

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Usaha-usaha perbaikan sistem pendidikan untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan selalu dilakukan oleh berbagai pihak yang peduli terhadap kemajuan pendidikan, bergerak dengan sistem dan metode untuk mencapai suatu tujuan.

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlak mulia, serta keterampilan yang dibutuhkan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara “<sup>1</sup>

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama yang lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia yang bertujuan kesejahteraan hidup di dunia dan kebahagiaan hidup yang hakiki di akherat.

“Undang-undang RI. Nomor 20 tahun 2003 tentang sisdiknas mengamanatkan bahwa: pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta

---

<sup>1</sup> *Kumpulan Undang- Undang dan peraturan pemerintah RI. Tentang Pendidikan : Direktorat Jendral pendidikan Islam Departemen Agama RI. Tahun 2007.h..5*

peradapan yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”<sup>2</sup>.

Tujuan pendidikan Nasional tersebut mencakup ranah kognitif, afektif serta psikomotorik yang merupakan satu kesatuan yang saling keterkaitan dan harus dibentuk pada peserta didik. Dengan demikian untuk pencapaian tujuan pendidikan di madrasah, hal yang sangat mendasar dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah adalah manajemen strategik kepemimpinan kepala madrasah dalam perencanaan program-program pembelajaran yang bermutu dan relevan, mengimplementasikan program pembelajaran, mengendalikan program peningkatan mutu pendidikan guna meningkatkan kualitas mutu pendidikan baik *input* maupun *output* dan *outcome*.

Pemimpin pada lembaga pendidikan mesti menjalankan perannya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.<sup>3</sup> Dengan demikian sebagai kunci keberhasilan dalam menjalankan tugas kepemimpinan di lembaga pendidikan dibutuhkan ketrampilan konseptual, ketrampilan manusiawi dan ketrampilan teknis.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> *Ibid*, h.8.

<sup>3</sup> Lihat E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003,h.98.

<sup>4</sup> Lihat Abdussalam, *Manajemen Insani dalam Pendidikan*, Yogyakarta : pustaka pelajar,2014,h.299

Kepala madrasah sebagai *leader* lembaga pendidikan harus memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab. Kepala madrasah diharapkan mampu mengatur semua potensi madrasah agar dapat berfungsi secara optimal.<sup>5</sup> Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin bisa menjadi contoh, mampu mengayomi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan manajemen strategik kepemimpinan kepala madrasah dan juga mampu mengendalikan kualitas mutu pendidikan pada satuan pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Nabi Muhammad shalallahu alaihi wassallam telah bersabda: <sup>6</sup>

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ

رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي

عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ

وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى

بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ

وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ

رَعِيَّتِهِ

<sup>5</sup> Euis karnawati ,donni juni priansa, *Kinerja dan propisionalisme kepala Sekolah*,Jakarta,Alfabeta,2013,h.97

<sup>6</sup> Hadis riwayat bukhori dalam Abdul Abdillah muhammad ibn Ismail al bukhary,*al jami'ash Shalihih*,juz II, kairo;As-salafiah,1403,h 160.

Artinya: “Diriwayatkan Abdullah bin Maslamah dari Malik dari Abdullah bin Dinar dari Abdullah bin Umar r.a berkata :sayatelah mendengar Rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan di minta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggung jawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan di tanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggung jawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal-hal yang dipimpinnya (HR. Bukhori, Muslim) “<sup>7</sup>

Kepala madrasah adalah tenaga pendidik yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada madrasah. Dengan manajemen strategis kepemimpinan kepala madrasah diharapkan mampu meningkatkan mutu, mampu mengantisipasi perubahan, mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan dan sanggup melaksanakan program-program peningkatan mutu pendidikan yang mengarah pada tujuan yang efektif.

Manajemen strategis kepemimpinan kepala madrasah yang relevan dengan dihasi ke keilmuan, keimanan, ketaqwaan serta tanggung jawab yang tinggi secara horisontal dan vertikal, sebagaimana ter surat dalam firman Allah SWT.<sup>8</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى

اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

<sup>7</sup> Maulana Muhammad Yusuf al-Khawalidi, Musthofa Sayani, *Muntakhab Ahadits*, Bandung, Pustaka Ramadhan .th. 2007, h.735.

<sup>8</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Dars Sunnah, 2007, h.128.

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu kemudian jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu maka kembalikanlah pada Allah (al-Qur'an) dan Rosul (Sunahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan Hari kemudian yang demikian itu, lebih utama bagimu dan lebih baik akibatnya (Q.S.Al-Nisa ayat 59)

*Chool based menegement* yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan di madrasah adalah kepemimpinan yang memiliki *Visionary leadership* yang telah ditetapkan untuk menjawab tuntutan pelanggan pendidikan.<sup>9</sup> Serta berupaya untuk menjawab persoalan global berkaitan dengan perkembangan imtaq dan iptek.

Kepala madrasah sebagai manajer dengan manajemen strategik kepemimpinan mampu mengelola intitusi mempunyai peran yang sangat penting karena Kepala madrasah sebagai *desainer* pengorganisasian penggerak, motivator tenaga kependidikan, pengawas, Supervisor pegevaluasi program, pengendali mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinya. Secara operasional kepala madrasah sebagai manajerial dengan manajemen strategik memiliki standar kompetensi untuk menyusun program perencanaan strategi, memotivator tenaga pendidik, mengelola tenaga kependidikan, mengelola kesiswaan, mengelola fasilitas, mengelola sistem informasi manajemen, mengelola regulasi atau peraturan pendidikan, mengelola

---

<sup>9</sup> Prim masrokan mutohar, *Menejemen mutu sekolah* ,jogjakarta, Ar-Ruzz Media, 2013 h.273.

mutu pendidikan, mengelola kelembagaan, mengelola kekompakan kerja (teamwork) dan pengambilan keputusan.<sup>10</sup>

Kepala Madrasah sebagai kekuatan sentral harus memahami tugas dan fungsinya serta memiliki kepedulian kepada semua perangkat terkait demi keberhasilan sekolah serta peningkatan mutu pengajaran di institusi yang dipimpinnya.<sup>11</sup> Peran besar kepala madrasah sebagaimana yang dikemukakan diatas menegaskan bahwa kepala madrasah seharusnya cenderung untuk berbuat sedikit dalam bidang pengajaran dan pada sisi lain lebih mengembangkan fungsi-fungsi administrasi dan manajemen.<sup>12</sup>

Selain kepala Madrasah, tenaga pendidik memegang peranan sentral dalam pendidikan. Tanpa peran aktif guru, kebijakan pembaharuan pendidikan secanggih apapun tetap akan sia-sia. Hal tersebut dapat dilihat dari fenomena pendidikan di Indonesia saat ini, pergantian kurikulum selalu dilakukan untuk tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan, tetapi dalam kenyataanya perubahan tersebut hanyalah sebatas perubahan administratif, sehingga belum dapat membawa perubahan mendasar dalam peningkatan mutu pendidikan. Dengan eksistensi guru sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan, maka setiap ada inovasi pendidikan, khususnya dalam peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan

---

<sup>10</sup> Nurkolis, *Menejemen berbasis sekolah*, Jakarta, Grasindo, 2008, h.173.

<sup>11</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rajawali Press, 2002, h. 82.

<sup>12</sup> Husnul Yaqin, *Kapitas Selekt Administrasi dan Menejemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2001, h. 66.

dari upaya pendidikan selalu bermuara pada guru. Maka menjadi sebuah keniscayaan seorang guru haruslah memiliki kompetensi yang memadai sebagaimana yang diamanatkan undang-undang Sistem Pendidikan Nasional meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial<sup>13</sup>. hal ini disebabkan guru mendapat perhatian dari pemerintah, rasa aman dan pengakuan atas prestasi kerjanya, yang pada akhirnya membawa pekerjaannya dapat dilakukan secara baik dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan serta memuaskan (*accountable and satisfied*).<sup>14</sup>

Manajemen strategik kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan arah keberhasilan dan kemajuan lembaga pendidikan, Kepala madrasah sebagai menejerial dapat memberikan arahan pada guru memprakarsai pemikiran baru dalam proses interaksi dilingkungan Madrasah dengan melakukan perubahan-perubahan untuk menyesuaikan pada sasaran, tujuan yang telah ditetapkan di madrasah, berusaha semaksimal dengan perbaikan internal maupun eksternal, mampu memberikan motivasi (dorongan) pada kinerja guru agar mereka dapat melaksanakan tugas secara profesional.

Hasil wawancara awal penulis, yang dilakukan di MAN Pangkalan Bun menunjukkan bahwa lembaga ini merupakan salah satu madrasah yang sangat diminati oleh masyarakat. Hal ini tergambar dari banyaknya calon siswa baru setiap tahunnya

---

<sup>13</sup> Suryana, wayan as, *kopetensi pedagogik*, jakarta, Azz-zahra, 2015, h.2.

<sup>14</sup> Syaiful, Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, h. 8.

yang selalu meningkat dan melebihi quota penerimaan yang telah disepakati bersama oleh MKKS.<sup>15</sup>

Madrasah yang sudah terakreditasi A (Amat baik) juga memiliki kepala Madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang relatif kompeten. Dengan manajemen setrategik kepemimpinan kepala madrasah mampu mengelola lembaga pendidikan Sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. MAN Pangkalan Bun juga memiliki sarana prasarana yang memadai setidaknya standar minimal pendidikan. Indikasinya bahwa lembaga ini selalu berkembang secara positif baik kualitas maupun kuantitasnya.

Pengelolaan dengan manajemen strategik kepemimpinan kepala madrasah, maka pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan bahwa Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun mampu bersaing dengan berbagai sekolah yang ada di Kabupaten Kotawaringinbarat baik *input* maupun *output* dan *outcome*. Dengan berbagai prestasi yang didapatkan melalui KSM, OSM meraih prestasi tingkat Kabupaten, tingkat provinsi sampai dua kali mewakili tingkat Nasional pada mata pelajaran geografi dan kimia.<sup>16</sup>

Berdasarkan fenomena diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **“Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun”**.

## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penelitian ini di fokuskan pada : Manajemen strategik kepala madrasah dalam

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Ry, di ruang kepala MAN Pangkalan Bun, 12 oktober 2016.

<sup>16</sup> Wawancara dengan Ks, di ruang wakil kepala madrasah, 12 oktober 2016.

meningkatkan mutu mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun. Selanjutnya dijabarkan beberapa sub fokus sebagai berikut :

1. Tentang manajemen strategik kepala madrasah dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.
2. Tentang manajemen strategik kepala madrasah dalam meng Implementasikan program peningkatan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.
3. Manajemen strategik kepala Madrasah dalam mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun

#### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Fokus dan Sub Fokus Penelitian yang dikemukakan diatas, maka pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen strategik kepala madrasah dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun?
2. Bagaimana manajemen strategik kepala madrasah dalam meng Implementasikan program peningkatan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun?
3. Bagaimana manajemen strategik Kepala Madrasah dalam mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun

#### **D. Tujuan penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis manajemen strategik kepala madrasah dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.
2. Mengkaji dan menganalisis manajemen strategik kepala madrasah dalam meng implementasikan program peningkatan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis manajemen strategik kepala madrasah dalam mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.<sup>17</sup>

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini setelah selesai nantinya diharapkan dapat berguna :

##### 1. Keguaan Teoritik

Hasil penelitin ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dan literatur tentang manajemen strategik kepala madrasah dalam meningkatkna mutu pendidikan di Madrasah.

##### 2. Kegunaan Praktis

Adapun secara praktis diharapkan dapat menjadi pertimbangan atau masukan bagi :

- a. Kepala MAN Pangkalan Bun sebagai menejerial dapat menjadi bahan kajian dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah, sehingga yang berkepentingan bisa mengambil manfaat dengan

---

<sup>17</sup> Institut Agama Islam Negeri Palangkaraya, *Panduan penulisan Tesis*, tahun .2015.

mengacu pada hasil penelitian ini. Penelitian ini, semoga dapat memberikan kontribusi pada penambahan kekayaan literatur tentang manajemen strategik kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah.

- b. Bagi pengambil kebijakan Kepala Daerah Gubernur Provinsi Kalimantan Tengah, dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan khususnya di tingkat pendidikan menengah sangat memerlukan tenaga pendidik yang kompeten dan profesional serta keseimbangan antara tuntutan dan kewajiban yang harus di penuhi, antara program dan pembiayaan pendidikan khususnya penyediaan sarana dan prasarana yang layak sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan pendidikan.
- c. Bagi pengambil kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kotawaringin Barat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dilikungan Kementerian Agama perlu meningkatkan tenaga pendidik yang profesional yang sesuai dengan standar tenaga pendidik serta penyediaan sarana dan prasarana yang layak sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan pendidikan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berikut ini diutarakan tentang (1) **Konsep manajemen Strategik** dengan sub bahasan, Pengertian Manajemen, Pengertian Strategik dan Prinsip Manajemen Strategik (2) **Konsep Dasar Kepemimpinan** dengan sub bahasan, Pengertian Kepala Madrasah, Pengertian Manajemen Strategik Kepala Madrasah (3) **Kepemimpinan dalam islam** (4) **Kepemimpinan kepala madrasah** (5) **Demensi kepemimpinan** (6) **Mutu Pendidikan** dengan sub bahasan Pengertian mutu pendidikan dan konsep mutu pendidikan, faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan (7) **Evaluasi dan supervisi** dengan sub bahasan Pengertian evaluasi, penilaian peserta didik. (8) **Pengendalian Mutu Pendidikan** dengan konsep Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Pengendalian Mutu, Asas-asas Pengendalian, Macam-macam Pengendalian, Cara Pengendalian Mutu.

#### **1. Manajemen Strategik**

##### **a. Pengertian Manajemen Strategik**

Manajemen strategik adalah gabungan dari dua kata atau istilah, yaitu manajemen dan strategik. Sebelum mengartikan istilah manajemen strategik, terlebih dahulu dikemukakan pengertian manajemen.

Manajemen berasal dari kata *manage* atau *managiare*, yang berarti melatih kuda da<sup>12</sup>.....langkah kakinya. Selanjutnya dalam pengertian manajemen terkandung dua kegiatan, yakni kegiatan berfikir (*mind*) dan kegiatan bertindak (*action*). Kedua kegiatan ini tampak dalam fungsi-fungsinya seperti perencanaan, perorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian.<sup>18</sup>

Nana Sudjana menyatakan bahwa manajemen adalah kepemimpinan dan keterampilan untuk melakukan kegiatan baik sama orang lain atau melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>19</sup> Kemudian menurut Nanang Fattah, manajemen adalah suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan suatu untuk memenuhi kebutuhan, dengan mengaitkan proses dan manajer yang dihubungkan dengan aspek organisasi dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain dan bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem.<sup>20</sup>

Manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah

---

<sup>18</sup> Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya : Usaha Nasional, 1994, h. 20.

<sup>19</sup> Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, Bandung : Falah Production, 2004, h. 17

<sup>20</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2006, h. 1

dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam kegiatan ini dijelaskan unsur-unsur yang terdapat dalam manajemen yaitu adanya proses atau tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan, adanya penataan, adanya upaya untuk menggerakkan, adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik sumber daya manusia maupun non manusia dan adanya tujuan yang harus dicapai secara efektif dan efisien.<sup>21</sup>

Mencermati pengertian di atas maka, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses atau fungsi-fungsi yang harus dijalankan dalam suatu kelompok tertentu secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang ditetapkan. Fungsi-fungsi sebagaimana dimaksud di atas meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Adapun kata strategik merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategik. Menurut kamus Oxford edisi leaner, strategik berarti menjalankan strategik dalam perencanaan, target waktu dan tujuan yang jelas.<sup>22</sup>

Adapun beberpa pengertian yang dikemukakan para ahli tentang manajemen strategik sebagaimana yang dikutip Triton PB dapat dipaparkan sebagai berikut :<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta : Teras, 2009, h. 11-12

<sup>22</sup> Agus Arijanto, *MSDM Strategik*, Jakarta : Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB, diakses 3 Januari, h. 5

<sup>23</sup> Triton PB, *Manajemen Startegis, terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta : Oryza, 2001, h. 35-36

- 1) Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L menyebutkan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
- 2) Manajemen strategik adalah suatu cara pengolahan organisasi atau program yang dilakukan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi atau program tersebut. Dalam manajemen strategik terdapat dua bagian yang saling berhubungan yaitu perencanaan strategik dalam pelaksanaan pengelolaan dari hasil perencanaan strategik tersebut (YIPD).
- 3) Manajemen startegik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategik yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah cara dengan jalan mana, para perencana strategik menentukan sasaran dan mengambil keputusan. (Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck).
- 4) Manajemen strategik adalah proses untuk memebantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai (Ananonim).

- 5) Manajemen strategik adalah kumpulan yang menghasilkan kerumusan dan penerapan strategik yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi (Pearce dan Robinson).
- 6) Manajemen strategik berkaitan dengan keputusan kebijakan yang akan mempengaruhi seluruh sasaran sehingga menetapkan organisasi untuk mencapai lingkungan secara efektif (Ginigle dan Moore).

Dalam menentukan strategi harus difahami bahwa hal yang pokok dari formulasi. Salah satu diantaranya menurut Wahyudi,

“Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis mencapai tujuan-tujuan masa mendatang” Pendapat yang lain yaitu “Manajemen Strategik adalah”.

Menurut Budiman, “Manajemen *strategik* adalah serangkaian keputusan-keputusan dan *tindakan-tindakan* yang menuju pada penciptaan sebuah strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan menejemen strategi secara terus-menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan”.

Dari beberapa definisi tersebut diatas dapat diperjelas lebih lanjut meliputi konsep proses manajemen strategik yang terdiri atas:

“(1) menganalisis lingkungan, (2) menentukan arah organisasi, (3) merumuskan strategi, (4) melaksanakan strategi, dan (5) melakukan pengendalian.”<sup>24</sup>

#### **b. Tujuan Manajemen Strategik**

Manajemen mempunyai tujuan-tujuan dan bersifat tidak terwujud. Usahnya ialah mencapai hasil-hasil yang spesifik, biasanya dinyatakan tidak terwujud karena tidak dapat terlihat, tetapi dapat dirasakan hasilnya, yakni output pekerjaan, ada kepuasan pribadi, produk dan servisnya lebih baik.<sup>25</sup> Tujuan utama manajemen menurut Shorde dan Voich adalah produktivitas dan kepuasan. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi oleh perkembangan bahan, teknologi dan kinerja manusia.<sup>26</sup>

Secara garis besar tujuan manajemen strategik dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan dan mengevaluasi strategik yang dipilih secara efektif dan efisien
- 2) Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategik
- 3) Senantiasa memperbaiki strategik yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal

---

<sup>24</sup> Akdon „*Strategic Management For Educational Management* (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan) ,Bandung: Alfabeta, 2011, h.4.

<sup>25</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta :Bumi Aksara, 2009, h.10

<sup>26</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen.....* h, 15

- 4) Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada
- 5) Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.<sup>27</sup>

**c. Ragam Pendekatan dalam Manajemen Strategik**

Lahirnya berbagai pendekatan dalam manajemen strategik tidak lepas kaitannya dengan *setting* waktu, latar belakang sejarah dan kondisi global yang turut memberikan pengaruh terhadap perkembangan dunia usaha, bisnis dan perdagangan. Berdasarkan pendekatannya, setidaknya dapat diidentifikasi adanya tujuh pendekatan yang berkembang dalam manajemen strategik. Ketujuh pendekatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pendekatan militeristik. Pendekatan militeristik meletakkan sudut pandang kemiliteran dalam menerapkan Pendekatan militeristik. Asumsi yang digunakan dalam berbagai pengambilan keputusan strategik didasarkan pada asumsi militeristik.
- 2) Pendekatan integratif. Kemampuan manajerial strategik yang dinilai baik dalam pengelolaan lembaga berdasarkan pendekatan ini antara lain adalah memecahkan pemasalahan.
- 3) Pendekatan perencanaan korporat. Struktur organisasi yang dimiliki banyak divisi merupakan perwujudan pendekatan ini dalam penerapan manajemen strategik.

---

<sup>27</sup> Ibid,,,h. 18

- 4) Pendekatan kompotitif. Pendekatan yang bercirikan dengan kreativitas dan inovasi manajerial dari sebuah lembaga dalam rangka menguatkan keunggulannya di tengah prsaingan.
- 5) Pendekatan porter. Penekanan pendekatan pandangan porter adalah pada karakteristik dan kedudukan sebuah lembaga.
- 6) Pendekatan *logical incremetalism*. Pendekatan ini merupakan pendekatan dalam manajemen strategik untuk menyusun atau melakukan formulasi strategik dengan mendasarkan pada pengalaman-pengalaman baru yang dihasilkan dari banyak percobaan.
- 7) Pendekatan visionar. Pendekatan ini bersifat ambisius dan miliki determinasi yang tinggi terhadap sebuah keberhasilan.<sup>28</sup>

Kemudian secara umum Paul Bate yang dikutip Aries Munandar<sup>29</sup> menawarkan 4 (empat) pendekatan manajemen strategik dalam upaya melakukan perubahan budaya organisasi, yaitu :

- a) Pendekatan agresif (*Aggresif approach*); perubahan budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan kekuasaan, non kolaboratif, sifatnya dipaksakan.
- b) Pendekatan jalan damai (*Conciliative approach*); perubahan budaya organisasi dilakukan secara kolaboratif, dipecahkan bersama dan integratif.

---

<sup>28</sup> Triton PB, *Manajemen Strategic, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta : Orzya, 2011, h. 41

<sup>29</sup> Aries Munandar, Implementasi Manajemen strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam : Studi Kasus di Universitas Islam Negerei Malang, *Jurnal studi Islam Ulul Albab* vol. 14 No. 1 2013, h. 73

- c) Pendekatan korosif (*Corrosive approach*); perubahan budaya yang dilakukan dengan pendekatan informal, tidak terencana, evaluatif dan mengandalkan networking. Budaya lama sedikit demi sedikit diganti dengan budaya yang baru.
- d) Pendekatan indoktrinasi (*Indoctrinative approach*); pendekatan yang bersifat normatif dengan menggunakan program pelatihan dan pendidikan ulang terhadap budaya baru.

Beberapa pendekatan dalam manajemen strategik sebagaimana dikemukakan diatas dapat digunakan pihak berkompeten baik secara persial maupun secara stimulan. Oleh karena kontrol di tingkat istitusi sangat kuat, maka para pemimpin yang dalam kompleks ini adalah kepala sekolah sangat dimungkinkan untuk mengadopsi sebuah pendekatan strategik dalam manajemen. Manajemen strategik<sup>30</sup>. Hal ini membutuhkan kemampuan untuk mengidentifikasikan aspek-aspek sekolah yang berbeda untuk mewujudkan kualitas pendidikan yang terbaik.

#### **d. Implementasi Manajemen Strategik**

Implementasi strategik (*Strategik Implementation*) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalisasikan atau melaksanakan strategik dalam organisasi.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Tony Bush dan Mariane Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Terj. Fahrurrozi, Yogyakarta : IRCiSOD, 2008. H. 31

<sup>31</sup> Fred R. David, *Strategik Manjameent (Manajemen Strategik)*, Jakarta : Salemba Empat, 2010, h.9

Menurut Abidin, Implementasi atau pelaksanaan merupakan langkah yang sangat penting dalam proses kebijakan. Menurut Udoji, tanpa pelaksanaan, suatu kebijakan hanyalah sekedar sebuah dokumen yang tak bermakna dalam kehidupan masyarakat atau kebijakan-kebijakan hanya berupa impian atau rencana yang bagus, yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.

Menurut Palumbo, pada titik ini implementasi atau langkah pelaksanaan kebijakan menjadi sangat penting tetapi tidak berarti bahwa telah terlepas dari proses formulasi sebelumnya, artinya formulasi kebijakan makro yang ditetapkan berpengaruh pada keberhasilan implementasi kebijakan mikro, yaitu para pelaksana kebijakan dan kebijakan operasional serta kelompok sasaran dalam mencermati lingkungan, disamping itu ketidakjelasan kebijakan adalah sebab utama kegagalan pelaksanaan.

#### 1) Pengertian Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara

sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan dan visi.

Menurut para ahli, Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan. Majone dan Wildavsky, mengemukakan implementasi sebagai evaluasi. Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa "implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan". Pengertian implementasi sebagai aktivitas yang saling menyesuaikan juga dikemukakan oleh Mclaughlin. Adapun Schubert mengemukakan bahwa "implementasi adalah sistem rekayasa." Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh obyek berikutnya yaitu kurikulum. Dalam kenyataannya, implementasi kurikulum menurut Fullan merupakan proses untuk melaksanakan ide, program atau seperangkat aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan. Dalam konteks implementasi kurikulum pendekatan-pendekatan yang telah dikemukakan di atas memberikan tekanan pada proses. Esensinya implementasi adalah suatu proses, suatu aktivitas yang digunakan untuk mentransfer ide/gagasan, program atau harapan-harapan yang dituangkan dalam bentuk kurikulum desain (tertulis) agar dilaksanakan sesuai dengan desain tersebut.

Masing-masing pendekatan itu mencerminkan tingkat pelaksanaan yang berbeda. Dalam kaitannya dengan pendekatan yang dimaksud, Nurdin dan Usman, menjelaskan bahwa:

- a) Pendekatan pertama, menggambarkan implementasi itu dilakukan sebelum penyebaran (*desiminasi*) kurikulum desain. Kata proses dalam pendekatan ini adalah aktivitas yang berkaitan dengan penjelasan tujuan program, mendeskripsikan sumber-sumber baru dan mendemosntrasikan metode pengajaran yang digunakan.
- b) Pendekatan kedua, menekankan pada fase penyempurnaan. Kata proses dalam pendekatan ini lebih menekankan pada interaksi antara pengembang dan guru (praktisi pendidikan). Pengembang melakukan pemeriksaan pada program baru yang direncanakan, sumber-sumber baru, dan memasukan isi/materi baru ke program yang sudah ada berdasarkan hasil uji coba di lapangan dan pengalaman-pengalaman guru. Interaksi antara pengembang dan guru terjadi dalam rangka penyempurnaan program, pengembang mengadakan lokakarya atau diskusi-diskusi dengan guru-guru untuk memperoleh masukan. Implementasi dianggap selesai

manakala proses penyempurnaan program baru dipandang sudah lengkap.<sup>32</sup>

- c) Pendekatan ketiga, memandang implementasi sebagai bagian dari program kurikulum. Proses implementasi dilakukan dengan mengikuti perkembangan dan megadopsi program-program yang sudah direncanakan dan sudah diorganisasikan dalam bentuk kurikulum desain (dokumentasi).

## 2) Tujuan Implementasi

Tujuan utama strategik implementasi adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya. Strategik implementasi adalah tindakan mengimplementasikan strategik yang telah kita susun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Penyusunan *action plan* yang intinya adalah merupakan strategik dan tindakan mengimplementasikan formulasi strategi menuju ke arah sumber daya secara optimal serta mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan sehingga implementasinya bisa sampai tujuan sesuai dengan apa yang sudah di rencanakan, adapun yang menjadi tujuan tersebut adalah:

- (1) Mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah
- (2) Studi Lanjut
- (3) Revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- (4) Menyediakan Fasilitas Penunjang

---

<sup>32</sup><http://el-kawaqi.blogspot.co.id/2012/12/pengertian-implementasi-menurut-para.html>

#### (5) Meningkatkan Tunjangan Kesejahteraan Guru

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, oleh karena itu tujuan adalah suatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai pada masa mendatang menurut Akdon. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator.

Tujuan menjadi tantangan utama yang akan dicapai madrasah dalam kurun waktu ke depan. Penetapan tujuan madrasah ini bertujuan untuk dijadikan pedoman dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternative pemecahan tantangan yang telah dirumuskan, atau dengan kata lain tujuan menggambarkan arahan yang jelas bagi madrasah dalam melaksanakan berbagai kegiatan madrasah.

#### **e. Strategik Evaluasi**

##### **1) Konsep Dasar Evaluasi Pendidikan**

Sebagaimana dikemukakan oleh Edwint Wandt dan Gerald W, Brown bahwa, evaluasi itu menunjuk kepada atau mengandung

pengertian “suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu“.

Apabila definisi evaluasi yang dikemukakan Edwint Wandt dan Gerald W Brown, untuk memberikan definisi tentang evaluasi pendidikan, maka evaluasi pendidikan itu dapat diberi pengertian sebagai suatu tindakan atau kegiatan (yang dilaksanakan dengan maksud untuk) atau suatu proses yang berlangsung dalam rangka menentukan nilai dari segala sesuatu dalam dunia pendidikan. Secara singkat Evaluasi Pendidikan adalah kegiatan atau proses penentuan nilai pendidikan, sehingga dapat diketahui mutu atau hasil-hasilnya.

Berbicara tentang pengertian evaluasi pendidikan di Indonesia, lembaga Administrasi Negara mengemukakan batasan mengenai evaluasi pendidikan sebagai berikut :

- a) Proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan, dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan
- b) Usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (feed back) bagi penyempurnaan pendidikan

Bertitik tolak dari uraian di atas, maka apabila definisi tentang evaluasi pendidikan dituangkan dalam bentuk bagan akan terlihat seperti di bawah ini.

## **2) Fungsi Evaluasi Secara Umum**

Secara umum, evaluasi sebagai suatu tindakan atau proses memiliki 3 macam fungsi pokok, yaitu (1) mengukur kemajuan, (2)

menunjang penyusunan rencana, (3) memperbaiki atau melakukan penyempurnaan kembali. Setidak-tidaknya ada dua macam kemungkinan hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi, yaitu :

- a) Hasil evaluasi itu ternyata menggembirakan, sehingga dapat memberikan rasa lega bagi evaluator, sebab tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai sesuai dengan yang direncanakan
- b) Hasil evaluasi itu ternyata tidak menggembirakan atau bahkan mengkhawatirkan, dengan alasan bahwa berdasar hasil evaluasi ternyata dijumpai adanya penyimpangan-penyimpangan, hambatan atau kendala, sehingga mengharuskan evaluator untuk bersikap waspada. Ia perlu memikirkan dan melakukan pengkajian ulang terhadap rencana yang telah disusun, atau mengubah dan memperbaiki cara pelaksanaannya. Berdasar data hasil evaluasi itu selanjutnya dicari metode-metode lain yang dipandang lebih tepat dan lebih sesuai dengan keadaan dan kebutuhan. Sudag barang tentu perubahan-perubahan itu membawa konsekuensi berupa perencanaan ulang (*re-planning*) atau perencanaan baru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa evaluasi itu memiliki fungsi; menunjang penyusunan rencana.<sup>33</sup>

Fokus utama dalam strategi evaluasi adalah pengukuran kinerja dan penciptaan melaksanakan umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang paling utama dalam mengevaluasi hasil

---

<sup>33</sup> <https://readwansyah.wordpress.com/evaluasi-pendidikan/>

pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran tersebut.

Tahap selanjutnya setelah pengukuran kinerja adalah analisis dan evaluasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala serta tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Hasil analisis evaluasi lebih lanjut dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengetahui pencapaian implementasi perencanaan setrategis.<sup>34</sup>

## 2. Konsep Kepemimpinan

Secara terminology, ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli yang dipandang dari berbagai perspektif tergantung dari sudut mana para ahli memandang hakikat kepemimpinan tersebut. Pemimpin berasal dari kata “*leader*” dan kepemimpinan berasal dari kata “*leadership*”. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil, dimana hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkannya.<sup>35</sup> Pendapat para ahli antara lain:

- a. Arti kepemimpinan menurut Robbins adalah : kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.
- b. Menurut Kouzes dan Posner kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang

---

<sup>34</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management* ,Bandung: Alfabeta, 2011, h.80-84

<sup>35</sup> Euis Karwati,S.kom,M.Pd, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah* , Alfabeta Bandung tahun 2013 h. 163

- c. Pendapat Tzu dan Cleary bahwa: kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan.<sup>36</sup>
- d. Kepemimpinan Menurut E.Mulyasa diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang terhadap tercapainya tujuan organisasi.
- e. Kepemimpinan menurut Malayu S.P Hasibuan adalah : cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>37</sup>
- f. Sedangkan James Lipham yang dikutip oleh Ngalim Purwanto, mendefinisikan kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau. Prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan dan sasaran organisasi.<sup>38</sup> Kepemimpinan biasanya diartikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela. Berkaitan dengan kesediaan orang lain, di sini dikemukakan ada beberapa kekuatan dan kekuasaan yang mesti dimiliki pemimpin agar orang yang digerakkan tersebut mengikuti keinginannya, yaitu berupa ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibid*, h.163

<sup>37</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*;

<sup>38</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007, h. 27

<sup>39</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta:

Pengertian lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu atau kelompok atau kolektif untuk memenuhi tujuan bersama.<sup>40</sup>

Dari beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli tersebut dapat dipahami bahwa : kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang dilakukan oleh orang yang mampu menggerakkan orang dan mempengaruhi orang lain serta membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela atau paksaan. Orang yang memiliki kemampuan tersebut dikatakan sebagai pimpinan atau pemimpin.

Dari berbagai pendapat para ahli tentang Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain :

- 1) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
- 2) Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

---

Grasindo, 2003, h. 153

<sup>40</sup> Gary A. Yulk, *Kepemimpinan dan Organisasi*, terj. Jusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo, 1997, h. 105

- 3) Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap adil dan bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian` bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communications*) dalam membangun organisasi.<sup>41</sup>

Kepemimpinan memiliki beberapa unsur yaitu:

- a) Pemimpin atau *leader* adalah orang yang bertugas memimpin dalam organisasi, dialah yang bertanggung jawab atas berhasil atau tidaknya sebuah organisasi yang dipimpinya.<sup>42</sup>
- b) Anggota yang dipimpin yaitu merupakan bawahan, sekaligus mitra kerja yang hendak diajak dan di motifasi oleh seorang pemimpin dalam meleksanakan program kerja. Tugas mereka adalah mengambil peran aktif, taat dan bertanggung jawab kepada pimpinan atas tugas dan beban yang diamanahkan kepada mereka.
- c) Sistem dan mekanisme kepemimpinan adalah cara yang dipakai oleh pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi yang dipimpinya

---

<sup>41</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003, h. 153

<sup>42</sup> Muhadi Zainuddin , abdul mustaqiin, *study kepemimpinan islam telaah normatif dan historis*, Semarang, Putra mediatama press, tahun 2008 ,h.7

- d) Tujuan atau Visi dan Misi . Tujuan adalah target yang hendak dicapai oleh organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Visi adalah tujuan secara umum yang biasanya dirumuskan dalam kalimat yang sangat simpel. Misi penjabaran dari visi secara terperinci dan lebih kongkrit.

### 3. Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah wafat menyentuh juga maksud dalam perkataan amir (jamaknya umara) atau penguasa. Kedua istilah tersebut dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Selain kata khalifah disebutkan juga kata ulil amri yang satu akar dengan kata amir.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab kepada anggota dan tanggung jawab di hadapan Allah SWT. Jadi pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam bersifat horisontal (sesama manusia), juga bersifat vertikal yakni : pertanggung jawaban kepada Allah SWT. Diakherat kelak.<sup>43</sup> Kata ulil amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah SWT :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى

اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

---

<sup>43</sup> Muhadi Zainuddin , abdul mustaqiin, *study kepemimpinan islam telaah normatif dan historis*, Semarang, Putra mediatama press, tahun 2008.h.7

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad) dan ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu kemudian jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu maka kembalikanlah pada Allah (Al-Qur'an) dan Rossul (Sunahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian yang demikian itu, lebih utama bagimu dan lebih baik akibatnya (Q.S.Al-Nisa ayat 59).<sup>44</sup>

Dalam hadits Rasulullah SAW, istilah pemimpin dijumpai dengan kata ra'in atau amir seperti yang disebutkan dalam hadis sebagai berikut:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ عَنِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ

عَنْهُمَا قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ

عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ

مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ<sup>45</sup>

Artinya : “Diriwayatkan Abdullah bin Maslamah dari Malik dari Abdullah bin Dinar dari Abdullah bin Umar r.a berkata : saya telah mendengar Rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan di minta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggung jawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan di tanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggung jawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dar ihal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal-hal yang dipimpinnya” (HR.Bukhori, Muslim).<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Darns Sunnah, 2007.h.128.

<sup>45</sup> Hadis riwayat bukhori dalam Abdul Abdillah muhammad ibn Ismail al bukhary, *al jami' ash Shalihih*, juz II, kairo;As-salafiah,1403,h290.<sup>45</sup>

<sup>46</sup> Maulana muhammad yusuf al khandalawi, musthofa sayani, *Munttakhah Ahadits*, Bandung, pustaka Ramadhon .th. 2007,h.735.

<sup>18</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, ..... al-Ahزاب [33]:21

Dari ayat Alqur'an dan Hadis Rasulullah tersebut, dapat disimpulkan bahwa: kepemimpinan dalam Islam adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai oleh Allah SWT, yaitu kepemimpinan berdasarkan hukum Allah SWT. Sesungguhnya dalam Islam, figur pemimpin yang ideal bisa menjadi contoh dan suri tauladan yang terbaik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (rahmatan linnaas) dan rahmat bagi alam (sebagaimana dalam firman-Nya :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya : Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah SAW. itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah.<sup>47</sup>

Dalam Islam, seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya. Empat sifat tersebut adalah sifat wajib yang dimiliki oleh Rasulullah sebagai pemimpin, yang wajib ditiru oleh umatnya yaitu:

a. *Shidiq* (jujur)

Shidiq artinya benar, adil dan jujur yaitu suatu sifat mulia yang menghiasi akhlak seseorang yang beriman kepada Allah. Rasulullah selalu memperlakukan orang dengan adil dan jujur. Beliau tidak hanya berbicara dengan kata-kata, tapi juga dengan perbuatan dan keteladanan. Kata--kata beliau selalu konsisten, tidak ada perbedaan

---

<sup>47</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, .... al-Ahzab [33]: 21

antara kata dan perbuatan. Sebelum diangkat menjadi Nabi, Rasulullah dijuluki Al-amin oleh masyarakat Quraish, hal ini karena beliau selalu jujur dan bisa dipercaya dalam segala hal.

b. *Tablig* (Penyampai)

Tablig artinya penyampai atau kemampuan berkomunikasi dan benegoisasi : Kemampuan komunikasi Rasulullah bukan sekedar fasih dalam berbahasa, tetapi juga merupakan pengungkapan hati, pikiran, dan ucapan dengan cara yang hikmah. Karena itu seorang pemimpin tidak hanya orator dan konseptor, tetapi juga seorang komunikator yang baik, didukung dengan sifat yang jujur dan amanah. Perilaku Rasulullah SAW. senantiasa selaras dengan ucapannya, karena itu segala ucapannya dapat dipegang.

c. *Amanah* (Bertanggung jawab)

Amanah artinya bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Artinya benar-benar bisa dipercaya, jika satu urusan diserahkan kepadanya, niscaya urusan itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Rasulullah bersifat Amanah berarti menyampaikan semua perintah Tuhan tidak dikurangi dan tidak pula ditambah berdasarkan wahyu yang telah diterima dari Allah SWT.

d. *Fathonah* (Cerdas)

Fathonah artinya cerdas dalam membuat Tujuan, perencanaan, visi, misi, strategi dan juga cerdas dalam meng implementasikannya. Fathonah merupakan sifat Rasulullah yang keempat, yaitu akal nya luas,

luwes, panjang, berwawasan azaz manfaat dan sangat cerdas sebagai pemimpin yang selalu menjaga martabat dan berwibawa. Selain itu, Seorang pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil, tidak gampang berubah dalam dua keadaan, baik itu dimasa keemasan dan dalam keadaan terpuruk, Seorang pemimpin harus mampu memahami apa saja bagian-bagian dalam sistem suatu organisasi/lembaga kemudian menelaraskan bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah digariskan. Selain pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya, serta mampu memberikan keputusan secara tepat dan benar.<sup>48</sup>

Demikianlah beberapa sifat mulia yang dimiliki oleh Rasulullah sebagai salah satu Nabi dan Rasul. Dengan memiliki sifat-sifat itu, Rasulullah berhasil menjalankan tugasnya sebagai rahmatan lil alamin, sehingga agama Islam dapat berkembang menjadi agama yang besar dan tersebar ke seluruh dunia.

Keempat sifat tersebut di atas termasuk dalam konsep Rasional dan keteladanan yaitu sifat Siddiq dan Amanah termasuk dalam ketrampilan intra personal, yaitu suatu ketrampilan dalam mengatur dirinya sendiri. Sedangkan sifat Tabligh dan Fathonah termasuk dalam ketrampilan interpersonal, yaitu suatu ketrampilan dalam berhubungan dengan orang lain. Seorang pemimpin yang memiliki sifat jujur dan bertanggungjawab termasuk ketrampilan yang sangat penting untuk dimiliki oleh setiap

---

<sup>48</sup> Sugeng Sugiharto, *Bingkai Sejarah Kebudayaan Islam*, Solo: Aqila, 2014, h. 28

pemimpin. Pemimpin juga dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi serta memiliki kecerdasan dalam memimpin suatu organisasi. sifat ini sangat penting karena seorang pemimpin memang dituntut untuk bernegosiasi dengan semua kolega, bawahan, atasan maupun semua stakeholders yang berhubungan dengan kepemimpinannya. Bila seorang pemimpin memiliki sifat-sifat ini maka kepemimpinannya akan menuai kesuksesan sebagaimana kepemimpinan Rosululloh SAW.

#### **4. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Paling tidak ada tujuh fungsi kepala madrasah dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang biasa di sebutan EMASLIM. Ketujuh fungsi tersebut merupakan kemutlakan yang harus menjadi pengetahuan bagi seseorang yang di beri amanah sebagai kepala sekolah. Ketujuh fungsi tersebut adalah sebagai berikut :

##### **a. Kepala Sekolah sebagai Edukator**

Kepala sekolah pada dasarnya adalah seorang pendidik yang ditugaskan untuk menjabat dan berwenang mengatur, menentukan dan menjalankan berbagai kebijakan di sekolah. Istilah edukator dalam hubungannya dengan menyebut fungsi kepala sekolah sebagai pendidik, tentu saja pengertiannya tidak sama dengan difisnisi pendidikan secara umum. Artinya pendidik dalam hubungannya dengan kepala sekolah harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sasaran

pendidikan, bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan.<sup>49</sup> Makna pendidikan harus dipahami oleh kepala sekolah sebagai visioner sekolah baik hubungannya dengan tuntutan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi, maupun hubungannya dengan tuntutan kebutuhan akan daya manusia yang kreatif dan produktif dari suatu sekolah yang mereka pimpin.

Untuk mewujudkan visioner sekolah tersebut kepala sekolah harus memiliki manajemen strategi yang tepat, mengingat perwujudan visioner merupakan upaya kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, terutama upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru sebagai sumber daya manusia di sekolah.

Langkah-langkah konkrit yang dilakukan kepala sekolah adalah memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.<sup>50</sup> Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu menanamkan paling tidak empat macam nilai: *Pertama*, mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. *Kedua*, moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang di artikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.

---

<sup>49</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpin Kepala sekolah...*, h. 122

<sup>50</sup> E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 99

*Ketiga*, fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah. *Keempat*; artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.<sup>51</sup>

Penanaman empat macam nilai tersebut harus dilakukan oleh kepala sekolah secara intensif dalam rangka pembinaan terhadap para guru dan warga sekolah, dengan tujuan agar para guru dan warga sekolah tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik, proporsional dan profesional. Secara teoritik keberadaan kepala sekolah yang terkait dengan para guru dan warga sekolah untuk menjalankan tugas secara proporsional dan profesional sangat berhubungan dengan latar belakang atau kondisi objektif para guru dan warga sekolah itu sendiri, sehingga tugas kepala sekolah lebih terarah sebagai mediator dari peluang yang tersedia. Peluang yang tersedia baik peluang dari luar, maupun peluang yang dari sekolah sendiri.

Secara operasional fungsi kepala sekolah sebagai edukatif adalah bagaimana melakukan tindakan nyata untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan yang notabene guru termasuk di dalamnya. Pada tingkat paling operasional, pimpinan sekolah adalah orang yang berada pada garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu.<sup>52</sup> Dalam konteks guru tersebut, tentu tindakan edukatif kepala sekolah tidak terlepas dari

---

<sup>51</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 124

<sup>52</sup> Veithzal Rivai, dan Sylviana Murni, *Education Management ...*,h. 294

upaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.<sup>53</sup> Untuk itu menurut E. Mulyasa paling tidak ada empat tindakan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah para guru dalam berbagai kegiatan penataran, yaitu :

- 1) Mengikut sertakan memberikan kesempatan untuk menambah ilmu pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan di perguruan tinggi
- 2) Melakukan evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh para guru
- 3) Menciptakan disiplin dalam suasana pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentuka
- 4) Memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengikut sertakan berbagai pelatihan pengembangan profesi melalui kegiatan yang dilaksanakan oleh Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Terkait dengan peluang tugas kepala sekolah sebagai mediator dari peluang yang tersedia, baik peluang dari dalam sekolah, maupun peluang dari luar sekolah, dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalitas guru, tentu saja tidak cukup dengan keempat tindakan di atas yang hanya bersifat menunggu peluang dari luar sekolah saja. Oleh karena itu kepala sekolah untuk menciptakan peluang dari potensi yang tersedia di sekolah, sehingga terciptanya sumber daya manusia di sekolah sebagai sumber daya handal harus menjadi faktor utama.

---

<sup>53</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional....*, h. 100

## **b. Fungsi Kepala sekolah sebagai Manajer**

Istilah manajer dapat dipahami sebagai bagian dari konsep dasar kepemimpinan, yang menekankan pada sub unit dari bagian tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer, dapat diartikan sebagai seorang yang mempengaruhi orang lain untuk melakukan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>54</sup> Menurut teori *Piotr* di dalam Muhaimin : bahwa masyarakat akan bisa berubah karena ideas, pandangan hidup, pandangan dunia, dan nilai-nilai.

Apabila teori tersebut dihubungkan dengan sekolah, maka sekolah adalah miniatur dari suatu masyarakat, dengan manajer seorang kepala sekolah. Sebagai miniatur dari suatu masyarakat sekolah akan dapat berubah menurut teori tersebut, ketika kepala sekolah sebagai menejer memiliki pemikiran atau gagasan-gagasan sendiri dengan berpandangan secara koherensi terhadap sekolah. Dalam kondisi seperti inilah kepala sekolah dituntut untuk proaktif dengan gagasannya, yang selanjutnya gagasan-gagasan tersebut disosialisasikan serta diwujudkan dalam tindakan nyata. Tindakan nyata kepala sekolah tentu akan dapat menggiring dan merubah pola pikir orang yang menjadi bawahannya kearah yang lebih profesional. Dalam konteks kepala sekolah sebagai meneger, kepala sekolah adalah konsultan dari bawahannya dengan peran kepala sekolah "*shaper of a new society, transformational leader,*

---

<sup>54</sup> Veithzal Rivai, dan Sylviana Murni, *Education Management...*, h. 307

*change agent, architect of the new social*".<sup>55</sup> Dengan demikian kepala sekolah harus mampu mengubah kondisi sekolah yang tidak profesional menjadi sekolah atau lembaga yang profesional, dari yang tidak kompeten menjadi kompeten, dari yang tidak dinamik menjadi dinamik, yang tidak progresif menjadi progresif. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain stekholder serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakannya.<sup>56</sup>

Status kepala sekolah sebagai manajer berarti menjalankan fungsi sub unit pendidikan dari pendidikan secara organisatoris. Secara organisatoris sekolah sebagai lembaga pendidikan (dalam hal ini sekolah) berada pada posisi paling bawah dari sistem hirarki birokrasi dari satuan unit organisasi. Sebagai seorang manajer, tugas kepala sekolah tidak bisa lepas dari fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi :merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan, semua bentuk-bentuk kegiatan pendidikan dari perencanaan hingga sampai pada evaluasi. Fungsi-fungsi tersebut disetting menuju titik akhir dari tujuan yang ditetapkan oleh sekolah melalui visi dan misinya. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan Madrasah.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> W.B. Stanley, *Curriculum For Utopia: Social reconstructionesm and Critical Pedagogy in the Postmodern Era*, (New York: State University of New York Press, 1992).p. 134

<sup>56</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional...*, h. 103

<sup>57</sup> *Ibid.* h. 103

Menurut E. Mulyasa, paling tidak ada tiga hal penting fungsi kepala sekolah sebagai manager, yaitu ; *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan; *Kedua*, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya; *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.<sup>58</sup>

Makna dari ketiga fungsi tersebut harus terstruktur dalam perilaku kepala sekolah, artinya kepala sekolah harus berpendirian yang kuat untuk menempatkan tenaga kependidikan dalam berbagai lini yang diperlukan di sekolah, sehingga tidak ada tenaga kependidikan yang tidak terfungsikan. Untuk mengisi berbagai line yang ada di sekolah diperlukan tenaga kependidikan yang profesional. Oleh karena itu makna memberikan “kesempatan” harus dimaknai dengan memberikan ijin, termasuk memfasilitasi, bahkan memberikan bantuan berupa biaya yang diperlukan dalam peningkatan profesi tenaga kependidikan. Sisi lain makna “mendorong” adalah perilaku realistis kepala sekolah untuk membagi tugas secara merata, adil, dan menyeluruh kepada semua tenaga kependidikan.

Strukturisasi dari perilaku kepala sekolah dalam mengimplementasikan harus dilandasi dengan asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, asas integrasi. E. Mulyasa. Asas ini sangat penting untuk diaplikasikan

---

<sup>58</sup> *Ibid.* h. 104

dalam perilaku manager, sebab secara praktis asas-asas tersebut merupakan langkah-langkah konkrit upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah; *Pertama*, mengembangkan dan meningkatkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif; *Kedua*, menghimpun gagasan agar terjadi pola pikir kreatif bawahan untuk menjalankan tugasnya; *Ketiga*, menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus pengembangan sekolah ; *Keempat*, menjadikan visi dan misi sekolah sebagai komitmen sekolah ; *Kelima*, bertindak berdasarkan nilai; *Keenam*, menjalin silaturahmi dengan bawahan, agar tercipta keakrab; *Ketujuh*, menjadikan diri sebagai sentral figur untuk memobilisasi energi di sekolah.

Langkah konkrit yang bersifat praktis tersebut harus pula didasarkan pada kemampuan kepala sekolah sebagai maneger. Menurut Sudarwan Danim dan Suparno, ada tujuh kemampuan tersebut, meliputi: *Pertama*, mengadakan prediksi, yang membuat pirkiraan-perkiraan tentang kualitas yang dituntut oleh masyarakat berdasarkan fakta dan perubahan yang terjadi; *Kedua*, melakukan inovasi, dari hasil prediksi tersebut; *Ketiga*, menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran inovasinya; *Keempat*, menyusun perencanaan sekolah, baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang; *Kelima*, menemukan sumber-sumber pendidikan dan pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan sekolah; *Keenam*, menyediakan fasilitas pendidikan dan pembelajaran yang relevan;

*Ketujuh*, melakukan pengendalian atau kontrol terhadap implementasi program.<sup>59</sup>

### c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Administrator, berasal dari kata administrasi. Administrasi adalah usaha dan kegiatan yang meliputi penetapan tujuan serta penetapan cara-cara pembinaan organisasi.<sup>60</sup> sedangkan kata administrator menunjukkan kepada pelaksana dari usaha dan kegiatan tersebut. Dengan demikian kepala sekolah sebagai administrator merupakan pelaksana utama dari usaha dan kegiatan administrasi di sekolah, dengan mempergunakan orang lain untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu biasanya administrator di definisikan sebagai suatu proses dengan mempergunakan orang lain untuk mencapai tujuan.<sup>61</sup>

Apabila kepala sekolah dihubungkan sebagai administrator, maka kepala sekolah adalah seorang generalis line, ia adalah pimpinan dari suatu sekolah secara fisik dalam arti bahwa ia adalah pejabat eksekutif tertinggi dilingkungannya<sup>62</sup>. Artinya bahwa kepala sekolah sebagai administrator, membawahi semua administrasi yang ada dilingkungan sekolah, seperti administrasi kurikulum, administrasi ketatausahaan, administrasi personel sekolah, keuangan sekolah, kesiswaan, administrasi sarana dan prasarana sekolah dan sebagainya.

---

<sup>59</sup> Sudrawan Danim, dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kekepalasekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), cet. 1. h. 29

<sup>60</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia...*, h. 8

<sup>61</sup> Veithzal Rivai, dan Sylviana Murni, *Education Management...*, h. 318

<sup>62</sup> *Ibid.* h. 319

Kemampuan mengadministrasikan hal tersebut merupakan tuntutan yang mutlak berlaku bagi kepala sekolah.

Memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.<sup>63</sup> Apabila kegiatan keadministrasian tersebut dihubungkan dengan kepala sekolah sebagai administrator bukan berarti kepala sekolah mengerjakan sendiri dari berbagai administrasi yang ada di sekolah. Akan tetapi yang harus dipahami oleh kepala sekolah bahwa sekolah adalah sebuah organisasi yang terdiri dari orang-orang dengan fungsi tugas secara sub unit yang berbeda. Sebagai manager tugas kepala sekolah mengkoordinasikan dengan semua sub unit kerja di sekolah untuk mengerjakan berbagai kegiatan keadministrasian tersebut.

Terkait dengan fungsi dan tugas keadministrasian, E. Mulyasa menegaskan dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus mampu menjabarkan tugas-tugas tersebut secara operasional, yang meliputi; *Pertama*, administrasi kurikulum berarti penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan konseling, praktikum dan data kegiatan belajar-mengajar; *Kedua*, administrasi peserta didik melalui kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan data kegiatan ekstra kurikuler, data hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik

---

<sup>63</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*,h. 107

; *Ketiga*, administrasi personalia melalui administrasi guru, non guru ; *Keempat*, administrasi sarana dan prasarana seperti gedung dan ruang, meubeler, alat-alat kantor, buku atau pustaka, alat-alat laboratorium, alat bengkel dan sebagainya ; *Kelima*, administrasi surat menyurat seperti surat masuk, keluar, keputusan dan edaran; *Keenam*, administrasi keuangan seperti komite dari dana orang tua, dan dana *block grant*, UYHD, Rutin, Bos dari pemerintah.

Lebih jauh E. Mulyasa, menegaskan untuk terjadinya produktivitas kerja dari sejumlah keadministrasian tersebut kepala sekolah harus melakukan pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional. Pendekatan tersebut dilakukan terhadap sub unit satuan kerja dalam perspektif hirarki birokrasi secara simultan. Artinya pendekatan yang dikembangkan terhadap bawahan adalah pendekatan kemampuan koordinatif baik dengan pimpinan pada sub unit tersebut, maupun dengan sistem pendelagasian secara ranting, sehingga sebaran kelengkapan administrasi menjadi integral dari semua personel yang ada di sekolah. Akan tetapi tetap dibawah bimbingan, pembinaan dan kontrol kepala sekolah, lebih-lebih ketika para bawahan kurang memahami teknik-teknik dan cara-cara melakukan pekerjaan administrasi itu sendiri.

#### **d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor**

Istilah supervisor mengandung makna yang menunjukkan kepada manusianya, dan makna dari perbuatan dari manusia tersebut,

yang disebut dengan pengawasan utama; pengontrol utama: penyelia.<sup>64</sup> Apabila makna tersebut dihubungkan dengan kepala sekolah sebagai supervisor, maka status kepala sekolah adalah pengawas utama atau spengontrol utama, atau penyelia pada sekolah yang mereka pimpin. Dengan demikian supervisi merupakan salah satu tugas kepala sekolah.

Dilihat dari konseptual manajemen, supervisor merupakan fungsi dari manajemen, sehingga manajemen dimaknai sebagai proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan yang dimulai dengan penentuan tujuan sampai pengawasan.<sup>65</sup> Dalam konteks pengawasan berarti kendali sekolah secara menyeluruh berada dalam operasionalisasi kepala sekolah, dengan tujuan akhir agar terjadi peningkatan kinerja baik dari sisi pelayanan pendidikan, maupun dari hasil perubahan makna belajar. Peningkatan tersebut akan dapat berjalan secara baik apabila pelaksanaan pengawasan dijadikan sebagai suatu pengalaman untuk memahami kondisi yang sedang terjadi, dan tindakan yang akan dilakukan setelah terjadi pengawasan.

Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor merupakan suatu alat yang bersifat preventif agar tidak terjadi penyimpangan bagi para tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaannya. Efek samping yang bersifat preventif tentu akan mengandung makna psikologis bagi

---

<sup>64</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ..., h. 1107

<sup>65</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), . h. 27

tenaga kependidikan, yaitu menuntut adanya kehati-hatian para tenaga kependidikan, khususnya guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah khususnya terhadap guru, dikenal dengan supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.<sup>66</sup>

Apabila mengacu kepada pendapat E. Mulyasa dalam hubungannya dengan supervisi klinis paling tidak fungsi kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

Diskusi kelompok terutama diskusi dengan para guru, dengan tujuan untuk menyampaikan hasil temuan dari hasil observasi yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga berguna untuk memecahkan masalah yang menjadi temuan dan berguna pula sebagai peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pokok sebagai tenaga pendidikan terhadap peserta didik.

Kunjungan kelas merupakan salah satu bentuk dari supervisi kepala sekolah untuk mengetahui secara langsung proses pembelajaran yang terjadi di dalam kelas. Paling tidak dari kunjungan kelas diketahui beberapa hal seperti metode dan media yang dipergunakan guru dalam pembelajaran, bahkan dapat diketahui secara persis efektivitas pembelajaran baik yang berhubungan dengan materi pembelajaran,

---

<sup>66</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. ...*, h. 112

maupun yang berhubungan dengan efisiensi waktu yang tersedia. Demikian juga kemampuan peserta didik dalam menangkap materi pembelajaran yang diajarkan oleh para guru. Diketahui hal-hal tersebut dapat dijadikan dasar untuk melakukan pembicaraan secara individual dengan para guru dalam rangka bimbingan dan konseling terhadap para guru sekaligus pembinaan untuk meningkatkan profesionalisme para guru.

Terkait dengan pembinaan profesionalisme guru khususnya dalam kegiatan pembelajaran bagi para guru, kepala sekolah dapat mendemonstrasikan pembelajaran yang di saksikan oleh para guru, sehingga para guru dapat mengamati tampilan kepala sekolah dalam memaknai pembelajaran terhadap peserta didik.

Demonstrasi pembelajaran oleh kepala sekolah akan dapat menjadi tolok ukur atau introspeksi bagi diri guru sendiri dalam proses pembelajaran, sehingga mereka dapat mengetahui kelemahan dan kekurangan yang mereka alami dalam pembelajaran. Pelaksanaan simulasi pembelajaran oleh kepala sekolah bukan hanya sekedar menampilkan kemampuan kepala sekolah dalam proses pembelajaran, tetapi seberapa jauh efek dari hal tersebut mampu mempengaruhi dan mengubah kondisi mentalitas yang semula kurang kondusif menjadi lebih kondusif.<sup>67</sup> Oleh karena itu pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah perlu dilaksanakan secara terprogram, dan

---

<sup>67</sup> *Ibid*, h,113

kepala sekolah dituntut untuk mampu mengembangkan instrumen kepengawasan kepada kependidikan khususnya guru sebagai tenaga pengajar yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan atau peningkatan prestasi sekolah khususnya dalam bidang akademik.

**e. Kepala Sekolah sebagai *Leader***

Dalam persepektif kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah adalah *top leader* di suatu sekolah. Sebagai *top leader* berarti berbagai permasalahan sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Untuk penyelesaian berbagai permasalahan sekolah perlu petunjuk, kebijakan dan keputusan kepala sekolah agar dapat dilaksanakan dan di implementasikan oleh bawahan sebagai pelaksana dari petunjuk, kebijakan dan keputusan kepala sekolah. Oleh karena itu fungsi kepala sekolah sebagai *leader*, memerlukan kemampuan keperibadian, kemampuan pengetahuan, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kemampuan keperibadian kepala sekolah sebagai *leader* tercermin dalam sifat-sifat; *Pertama*, jujur; *Kedua*, percaya diri *Ketiga*, tanggung jawab; *Keempat*, berani mengambil resiko dan keputusan; *Kelima*, berjiwa besar; *Keenam*, emosi yang stabil; *Ketujuh*, teladan.<sup>68</sup>

Kemampuan pengetahuan kepala sekolah sebagai *leader* adalah kemampuan pengetahuan yang meliputi berbagai aspek seperti kondisi tenaga kependidikan, karakteristik peserta didik, pengetahuan

---

<sup>68</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*,h.. 115

penyusunan pengembangan sekolah baik yang berhubungan dengan penyusunan dan pendokumentasian kurikulum sekolah, maupun yang berhubungan dengan sumber daya sekolah.

Kemampuan pengambilan keputusan, sebagai seorang *leader* kepala sekolah adalah pengambil keputusan di tingkat sekolah. Oleh karena itulah kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan. Kemampuan harus di dasarkan kepada suatu asumsi bahwa keputusan harus sepenuhnya rasional.<sup>69</sup>Keputusan yang didasarkan rasional adalah keputusan yang mempertimbangkan berbagai aspek kelogisan keputusan itu diambil. Kelogisan suatu keputusan adalah keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak, artinya semua pihak setelah mempertimbangkan keputusan itu menjadi keputusan yang beroreintasi kepada kemajuan sekolah. Oleh karena itulah kepala sekolah harus bersifat tegas dan tidak terikat dengan subjektivitas pribadi, yakni subjektivitas yang berada diluar dari oreintasi kemajuan sekolah.

Keputusan yang didasarkan rasional adalah kemampuan mengambil keputusan yang tercermin dalam kemampuan kepala sekolah; *Pertama*, mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah; *Kedua*, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah; *Ketiga*, mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

---

<sup>69</sup> Veithzal Rivai, dan Sylviana Murni, *Education Management....*. h.256

Keputusan bersama yang dimaksud tidak selalu berdasarkan kesepakatan bersama, melainkan sebuah keputusan yang diberikan penjelasan secara rasional kepada seluruh tenaga kependidikan bahwa keputusan tersebut untuk kemajuan sekolah. Keputusan yang berhubungan dengan kepentingan internal sekolah dan kepentingan eksternal sekolah adalah sebuah keputusan yang diharapkan mampu menjamin integritas sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan yang kompeten. Sisi lain fungsi kepala sekolah sebagai leader dituntut untuk mampu menciptakan komunikasi dengan seluruh tenaga kependidikan agar semua rencana program sekolah dapat tersosialisasikan dengan baik.<sup>70</sup> Rencana program sekolah merupakan gagasan-gagasan dan ide-ide kepala sekolah untuk kemajuan sekolah dapat saja dikomunikasikan melalui penyampaian secara lisan, atau tulisan-tulisan, dengan tujuan semua gagasan dan ide tersebut dapat dipahami dan dilaksanakan oleh tenaga kependidikan.

Dalam penerapan berbagai keputusan, akibat dari permasalahan, gagasan-gagasan dan ide-ide yang akan dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai leader, dapat dilakukan melalui sifat kepemimpinan, seperti sifat kepemimpinan yang demokratis, otoriter, *laisser-faire*. Penerapan tiga sifat kepemimpinan tersebut secara situasional.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> *Ibid*, h, 257

<sup>71</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional....*, h. 116

#### **f. Kepala Sekolah sebagai Inovator**

Istilah inovasi dimaknai dengan penemuan yang baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat),<sup>72</sup> sedangkan inovator menunjukkan pada orang yang membuat penemuan baru, yaitu berupa gagasan, metode atau alat yang baru yang berbeda dengan sebelumnya.

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.<sup>73</sup> Dalam konteks kepala sekolah sebagai inovator, berarti kepala sekolah adalah agen perubahan di sekolah. Sebagai agen perubahan kepala sekolah, tentu dituntut memiliki kemampuan yang lebih dari tenaga kependidikan lainnya. Kemampuan lebih tersebut harus tercermin dalam cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.<sup>74</sup> Oleh karena itu kehadiran kepala sekolah tidak hanya sebagai lambang yang bertindak sebagai penanda tangan keabsahan dari tuntutan sebuah birokrasi, tetapi kepala sekolah adalah seorang konseptor dalam rangka mewujudkan inovasinya. Konsep inovasi yang jelaslah yang dapat membawa menuju kearah perubahan yang sinergi dengan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah sebagai lembaga pendidikan.

---

<sup>72</sup>Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ..., h. 435

<sup>73</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. ..., h. 119

<sup>74</sup> *Ibid*, h. 118

Sebagai pekerja yang konstruktif kepala sekolah dituntut untuk mampu mengedepankan perbaikan diberbagai sektor pembangunan baik fisik sekolah, maupun mentalitas manusianya. Memperbaiki yang sedang rusak, mengembangkan dan meningkatkan yang masih belum atau yang kurang berkembang dan yang masih belum atau yang kurang meningkat menjadi ciri khas orang yang berpikir konstruktif. Ciri khas tersebut harus melekat pada diri kepala sekolah, sehingga kepala sekolah tidak hanya sekedar pencetus suatu gagasan, tetapi harus mampu menjadi pemeberi teladan yang konstruktif.<sup>75</sup>

Sementara kepala sekolah juga dituntut untuk memahami celah-celah yang perlu divariasi dari berbagai aspek pengembangan pembelajaran dengan orientasi untuk peningkatan dan kemajuan sekolah. Tuntutan ini harus menjadi prioritas utama inovasi kepala sekolah dalam konteks kreatif. Oleh karena itulah kemajuan sekolah sangat menuntut adanya kreatifitas kepala sekolah yang memerankan fungsinya sebagai inovator.

Gagasan-gagasan dan ide-ide yang dimunculkan oleh kepala sekolah dalam rangka inovasi sekolah tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa pendelegasian kepada bawahan. Terlaksana tidaknya suatu gagasan atau ide yang sudah dimunculkan sangat tergantung pada kemampuan kepala sekolah memberikan petunjuk dan penjelasan kepada bawahan secara jelas. Petunjuk dan penjelasan yang jelas dari

---

<sup>75</sup> *Ibid*

gagasan dan ide yang dimunculkan akan dapat dipahami oleh semua pihak yang terkait. Terjadinya perubahan di sekolah, tidak bisa lepas dari inovasi kepala sekolah. Oleh karena itulah kepala sekolah dituntut untuk memproyeksikan dirinya sebagai *great individual* dari sekolah sebagai komunitas suatu masyarakat. *Great individual* kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang mampu merubah tatan sosial suatu masyarakat, lebih-lebih sekolah sebagai suatu komunitas masyarakat sejak awal sudah mendapat predikat komunitas masyarakat pembelajar. *Great* (ketokohan) kepala sekolah harus bersumber dari integritas dirinya, tentunya integritas bukan hanya sekedar bicara, pemanis retorika, tetapi juga sebuah tindakan<sup>76</sup>. Sikap yang teguh dalam mempertahankan prinsip-prinsip kebenaran, sehingga prinsip-prinsip kebenaran tersebut menjadi nilai-nilai moral dalam dirinya.

#### **g. Kepala Sekolah sebagai Motivator**

Istilah motivator adalah suatu istilah yang lebih menunjukkan pada peran seseorang untuk memberikan dorongan kepada orang lain atau orang (perangsang) yang menyebabkan timbulnya motivasi pada orang lain untuk melakukan sesuatu<sup>77</sup>. Apabila istilah tersebut dihubungkan dengan fungsi kepala sekolah sebagai motivator, maka kepala sekolah adalah orang yang aktif memberikan motivasi terhadap

---

<sup>76</sup> Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership, Kepemimpinan Berbasis Spiritual*, (Jakarta: Gema Insani, 2006). Cet. 1. h. 145

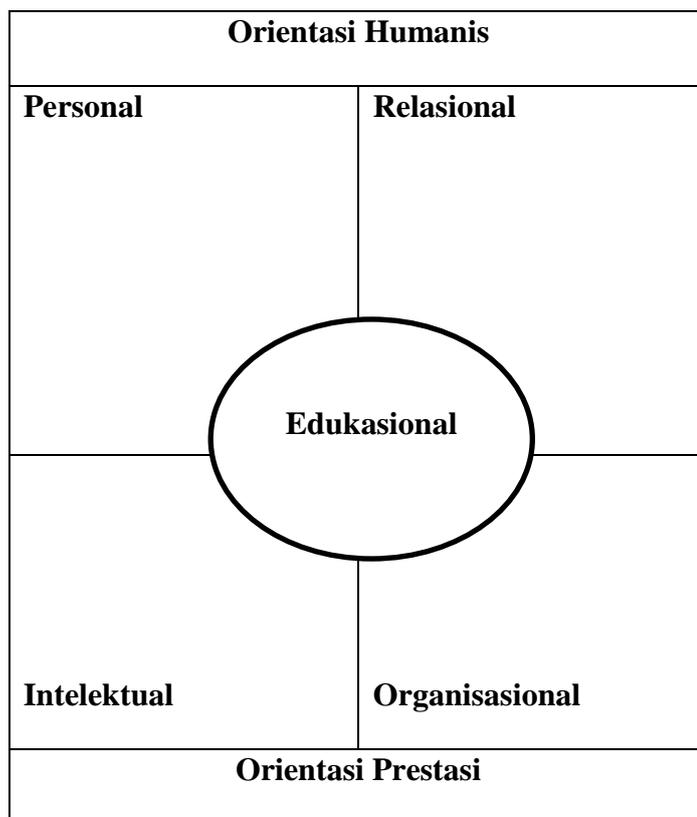
<sup>77</sup>Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, *op.cit.* h. 756

bawahannya atau tenaga kependidikan dalam rangka mewujudkan efektivitas proses pembelajaran.

Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah kepada tenaga kependidikan tidak hanya bersifat situasional. Umumnya kondisi objektif yang bersifat situasional baik yang berkaitan dengan situasi dan kondisi yang berhubungan dengan proses pembelajaran di kalangan para guru, maupun situasi yang berhubungan pada persoalan hubungan antara guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah, guru dengan peserta didik, guru dengan tata laksana sekolah. Artinya seberapa jauh kepala sekolah mampu memahami kondisi objektif yang terjadi dalam lembaga yang mereka pimpin, diluar dari kebiasaan-kebiasaan tersebut. Oleh karena itulah kepala sekolah dituntut untuk tampil sebagai motivator tidak hanya dalam kondisi umum yang telah berlaku, tetapi mampu hanya bawa menjadi inspirator untuk menumbuhkan gairah dan semangat kerja para bawahannya.

### **5. Dimensi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah yang efektif adalah kepala Madrasah yang memiliki beragam kemampuan dan kompetensi yang memadai. Berikut ini disajikan dimensi kepemimpinan kepala sekolah



Gambar. 2.1 Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan skema Duigman, dasar kepemimpinan kepala sekolah terkonstruksi atas lima dimensi yang penting untuk dimiliki oleh setiap kepala Madrasah. Lima dimensi kepemimpinan tersebut adalah kemampuan pendidikan (*educational capabilities*), kemampuan personal (*personal capabilities*), kemampuan relasional (*relational capabilities*), kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*), dan kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*). Masing-masing diuraikan sebagai berikut.<sup>78</sup>

a. Kepemimpinan Pendidikan

<sup>78</sup> Euis Karwati, S.kom, M.Pd, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta Bandung tahun 2013 hal.181

Kemampuan terkait dengan pendidikan mencakup pengetahuan profesional dan pemahaman mengenai proses, pengajaran dan pembelajaran yang menginspirasi komitmen dan pencapaian hasil belajar yang berkualitas bagi peserta didik. Dalam hal ini kepemimpinan kepala madrasah menekankan pada proses pembelajaran peserta didik, dimulai peserta didik datang ke tempat pembelajaran jam masuk sesuai dengan jadwal yang telah dibuat oleh madrasah, sehingga mereka melaksanakan pembelajaran secara konsekuen untuk mencapai potensi pembelajaran secara optimal. Kepala madrasah meninspirasi dan komitmen terhadap program pembelajaran untuk meningkatkan hasil yang bermutu, sehingga proses pembelajaran peserta didik dapat optimal. bagaimana mencapai potensi belajar mereka secara optimal. Terdapat dua karakteristik terkait dengan kepemimpinan pendidikan ini.

Kepala sekolah berusaha membangkitkan gairah belajar dan meyakini bahwa setiap anak adalah penting dan memiliki potensi. Pemahaman ini mendasari keyakinan kepala sekolah bahwa layanan pendidikan di sekolahnya dapat memberikan hasil yang berbeda bagi pencapaian belajar peserta didiknya. Indikator dari karakteristik ini adalah kepala sekolah mampu :

- a) Menciptakan lingkungan belajar yang hidup, menantang, Mengomunikasikan optimisme dan kepercayaan diriterhadap potensi anak di sekolahnya.

- b) Menciptakan pengharapan yang tinggi, menyusun standar yang tinggi dan membina komunitas sekolah untuk selalu tertantang untuk mencapai pengharapan dan standar yang tinggi tersebut.

Kepala sekolah sangat menyadari aspek-aspek penting yang diperlukan oleh peserta didik. Bagaimana menciptakan pengalaman belajar dan bagaimana pembelajaran dikembangkan, dievaluasi, dilaporkan dan dihargai. Untuk mencapai hal tersebut, indikator terus mengkaji perkembangan pengetahuan di bidang pengajaran dan pembelajaran serta kurikulum.

- a) Memberikan pemodelan, mengembangkan dan mengimplementasikan filosofi belajar yang tepat.
- b) Menerapkan keadilan sosial kependidikan. Bersifat *equitable* dan inklusif dalam menjalankan proses pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

#### b. Kepemimpinan Personal

Kemampuan personal merupakan kekuatan dan kualitas internal yang mendasari tindakan etis dan profesional seorang pemimpin. Terdapat dua karakteristik terkait dengan kemampuan personal, yaitu:

Kepala sekolah memiliki integritas dan komitmen yang ditunjukkan melalui perilaku etis, moralis dan profesional. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan personal kepala sekolah memiliki:

- 1) Kesadaran terhadap nilai dan keyakinan diri dan orang lain  
Kematangan emosional.
- 2) Kesadaran akan dampak perilaku personal merekaterhadap orang lain.
- 3) Kepala sekolah menerima tanggung jawab terhadap tindakan yang dilakukan terhadap orang lain. Tanggungjawab tersebut ditunjukkan oleh hal –hal berikut :
  - a) Menginspirasi terbentuknya iklim yang saling menghargai, saling percaya dan saling mendukung
  - b) Bersifat sabar, tekun dan teguh
  - c) Berusaha untuk tetap teratur walaupun dihadapkan pada situasi menantang dan rumit.

c. Kepemimpinan Relasional

Kemampuan relasional merupakan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan dengan beragam orang.<sup>79</sup>

- 1) Kepemimpinan relasional dapat diartikan kemampuan kepala sekolah dalam menghargai orang lain. Inilah karakteristik utama dari kepemimpinan relasional yang ditunjukkan oleh beberapa hal berikut :
- 2) Menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh (*sensitively*) dan bermartabat.

---

<sup>79</sup> *Ibid* hal 183

- 3) Bersikap jujur, apa adanya dan terbuka di dalam interaksi mereka dengan orang lain.
  - 4) Menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian.
  - 5) Kepala sekolah memahami dapat kemampuan mereka dalam meyakinkan dan mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan yang saling ketergantungan satu sama yang lain yaitu :
    - a) Kepala sekolah menginspirasi dan mengembangkan rasa kebersamaan dan berbagi tanggungjawab.
    - b) Terbuka terhadap masukan dan beragampendapat
    - c) Mengelola dan memecahkan permasalahan secara efektif.
- d. Kepemimpinan Intelektual

Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan berpikir, serta melakukan penilaian dan pengambilan keputusan rasional. Kemampuan ini mendasari peran utama kepala sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan dan pencapaian misi pendidikan.

- 1) Kemampuan intelektual adalah memahami dan mempengaruhi agenda strategik serta memahami perubahan baik dari lingkup lokal, nasional maupun internasional. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat mempertimbangkan hal berikut :

- a) Berorientasi masa depan serta dapat mempengaruhi perubahan yang memberikan keuntungan terhadap peserta didik dan komunitas sekolah.
  - b) Bersifat pembelajar yang reflektif dan menciptakan situasi belajar dengan dan untuk orang lain.
  - c) Membangun kepemilikan bersama terhadap visi pendidikan nasional.
- 2) Kepala sekolah selalu mempertimbangkan asumsi dan inovasi pendidikan untuk menciptakan proses pengajaran dan pembelajaran yang berkualitas bagi peserta didik. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut :
- a) Memanfaatkan informasi penting untuk menghasilkan solusi yang tepat dan mengimplementasikan strategi yang berkesinambungan.
  - b) Mengelola skala prioritas dan membantu orang lain untuk memahami dan menjalankan prioritas tersebut.
  - c) Menciptakan budaya organisasi yang konstruktif, inovatif dan dinamis yang memiliki komitmen terhadap pembelajaran peserta didik.<sup>80</sup>
- e. Kepernimpinan Organisasional

Kemampuan organisasional berkaitan dengan daya dukung terhadap peningkatan proses yang terjadi di sekolah melalui

---

<sup>80</sup> *Ibid* h.184

manajemen sumber daya manusia, keuangan dan sumber daya lainnya secara efektif.

1) Kepala sekolah dapat menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien dalam memimpin dan mengelola kinerja optimal komunitas sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut :

- a) Merencanakan, mengevaluasi, mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan.
- b) Mengaitkan hasil, praktik dan pengembangan profesional kedalam konteks kinerja sekolah secara menyeluruh.
- c) Memanfaatkan bukti dan umpan balik yang beragam dan luas perspektifnya dalam mengarahkan orientasi kedepan.

2) Kepala sekolah mengelola sumberdaya untuk membangun kapasitas sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut :

- a) Mengembangkan, mengimplementasikan, dan monitor secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, manajemen dan pelaporan.
- b) Menginterpretasi dan menerapkan kebijakan dan mengkontekstualisasikannya dengan situasi lokal.
- c) Membangun tim, kemitraan dan jejaring.

Kemampuan di bidang pendidikan (*education capabilities*) merupakan kemampuan utama dalam memelihara fokus perhatian

kepala sekolah terhadap proses pengajaran dan pembelajaran, Kemampuan personal (*personal capabilities*) dan kemampuan relasional (*relational capabilities*) mendasari orientasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peran penting dari orang-orang di sekitarnya (*people orientation*) (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan *stakeholders*). Di lain pihak, kemampuan intelektual (*inteliectual capabilities*) dan organisasi (*organizational capahillties*) mendasari bentuk orientasi pencapaian (*achievement orientation*) (efektivitas, efisiensi dari proses, hasil dan lingkungan belajar) dari kepemimpinan kepala sekolah.

## 6. Mutu (*Total Quality Managemen*)

### a. Pengertian mutu

Pengertian mutu menurut *Naomi Prefer* dan *Anna Coore* setelah mereka berdiskusi tentang mutu dalam jasa kesejahteraan, bahwa mutu konsep yang licin'. Mutu mengimplikasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang. Tak dapat dipungkiri bahwasannya setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan.<sup>81</sup>

Mengenai definisi mutu meminjam istilah *Preffer* dan *Coote*, "Mayoritas kita memujinya, menginginkannya, namun sebagian kecil diantara kita yang dapat memilikinya, jika dikaitkan dengan

---

<sup>81</sup>Edward & Sallis dalam Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003, h.67.

pendidikan, maka konsep mutu sedemikian adalah elit.<sup>82</sup> Mutu tidak terjadi begitu saja, melainkan harus direncanakan karena mutu itu menjadi bagian dari strategi institusi, dan didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Proses perencanaan strategis dalam konteks tidak jauh berbeda dengan yang biasanya dipergunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama hanya perlu penerjemahan yang baik.

Mutu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti: ukuran baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb). Selain itu secara umum, mutu diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat.<sup>83</sup>

Beberapa konsep mutu yang dikutip oleh Abdul Hadis dan Nurhayati dalam buku Manajemen Mutu Pendidikan, mutu menurut ahli, yaitu :<sup>84</sup>

- 1) Menurut Jur an, mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas

---

<sup>82</sup>Menurut Pfeffer dan Coocce dalam *TQM in Education*, Cet. XVI, Edward Sallis, Yogyakarta, 2012, h.52.

<sup>83</sup> Depdiknas, Manajemen mutu berbasis sekolah, jakarta,2000,h.2

<sup>84</sup> Abdul Hadis dadn nurhayati B, *Manajemen mutu pendidikan*, Bandung : alfabeta, tahun 2010,h.2

lima ciri utama yaitu (1) teknologi yaitu kekuatan, (2) psikologis, yaitu rasa atau status, (3) waktu, yaitu kehandalan, (4) kontraktual, yaitu adajaminan, (5) etika, yaitu sopan santun.

- 2) Menurut Philip B. Crosby mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai standar atau " kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.
- 3) Menurut Deming mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bennutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, mereka akan setia dalam membeli produkperusahaan baik berupa barang maupun jasa.

Ketika kita berbicara mutu, maka tidak terlepas dari manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Managemen* (TQM) sebagai konsep peningkatan mutu pendidikan. Manajemen mutu terpadu menurut Hadari Nawawi yang dikutip oleh Baharuddin & Umiarso.<sup>85</sup> Adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus-menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang

---

<sup>85</sup> Baharudin dan umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan...*, h.273

dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*).

Pengertian lain dari manajemen mutu terpadu yang dikemukakan oleh Santoso,<sup>86</sup> bahwa TQM sebagai system manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Selain itu, Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana menyatakan bahwa TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba dalam memaksimalkan daya semua organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.<sup>87</sup>

Dari pendapat di atas, TQM merupakan filosofi yang menghendaki perubahan perilaku pada semua tingkat organisasi dengan menaruh perhatian pada pentingnya kepuasan konsumen. Filosofi TQM menekankan pada sumber daya manusia dan hubungan antar manusia yang tidak hanya mengendalikan pemeriksaan kualitas pada akhir proses, tetapi lebih menitik beratkan pada proses dengan cara menghilangkan penyimpangan yang terjadi selama proses berlangsung.

Dari beberapa definisi tersebut, secara sederhana TQM merupakan suatu proses dalam memaksimalkan kinerja untuk

---

<sup>86</sup> *Ibid*,h.274

<sup>87</sup> *Ibid*, h. 275

menjamin suatu produk barang/jasa memiliki spesifikasi untuk perbaikan secara terus- menerus dan menyeluruh.

Dari beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan suatu ukuran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sangat berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap.,sebuah produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

Dari beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan suatu ukuran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sangat berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

b. Konsep Peningkatan Mutu pendidikan

Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu *input*, *output* dan *outcome*. Pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses, proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif dan Menyenangkan), *output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi, *outcome* bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja dan semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Usman Husaini, *Manajemen teori praktek dan riset pendidikan*, jakarta: Bumi Aksara, 2006, h.410

Berbicara tentang mutu pendidikan tidak lepas dari Standar Nasional Pendidikan (NSP) standar pendidikan nasional adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Standar nasional pendidikan terdiri dari delapan standar yaitu: Standar isi, standar proses, standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan pendidikan, standar penilaian pendidikan.<sup>89</sup>

Standar pendidikan nasional berfungsi sebagai dasar perencanaan pelaksanaan dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu ,mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat. Standar pendidikan secara terprogram, terencana, terarah dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan kebutuhan tuntutan pembaharuan dan perubahan kehidupan.

Dalam TQM, keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan produk sarna atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat dari jenis pelanggan, sekolah dikatakan berhasil jika :<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> *Kumpulan Undang- Undang dan peraturan pemerintah RI. Tentang Pendidikan* :Direktorat Jendral pendidikan Islam Departemen Agama RI. Tahun 2007.h.22.

<sup>90</sup> Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2000,h.192

- 1) Peserta didik puas dengan produk sekolah, misalnya puas dengan pembelajaran, puas dengan perlakuan guru dan kepala sekolah, puas dengan fasilitas yang tersedia, dan sebagainya.
- 2) Orang tua peserta didik puas dengan produk, misalnya puas menerima layanan dari pihak sekolah, puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan peserta didik dan sebagainya.
- 3) Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan.
- 4) Guru dan karyawan puas dengan produk sekolah, misalnya gaji atau honorarium, pembagian kerja, hubungan kerja kondusif dan sebagainya

c. Program perencanaan Mutu

Perencanaan Mutu terdiri dari dua istilah, yaitu perencanaan adalah suatu pemikiran yang mantap terhadap suatu pekerjaan dan mutu. Sebelum mengartikan istilah perencanaan mutu, terlebih dahulu dikemukakan pengertian perencanaan dan mutu. Perencanaan atau yang sudah akrab dengan istilah planning adalah satu dari fungsi management yang sangat penting. Bahkan kegiatan perencanaan ini selalu melekat pada kegiatan hidup kita sehari-hari, baik disadari maupun tidak. Sebuah rencana akan sangat mempengaruhi sukses dan tidaknya suatu pekerjaan. Karena ini pekerjaan yang baik adalah yang

direncanakan dan sebaiknya kita melakukan pekerjaan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Secara sederhana *planning* (perencanaan) berarti merencanakan segala sesuatunya terlebih dahulu, untuk melaksanakan sesuatu kegiatan atau aktivitas. Perencanaan akan dilakukan, agar bentuk dan tahapan pelaksanaannya dapat berjalan menurut garis yang telah ditentukan dengan jelas, baik sasaran maupun rencananya.<sup>91</sup>

Disamping itu rencana memungkinkan Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih.

Allah Subhanahu Wata'ala telah menjelaskan tentang pentingnya perencanaan, ini dapat kita lihat dalam QS. An-Nahl,16,90)

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ

يُعْظُمُ لِعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran<sup>92</sup>

<sup>91</sup>Kamal Muhamad Isa dalam *Kapita Selekt...*.h.9.

<sup>92</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Darns Sunnah, 2007.h.415.

Secara sederhana *planning* (perencanaan) berarti merencanakan segala sesuatunya terlebih dahulu, untuk melaksanakan sesuatu kegiatan atau aktivitas. Menurut Kamal Muhammad Isa, Perencanaan adalah suatu pemikiran yang mantap terhadap suatu pekerjaan yang akan dilakukan agar bentuk dan tahapan pelaksanaannya dapat berjalan menurut garis yang telah ditentukan dengan jelas, baik sasaran maupun caranya. Disamping itu rencana memungkinkan : a) Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan b) Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih c) kemajuan terus dapat di monitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.<sup>93</sup>

Sementara itu menurut Ramayulis,<sup>94</sup> mengatakan bahwa dalam Manajemen pendidikan islam perencanaan itu meliputi:

- 1) Penentuan prioritas agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid
- 2) Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan,c. Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam lembaga Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk

---

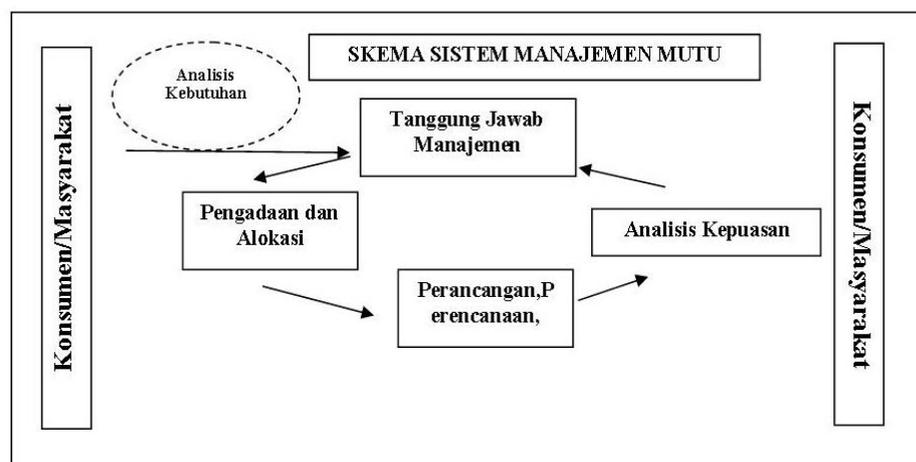
<sup>93</sup> Handoko dalam Yakin Husnul, *Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin, 2011, h.9.

<sup>94</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, Jakarta, 2008, h.271.

menentukan aktivitas- berikutnya tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan, Visi dan Misi pada lembaga pendidikan perencanaan program yang valid sangat penting, agar menuai kesuksesannya.

d. Tahapan-tahapan Program Perencanaan Mutu

Mutu tidak terjadi begitu saja, ia harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting dari TQM. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu.



Gambar 2.2. Skema Sistem Manajemen Mutu Menurut Deming

Tahap perencanaan mutu menurut gambar di atas adalah :  
Menentukan atribut mutu yang diinginkan konsumen survei. Mencari tata cara pengukuran untuk pengendalian yang mungkin dapat

dilakukan pada setiap tahapan proses tahap pengendalian Mutu :  
Menetapkan korelasi antara pengukuran secara obyektif dari setiap tahapan dengan penilaian secara subyektif terhadap produk akhir menetapkan stasiun pengendalian. Adapun Tahap Pengendalian Mutu terdiri dari :

- 1) Perbaiki mutu produk/jasa secara terus menerus
- 2) Perbaiki produktivitas (efisiensi)
- 3) Produktivitas meningkat
- 4) Harga produksi turun atau waktu produksi berkurang.

Status Pengendalian merupakan kearifan perencanaan pengendalian mutu, kajian secara teoritis akan berakibat perubahan yang terjadi pada setiap tahap proses akan memiliki andil terhadap mutu.<sup>95</sup>

Proses perencanaan strategis dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya dipergunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk menentukan misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang baik. Alat-alat itu sendiri sederhana dan mudah dipergunakan. Kekuatan alat-alat tersebut berasal dari fokus yang mereka berikan terhadap proses berfikir institusi tersebut, untuk siapa institusi itu ada, dan apakah ia mengejar tujuan-tujuan yang benar. Semua pertanyaan tersebut adalah pertanyaan-pertanyaan yang penting, khususnya untuk

---

<sup>95</sup><http://rahadiandimas.staff.uns.ac.id/files/2011/11/perencanaan-Pengendalian-dan-Perbaikan-Mutu.pdf>. tanggal 28 April 2015 (Online).

institusi yang sudah memiliki status mandiri atau diakui. Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas dan perubahan-perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi, sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan.

e. Mutu pendidikan

Untuk meningkatkan mutu pendidikan kita perlu melihat dari banyak sisi. Telah banyak pakar pendidikan mengemukakan pendapatnya tentang factor penyebab dan solusi mengatasi kemerosotan mutu pendidikan di Indonesia. Dengan masukan ilmiah ahli itu, pemerintah tak berdiam diri sehingga tujuan pendidikan nasional tercapai. Peningkatan mutu pendidikan dalam pelaksanaannya perlu mendapat pengawasan yang intensif. Pelaksanaan peran dan tugas pengawasan di sekolah sebenarnya dapat diposisikan dalam upaya penjaminan mutu (*quality assurance*) yang diimbangi dengan peningkatan mutu (*quality enhancement*). Penjaminan mutu berkaitan dengan inisiatif superstruktur organisasi madrasah atau kepala madrasah dan pendekatannya bersifat *top down*, sementara peningkatan mutu terkaitan dengan pemberdayaan anggota organisasi madrasah untuk dapat berinisiatif dalam meningkatkan mutu pendidikan baik menyangkut peningkatan kompetensi individu, maupun kapabilitas organisasi melalui inisiatif sendiri sehingga pendekatannya bersifat *bottom up*.

Aplikasi manajemen peningkatan mutu pendidikan terhadap sekolah maupun madrasah didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manager pendidikan perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga. Meskipun banyak aspek yang berpengaruh pada peningkatan mutu pendidikan, namun aspek anggaran dipandang sebagai salah satu aspek sentral yang menentukan peningkatan mutu tersebut. Hal ini terlihat dari semakin insentifnya perhatian pihak eksekutif dan legislatif terhadap upaya memajukan pendidikan pada umumnya di Indonesia. Dalam Amandemen UUD 1945 diamanatkan bahwa pemerintah wajib mengalokasikan 20 persen APBN untuk Pendidikan.<sup>96</sup>

Paradigma penjaminan mutu telah bergeser dari praktek *quality control* ke *quality assurance and development*. Hasil hasil kajian menunjukkan bahwa peningkatan mutu tidak selalu berkaitan dengan anggaran pendidikan dan ketersediaan guru dalam jumlah dan kualifikasi. Peningkatan mutu terjadi dalam perwujudan budaya mutu yang menunjukkan perubahan cara berfikir dan budaya kerja yang mengutamakan mutu. Perhatian pemerintah terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional direfleksikan dalam berbagai kebijakan pembangunan pendidikan yang secara sistematis telah lama dilakukan sejak rencana pembangunan lima tahun pertama. Berbagai program inovasi pendidikan baik yang dilaksanakan dalam bentuk kegiatan

---

<sup>96</sup><http://repository.upi.edu/7519/d-adp-959811-chater1.pdf> tanggal 26 April 2015.

proyek maupun rutin pada kenyataannya belum menunjukkan hasil pencapaian mutu pendidikan yang mampu membangun daya saing bangsa.<sup>97</sup>

Dalam peningkatan mutu terkandung upaya :

- 1) Mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi
- 2) Melibatkan proses diagnosa dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnose, memerlukan partisipasi semua pihak: Kepala Madrasah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar.

Salah satu usaha pemerintah dalam meningkatkan mutu diantaranya dengan peningkatan mutu pendidiknya. Usaha ini tentu karena diawali dengan terbitnya Undang-Undang nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD), dengan terbitnya undang-undang ini berarti menjadi tonggak awal usaha peningkatan mutu pendidikan di Indonesia khususnya dimulai dari usaha memberikan sertifikasi kepada guru ,dosen dan pendidiknya.

Mutu pendidikan merupakan isu yang sangat penting dan kompleks karena melibatkan berbagai komponen dan dimensi yang saling berkaitan satu sama lainnya, mencakup konteks dan proses yang terus berkembang,dalam konteks pendidikan khususnya di sekolah. Secara umum dapat menyatakan bahwa kunci mutu pendidikan nasional terletak

---

<sup>97</sup> Sofan Amri, *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar & Menengah*, Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2013, h.32.

pada mutu pendidikan (madrasah) dan mutu kegiatan belajar mengajar di kelas. Mutu kegiatan belajar mengajar pada akhirnya diukur dari mutu hasil belajar yang dicapai siswa.

Pada hakekatnya sekolah sebagai sebuah sistem yang harus secara terus menerus dan menjadi sistem yang utuh dan mandiri dalam rangka mencapai tujuan –tujuan yang telah ditentukan.

## **7. Evaluasi**

Penilaian dilaksanakan secara utuh yang merefleksikan pengetahuan (kognitif), keterampilan (psikomotor) dan sikap (efektif) sesuai karakteristik masing-masing mata pelajaran. Kemampuan kognitif adalah kemampuan berfikir yang menurut taksonomi *Bloom* secara hierarkis terdiri atas pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi. Pada tingkat pengetahuan, peserta didik menjawab pernyataan berdasarkan hapalan saja. Pada tingkat pemahaman, peserta didik dituntut untuk menyatakan jawaban atas pertanyaan dengan kata-katanya sendiri. Misalnya, menjelaskan suatu prinsip atau konsep. Pada tingkat analisis, peserta didik diminta untuk menguraikan informasi ke dalam beberapa bagian, menemukan asumsi, membedakan fakta dan pendapat dan menemukan hubungan sebab akibat. Pada tingkat sintesis, peserta didik dituntut merangkum suatu cerita, komposisi, hipotesis, atau teorinya sendiri dan mensintesis pengetahuan. Pada tingkat evaluasi, peserta didik mengevaluasi informasi, seperti bukti sejarah, editorial,

teori-teori dan termasuk di dalamnya melakukan *judgement* (pertimbangan) terhadap hasil analisis untuk membuat keputusan.

Kemampuan psikomotor melibatkan gerak adaptif (*adaptive movement*) atau gerak terlatih dan keterampilan komunikasi berkesinambungan (*non-discursive communication*) (Harrow, 1972). Gerak adaptif terdiri atas keterampilan adaptif sederhana (*simple adaptive skill*), keterampilan adaptif gabungan (*compound adaptive skill*), dan keterampilan adaptif kompleks (*complex adaptive skill*). Keterampilan komunikasi berkesinambungan mencakup gerak ekspresif (*expressive movement*) dan gerak interpretatif (*interpretative movement*). Keterampilan adaptif sederhana dapat dilatihkan dalam berbagai mata pelajaran, seperti bentuk keterampilan menggunakan peralatan laboratorium. Keterampilan adaptif gabungan, keterampilan adaptif kompleks dan keterampilan komunikasi berkesinambungan baik gerak ekspresif maupun gerak interpretatif dapat dilatihkan dalam mata pelajaran Fiqih, Seni Budaya, Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan.<sup>98</sup>

Kondisi afektif peserta didik berhubungan dengan sikap, minat dan/atau nilai-nilai. Kondisi ini tidak dapat dideteksi dengan tes, tetapi dapat diperoleh melalui angket, inventarisir atau pengamatan yang sistematis dan berkelanjutan. Sistematis berarti, pengamatan mengikuti

---

<sup>98</sup> Direktur Jendral Pendidikan Islam Sistem Penilaian peserta didik, tahun 2010, h, 7

suatu prosedur tertentu, sedangkan berkelanjutan memiliki arti pengukuran dan penilaian yang dilakukan secara terus menerus.

## 8. Pengendalian Mutu

### a. Pengertian Pengendalian

Pengendalian ialah proses cara pembuatan pengendalian, pengekangan, pengawasan atas kemajuan dengan membandingkan hasil dan sarana secara teratur menyesuaikan usaha kegiatan dengan hasil pengawasan terkendali (dapat dikendalikan).<sup>99</sup> Pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna menyempurnakan lebih lanjut.<sup>100</sup> Pengendalian memiliki wewenang turun tangan sedangkan pengawasan hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali. Jadi pengendalian lebih luas daripada pengawasan. Pengawasan sebagai tugas disebut supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas ke Madrasah -Madrasah yang menjadi tugasnya. Kepala Madrasah juga berperan sebagai supervisor di Madrasah yang dipimpinnya. Dilingkungan pemerintahan, lebih banyak dipakai istilah pengawasa dan pengendalian (wasdal).<sup>101</sup>

### b. Proses Pengendalian Mutu

---

<sup>99</sup> Kamus besar Bahasa Indonesia, PT. Gita Media Press. h. 419

<sup>100</sup> Husin Usman, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, h.534.

<sup>101</sup> *Ibid*, h, 325

Pengendalian/kontrol dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

- 1) Menentukan standar-standar atau dasar untuk kontrol
- 2) Mengukur pelaksanaan
- 3) Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menentukan deviasi-deviasi bila ada.
- 4) Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan (deviasi), agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

c. Jenis - Jenis Pengendalian

- 1) Pengendalian produksi (*production control*). Yaitu untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan, apakah sesuai dengan rencana yang ada.
- 2) Pengendalian keuangan (*financial control*). Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan, termasuk pengendalian anggaran.
- 3) Pengendalian pegawai (*personal control*). Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan pegawai, apakah pegawai bekerja sesuai dengan perintah, rencana, taat kerja, absensi pegawai dan lain-lain

- 4) Pengendalian waktu (*time control*) pengendalian ini ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.
- 5) Pengendalian kebijaksanaan (*policy control*). Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai apakah kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.
- 6) Pengendalian teknis (*technical control*). Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan
- 7) Pengendalian penjualan (*sales control*). Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui apakah produksi yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan
- 8) *Inventory control*
- 9) *Maintenance control*

d. Sifat dan Waktu Pengendalian

Sifat dan waktu pengendalian/kontrol dibedakan atas :

- 1) Preventive control : pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dikerjakan dengan maksud supaya tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.
- 2) Repressive control : ialah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi penyimpangan/kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan

kesalahan, sehingga sasaran yang direncanakan dapat dicapai.

- 3) Pengendalian yang dilakukan dengan proses penyimpangan terjadi.
- 4) Pengendalian berkala ialah pengendalian yang dilakukan secara berkala sebulan sekali atau satu kuartal sekali atau satu tahun sekali.
- 5) Pengendalian mendadak ialah pengendalian dilakukan secara mendadak.

e. Cara-Cara Pengendalian

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol.

Cara-cara pengendalian ini dapat di bedakan atas :

- 1) pengawasan langsung
- 2) pengawasan tidak langsung
- 3) pengawasan berdasarkan kekecualian.

Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh seorang manajer secara pribadi. Ia memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan super visi untuk mengetahui apakah hasil-hasilnya seperti yang dikehendaknya.

Pengawasan tidak langsung ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi di tempat dan laporan di

tempat. Manajer yang mempunyai tugas yang kompleks tidak mungkin dapat melakukan mengendalikan langsung sebanyak mungkin, maka untuk tugas pengendalian ini dilakukan dengan pengendalian tidak langsung.

Pengendalian tidak langsung ialah pengendalian jarak jauh melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa kata-kata, angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas kemajuan yang dicapai. Pengendalian tidak langsung berupa laporan tertulis dan laporan lisan.

Pengendalian berdasarkan pengecualian ialah pengendalian yang dikhususkan pada penyimpangan-penyimpangan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan.

f. Macam-Macam Pengendalian

1) *Internal Control* (pengendalian intern)

2) *External Control* (pengendalian ekstern)

*Internal control* ialah pengendalian yang dilakukan seorang atasan terhadap bawahannya. Cakupan dari pengendalian intern ini meliputi hal-hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur, sistem, hasil, kehadiran, dan lain-lain.

*Audit control* adalah pengendalian atau penilaian atas masalah-masalah yang berkaitan dengan pembukuan

perusahaan. Jadi pengendalian atas masalah khusus yaitu tentang kebenaran pembukuan suatu perusahaan.

*External control* ialah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ekstern dapat dilakukan secara formal atau informal.

*Formal control*. Ini dilakukan oleh instansi/pejabat yang berwenang dan dapat dilakukan secara intern, maupun ekstern. *Informal control*, ini dilakukan oleh masyarakat/konsumen baik langsung maupun tidak langsung, misalnya melalui kabar, majalah dan lain-lain

g. Konsep Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu (*quality control*) dalam manajemen mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pengendalian mutu pada program pendidikan nonformal diperlukan agar produk layanan pendidikan nonformal terjaga kualitasnya sehingga memuaskan masyarakat sebagai pelanggan. Tugas penilik sebagai pengawas satuan pendidikan nonformal menjadi strategis karena memiliki tugas pokok sebagai pengendali mutu satuan pendidikan nonformal. Satu tugas yang sebenarnya sangat berat.

Pengendalian diperlukan dalam manajemen mutu pendidikan untuk menjamin agar layanan pendidikan sesuai

dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan pelanggan. Pengendalian mutu sangat dekat dengan aktivitas pengawasan mutu, sedangkan pengawasan mutu merupakan upaya untuk menjaga agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai rencana dan menghasilkan keluaran yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Ishikawa (1995) menyatakan bahwa pengendalian mutu adalah pelaksanaan langkah-langkah yang telah direncanakan secara terkendali agar semuanya berlangsung sebagaimana mestinya, sehingga mutu produk yang direncanakan dapat tercapai dan terjamin. Dalam pengertian Ishikawa tersirat pula bahwa pengendalian mutu itu dilakukan dengan orientasi pada kepuasan konsumen. Dalam bahasa layanan pendidikan nonformal keseluruhan proses yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan nonformal ditujukan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat sebagai konsumen.

Sejalan dengan konsep pengendalian mutu di atas. Pengendalian terhadap mutu pendidikan nonformal memang menyangkut unsur input, proses dan output. Karena itulah dalam pengendalian mutu pendidikan nonformal, penilik harus mengetahui apakah pendidik mampu mengidentifikasi potensi peserta didik, mempersiapkan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dengan strategi-metode-teknik yang tepat,

mengembangkan instrumen penilaian, melaksanakan dan menganalisis penilaian hasil belajar? Hal tersebut baru menyentuh tiga standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses dan standar penilaian. Aktivitas pengendalian mutu oleh penilik juga menyentuh lima standar nasional pendidikan lainnya.<sup>102</sup>

#### h. Tujuan dan Manfaat Pengendalian

Tujuan dan manfaat wasdal antara lain :

- 1) Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan.
- 2) Mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik.
- 3) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi.
- 4) Meningkatkan kelancaran operasi organisasi.
- 5) Meningkatkan kinerja organisasi.
- 6) Memberikan opini atas kinerja organisasi.
- 7) Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada.
- 8) Menciptakan terwujudnya pemerintahan yang bersih<sup>103</sup>.

## **B. Penelitian yang Relevan**

---

<sup>102</sup> <http://fauziep.com/konsep-pengendalian-mutu-dan-pengendalian-mutu-oleh-penilik/>

<sup>103</sup> Husin Usman, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, h.535

Sebagai pembuktian orisinalitas penelitian peneliti yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun, maka perlu peneliti sampaikan bahwa ada penelitian sebelumnya yang relevan dengan pokok bahasan yang sedang peneliti bahas, yaitu :

1. MJ. Hari Marsongko (2009)

a. Judul “Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan (*study deskripsi*) tentang manajemen kepala sekolah di SD Muhamadiyah Wonorejo Pulokerto”.

b. Rumusan Masalah :

- 1) Bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan
- 2) Bagaimana program kepala sekolah dalam membina kegiatan ekstra dan intakulikuler
- 3) Bagaimana peran kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala yang terjadi di sekolah.

c. Tujuan Penelitian :

- 1) Mendiskripsikan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan
- 2) Mengkaji dan menganalisis peran kepala sekolah dalam memprogram kegiatan ekstra dan intakulikuler
- 3) Mendiskripsikan dan menganalisis kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala yang terjadi di sekolah.

d. Metode penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif

e. Hasil penelitian ialah :

- 1) Peran kepala sekolah telah melaksanakan peran dan fungsinya secara baik, dengan memakai kemampuan metode komunikasi menjalin kerjasama dengan *stakeholder* yang ada di sekolah.
- 2) Dalam mencapai prestasi yang memuaskan pelanggan dengan cara membuat program kerja dan pelaksanaannya khususnya kegiatan ekstrakurikuler dibina oleh guru yang sesuai bidangnya
- 3) Peran kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala selalu berkoordinasi dengan *stakeholder* di sekolah.

2. Ahmad Hariadi (2005)

a. Judul “Peranan Kepemimpinan kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tsanawiyah Ali Maksud Krapyak Yogyakarta”

b. Rumusan masalah difokuskan pada :

- 1) Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan
- 2) Bagaimana peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan mutu pendidikan.

c. Tujuan penelitian ialah :

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan

2) Mendiskripsikan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah Tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta.

d. Metode penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif

e. Hasil dari penelitian tersebut adalah :

1) Kepala sekolah dalam membuat perencanaan mutu pendidikan selalu melibatkan stakeholder sekolah dan dibuat di awal tahun pelajaran.

2) Penelitian ini mencoba membuat korelasi antara tipe dan peranan kepala sekolah dalam mengimplementasi perencanaan mutu pendidikan di sekolah tersebut dilihat dari paradigma total *quality management* dan MPMBS. Tipe yang ditonjolkan adalah kepemimpinan demokratis dengan mengedepankan semangat keterbukaan bagi komunitas lembaga pendidikan<sup>104</sup>. Tesis penulis lebih menekankan pada peningkatan mutu pendidikan yang direncanakan melalui program oleh kepala madrasah sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh madrasah beserta pengendalian mutunya.

3. Supriadi (2004)

a. Judul "Peranan Kepemimpinan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MAN Karang Anyar Surakarta".

---

<sup>104</sup> Ahmad Hariadi, "Peran kepemimpinan Kepala sekolah dalam meningkatkan Mutu pendidikan di madrasah Tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta". Tesis, Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2005

b. Rumusan masalah :

- 1) Bagaimana memaparkan pengelolaan kepemimpinan pendidikan di sekolah
- 2) Bagaimana penerapan fungsi-fungsi kepemimpinan terhadap keberhasilan pembelajaran

c. Tujuan penelitian :

- 1) Mendiskripsikan pengolaan kepemimpinan pendidikan
- 2) Meanalisis fungsi kepemimpinan pengaruhnya terhadap keberhasilan pendidikan.

d. Metode penelitian ini memakai metode penelitan kualitatif.

e. Hasil penelitian :

- 1) Kepemimpinan kepala sekolah daam meningkatkan mutu perlu perencanaan yang melibatkan *stakeholder* di sekolah
- 2) Fungsi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan

4. Rusdawati (2015)

a. Judul ”*SOFTSKILLS* kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Model Palangka Raya”

b. Rumusan masalah :

- 1) Bagaimana konsep *SOFTKILLS* kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan

- 2) Bagaimana implementasi *SOFTKILLS* kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan
- c. Tujuan penelitian :
- 1) Mendiskrisikan konsep *SOFTKILLS* kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan
  - 2) Mengkaji dan menganalisis *SOFTKILLS* kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan
- d. Metode penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif
- e. Hasil penelitian :
- 1) Konsep *SOFTKILLS* kepala madrasah dengan melihat visi dan misi madrasah disesuaikan dengan delapan komponen berdasarkan teori Gasbe yaitu : kolaborasi, kerjasama, keterampilan komunikasi, inisiatif, kepemimpinan, pengembangan, keunggulan pribadi, perencanaan dan pengorganisasian serta keterampilan presentasi.
  - 2) Dalam meng implementasikan program *SOFTKILLS* kepala madrasah memakai teori Gasbe dan kepala sekolah mencoba dengan menerapkan teori-teori yang dipakai oleh Gasbe serta digabungkan dengan konsep islam.
5. Muslimin (2015)
- a. Judul “Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana dan prasarana pendidikan di SMK Budi Milya Palangka Raya”

b. Rumusan masalah :

- 1) Bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana dan prasarana pendidikan
- 2) Bagaimana kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam usaha meningkatkan mutu sarana dan prasarana pendidikan
- 3) Bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi kendala untuk meningkatkan mutu sarana dan prasarana.

c. Tujuan penelitian :

- 1) Mendiskripsikan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana dan prasarana pendidikan
- 2) Mengetahui dan mendiskripsikan kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana pendidikan
- 3) Mendiskripsikan usaha-usaha dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi kendala untuk meningkatkan mutu sarana dan prasarana.

d. Metode penelitian ini memakai metode penelitian kualitatif

e. Hasil penelitian : Mendiskripsikan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dari kelima penelitian yang relevan di atas menunjukkan bahwa mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh perencanaan program yang dibuat oleh kepala madrasah bersama *stakeholder* madrasah.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam meng implementasikan program-program sangat dipengaruhi oleh sistem penerapan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) guna meningkatkan mutu pendidikan, selain kepemimpinan kepala madrasah profesional guru sangat menentukan keberhasilan perencanaan yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah dalam hal proses pembelajaran untuk menuju tercapainya visi dan misi madrasah.

Pencapaian mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan, kecakapan, keterampilan, kompetensi yang dimiliki oleh kepala madrasah.

Perbedaan dengan penelitian-penelitian tersebut di atas dengan penelitian yang sedang peneliti laksanakan yaitu, peneliti lebih menekankan pada manajemen strategik kepemimpinan kepala madrasah dalam merencanakan program-program mutu pendidikan, mendiskripsikan manajemen strategik kepemimpinan kepala madrasah dalam meng implementasi program peningkatan mutu dan strategis kepala madrasah dalam mengendalikan prestasi-prestasi yang telah didapatkan oleh madrasah.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilaksanakan oleh penulis yaitu, penelitian sebelumnya lebih menekankan pada peran kepala sekolah dan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu. Sedang peneliti lebih menekankan pada manajemen strategik kepemimpinan kepala madrasah dalam memproses perencanaan program, meng implementasikan

pelaksanaan program dengan berbagai strategis serta kepemimpinan kepala madrasah dalam mengendalikan prestasi mutu (Input, output dan outcome) yang telah mendapat kepercayaan masyarakat dan intansi-intansi yang ada keterkaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan.

Untuk lebih jelasnya penelitian yang relevan bisa dipahami dalam tabel berikut :

**Tabel 2.1 (satu)**  
**Penelitian Sebelumnya yang Relevan**

No	Judul	Nama Penulis/ Tahun	Perbedaan	Persamaan	Originilitas	K e t
1	2	3	4	5	6	7
1	Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan ( <i>study deskripsi</i> ) tentang manajemen kepala sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Pulokerto	MJ.Hari Marsongko (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan</li> <li>2. kepala sekolah dalam membina kegiatan ekstra dan intakulikuler</li> <li>3. peran kepala sekolah dalam mengatasi kendala</li> </ol>	Meningkatkan mutu pendidikan Fokus pada menejemen strategis pemimpin dalam merencanakan program mutu dan mengendalikan mutu yang telah di dapatkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. penelitian ini memfokuskan pada peran dan fungsinya komonikatif menjalin kerjasama dengan stakeholder yang ada di sekolah.</li> <li>2. Dalam mencapai prestasi khususnya kegiatan ekstrakulikuler dibina oleh guru yang sesuai bidangnya</li> <li>3. Peran kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala</li> </ol>	
2	Peranan Kepemimpinan kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah	Ahmad Hariadi (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Penelitian ini mencoba</li> </ol>	perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini mencoba membuat korelasi antara tipe dan peranan kepala sekolah dalam meng implementasi</li> </ol>	

	tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta		membuat korelasi antara tipe dan peranan kepala sekolah dalam mengimplementasi perencanaan mutu pendidikan dilihat dari paradigma total quality management dan MPMBS. Tipe yang ditonjolkan adalah kepemimpinan demokratis.		perencanaan mutu pendidikan di sekolah tersebut dilihat dari paradigma total quality management dan MPMBS. Tipe yang ditonjolkan adalah kepemimpinan demokratis melalui program oleh kepala
3	Peranan Kepemimpinan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MAN Karang Anyar Surakarta	Supriadi (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana memaparkan pengelolaan kepemimpinan pendidikan di sekolah</li> <li>2. Penelitian lebih mengfokuskan pada fungsi-fungsi kepemimpinan terhadap keberhasilan pembelajaran</li> </ol>	Fokus pada manajemen strategis pemimpin dalam merencanakan program mutu pendidikan dan mengendalikan prestasi yang telah di dapatkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu perlu perencanaan yang melibatkan stakeholder di sekolah</li> <li>2. Fungsi manajemen strategik kepemimpinan sangat berpengaruh untuk meningkatkan mutu pendidikan</li> </ol>
4	<i>SOFTSKILLS</i> kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Model Palangka Raya	Rusdawati (2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana konsep <i>SOFTSKILLS</i> kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan</li> <li>2. Bagaimana implementasi <i>SOFTSKILLS</i></li> </ol>	Fokus pada manajemen strategis pemimpin dalam merencanakan program mutu pendidikan dengan konsep para ahli dengan di	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada penelitian ini lebih menfokuskan pada peran Konsep <i>SOFTSKILLS</i> kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan teori</li> </ol>

			kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan	pandang dari konsep Islam dan manajemen mengendalikan prestasi yang telah di dapatkan oleh madrasah	Gasby
5	Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana dan prasana pendidikan di SMK Budi Milya Palangka Raya	Muslimin (2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana dan prasarana pendidikan</li> <li>2. kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam usaha meningkatkan mutu sarana dan prasarana pendidikan</li> <li>3. upaya yang</li> </ol>	Meningkatkan mutu pendidikan dengan perencanaan program dengan memakainmen ejemen dan strategis yang tepat. Dan di pandang dari manajemen Islam	Mendiskripsikan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Demikian kajian dari beberapa yang telah dikemukakan dan hingga peneliti ini dilakukan, belum ditemukan kajian yang mefokuskan kepada manajemen strategik kepemimpinan kepala Madrasah dalam merencanakan program, mmeng implementasikan program,meningkatkan mutu pendidikan dan mempertahankan mutu pendidikan khususnya di MAN Pangkalan Bun.

Berdasarkan hal tersebut, penulis menyatakan bahwa dalam penelitian ini penulis mengambil beberapa langkah yang bersifat berspektif yang berbeda jika dibandingkan dengan kajian tersebut diatas. Maka berdasarkan perbedaan tersebut penulis menyimpulkan bahwa sepanjang sepengetahuan penulis belum ditemukan adanya penelitian yang serupa

dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis baik subjek maupun objek penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di MAN Pangkalan Bun yang terletak di jalan Ahmad Yani KM.4,5 Kabupaten Kotawaringin Barat, Kalimantan tengah. Penelitian ini direncanakan selama kurang lebih 6 bulan, dimulai dari pembuatan proposal penelitian, seminar proposal, penelitian lapangan hingga pelaporan (ujian tesis). dengan batasan tahun pelajaran 2015 sampai tahun 2017.

#### **B. Latar Penelitian**

Penelitian ini, dilaksanakan di MAN Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat yang berada di lingkungan kota Pangkalan Bun. Madrasah ini menyelenggarakan pendidikan kejuruan 2 jurusan, yakni jurusan ilmu pengetahuan sosial, ilmu pengetahuan alam. Madrasah ini telah terakreditasi A (sangat baik) dan mendapatkan kepercayaan masyarakat baik *Input*, *Output* dan *Autcome*.

Berdasarkan pengamatan penulis, MAN Pangkalan Bun tenaga pendidik, tenaga ke pendidikan dan siswa nampak disiplin dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran baik Intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, Madrasah ini nampak bersih, asri meskipun keterbatasan tenaga cleaning service dan sangat disiplin dalam pelaksanaan jama'ah shalat khususnya shalat dhuhur. Selain itu dalam hal penerimaan siswa baru cukup dengan satu gelombang. Dan siswa yang diterima selain persyaratan secara umum yang berlaku diberbagai madarasah terdapat

persyaratan khusus yaitu : Mampu baca tulis Al-Qur'an dan mampu menerapkan praktek ibadah shalat sesuai dengan syarat dan rukunnya, serta MAN Pangakalan Bun mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain yang ada di Kabupaten maupun se Tingkat Provinsi dalam meraih prestasi baik melalui KSM maupun OSM. Hal inilah yang menarik peneliti untuk menjadikan lokasi tersebut, sebagai tempat penelitian.

### **C. Metode dan Prosedur Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dan masuk dalam kategori penelitian kualitatif, dimana penelitian ini lebih diarahkan untuk memahami fenomena-fenomena yang terjadi terkait dengan fokus masalah. Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. deskripsi ini digunakan untuk menentukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada kesimpulan.<sup>105</sup>

Adapun tujuan akhir dari penelitian kualitatif yaitu memahami apa yang dipelajari dari persepektif kejadian itu, oleh karena itu seorang peneliti dalam penelitian kualitatif menerangkan pemaknaan kejadian/peristiwa yang ditelitinya, menjadi seorang pencatat sedetil-detilnya berdasarkan persepektif kejadian tersebut. Artinya, seorang peneliti dalam penelitian

---

<sup>105</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006. h. 60.

kualitatif hanya melaporkan pemahaman sebuah kejadian melalui kejadian itu sendiri.<sup>106</sup>

Dari aspek pembahasannya, peneliti ini merupakan penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang hanya melukiskan, memaparkan dan melaporkan suatu keadaan, suatu objek atau peristiwa tanpa menarik suatu kesimpulan umum.<sup>107</sup> Pemaknaan lainnya tentang penelitian deskriptif yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis tentang keadaan objek sebenarnya.<sup>108</sup> Realitas kehidupan secara menyeluruh adalah merupakan setting alami atau wajar yang tidak dapat dipahami secara terpisah. Penelitian ini sesungguhnya suatu penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan kejadian-kejadian yang ada di lapangan sesuai dengan kondisi realnya. keterkaitannya dengan manajemen strategis kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.

#### **D. Data dan Sumber Data**

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta atau angka, atau segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedang yang dimaksud informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk melengkapi suatu keperluan penelitian dalam penulisan tesis.

---

<sup>106</sup>Septiawan Santana, *Menulis Ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2007. h. 29.

<sup>107</sup>Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung: Mandar Maju, 1990. h.29.

<sup>108</sup>S. Anwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999. h.6.

Data dalam penelitian ini adalah semua bahan temuan yang terkait dengan penelitian dan dapat digunakan dalam prosedur penelitian. Data di bagi menjadi dua yaitu : *pertama*, data primer dan *kedua*, data sekunder. Sebagaimana dijelaskan Moleong bahwa sumber data primer (utama) dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data sekunder (tambahan) seperti dokumen-dokumen dan foto.<sup>109</sup>

Untuk lebih jelasnya sumber data dalam penelitian ini antara lain :

#### 1. Sumber Data Primer

Kata-kata dan tindakan orang yang diamati dan diwawancarai merupakan sumber primer. Hasil ini dari pengamatan dan wawancara dalam membatasi kata-kata dan tindakan yang relevan saja, kemudian dianalisis menjadi sumber data primer. Dalam hal penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah kepala MAN Pangkalan Bun dan informan yang dijadikan data pendukung, informan dalam penelitian ini adalah kepala perpustakaan, kepala LAB, Kepala tata usaha, wakil kepala madrasah tenaga pendidik, ketua komite madrasah, pengawas madrasah.

#### 2. Sumber Data Sekunder

Sumber kedua merupakan bahan tambahan yang dapat dibagi atas sumber buku, majalah, ilmiah, arsip, dokumen pribadi dan resmi.<sup>110</sup>

Sumber tertulis dari penelitian ini antara lain : dokumen-dokumen resmi MAN Pangkalan Bun berupa dokumen profil sekolah, data guru, data

---

<sup>109</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2009, h. 157

<sup>110</sup> *Ibid*

siswa, struktur organisasi sekolah, serta dokumen kepala MAN Pangkalan Bun dan pendukung yang memperkuat dan memperjelas manajemen strategik kepala madrasah dalam merencanakan program, meng implementasiikan program peningkatan mutu serta mengendalikan program mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.

### 3. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua kategori.yaitu : Sumber data yang pertama adalah kepala madrasah , dewan guru, kepala perpustakaan, kepala LAB, komite madrasah, pengawas madrasah, kordinator kegiatan ekstrakurikuler, tenaga kependidikan dan siswa yang berfungsi sebagai subjek atau informan kunci. Sumber data yang ke dua berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, misalnya gambar, foto dan dokumen surat-surat sekolah.

Data yang ingin diperoleh dalam penelitian ini ialah :

- a. Menejemen strategik kepala madrasah dalam merencanakan program peningkatan mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun
- b. Menejemen strategik kepala madrasah dalam meng Implemetasikan program peningkatan mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun.
- c. Menejemen srategik Kepala Madarasah dalam mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.

Sumber data dalam penelitian ini berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dari mana data diperoleh, adapun sumber data penelitian ini adalah :

- a. Kepala MAN Pangkalan Bun
- b. Wakil kepala madrasah
- c. Kepala perpustakaan
- d. Kepala LAB
- e. Koordinator dan pembina kegiatan ekstrakurikuler
- f. Tenaga pendidik MAN Pangkalan Bun
- g. Tenaga Kependidikan MAN Pangkalan Bun
- h. Pengurus Komite MAN Pangkalan Bun.
- i. Pengawas Madrasah MAN Pangkalan Bun.

## **E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

### **1. Observasi**

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan mengamati dan mencatat secara sistematis akan fenomena yang diteliti<sup>111</sup>. Observasi partisipatif menjadi pilihan penulis mengingat perlunya mendapatkan data dengan cermat dan akurat secara langsung melihat pada proses yang terjadi dilapangan. Melalui metode ini, penulis akan mengamati secara langsung manajemen strategik yang dilakukan kepala MAN Pangkalan Bun dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Data yang diperoleh dengan teknik ini, sebagai berikut :

- a. Keadaan lokasi atau letak geografis MAN Pangkalan Bun.

---

<sup>111</sup> Surjanto, "Teknik Pengumpulan Data" dalam Metodologi Penelitian Agama Pendekatan Multidisipliner, Yogyakarta: Lembaga Penelitian UIN Sunan Kalijaga, 2006, h.205.

- b. Kondisi sarana dan prasana terdiri dari : ruang kepala madrasah, ruang wakil kepala Madrasah, ruang Administrasi, ruang kelas, laboratorium, ruang perpustakaan madrasah dan ruang mushola madrasah.
- c. Kegiatan belajar dan pembelajaran
- d. Kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler
- e. Kegiatan lain yang mendukung guna melengkapi data dalam penelitian ini.

## 2. Teknik *Interview* (Wawancara)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan, peneliti mengetahui hal-hal dan responden secara mendalam dan jumlah sedikit/kecil. Menurut Strenberg, wawancara dibedakan menjadi dua macam yaitu :

Pertama wawancara terstruktur, yaitu cara pengumpulan data dimana seorang telah mengetahui dengan pasti tentang informasi yang akan diperoleh dengan menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan yang telah tersusun rapi dan alternatif jawabannya telah dipersiapkan sebelumnya.

Kedua wawancara tidak terstruktur yaitu wawancara yang dilaksana secara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap. Pedoman wawancara hanya berupa garis –garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara ini bertujuan untuk menemukan permasalahan

secara lebih terbuka, dimana pihak yang akan diajak wawancara dimintai pendapat dan ide-idenya.

Dalam teknik wawancara ini peneliti mengadakan wawancara kepada subjek penelitian (kepala sekolah) dan para informan. Peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Digunakan kepada subjek penelitian, karena peneliti ingin memperoleh data yang lebih mendalam, sedangkan teknik wawancara tak struktur sebagai pelengkap dalam memperoleh data, terutama wawancara kepada informan.

Data yang diperoleh melalui teknik wawancara ini adalah sebagai berikut :

a. Wawancara dengan kepala Madrasah yitu:

“Bagaimana menejemen strategik bapak, selakua kepala madrasah dalam merencanakan program peningkatkan mutu, meng implementasikan program peningkatan mutu dan mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.

b. Wawancara dengan wakil kepala madrasah, kepala perpustakaan, Kepala laboratorium, tenaga pendidik. tenaga kependidikan .komite madrasah, pengawas madrasah:

“Apakah menejemen strategik yang diterapkan kepala madrasah selama ini, dalam merencanakan program peningkatkan mutu dan pengendalian mutu pendidikan melibatkan Steakholder yang ada di MAN Pangkalan Bun?

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial. Sebagaian besar data yang tersedia berbentuk surat – surat catatan harian, cendera mata,

laporan, dan sebagainya. dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dan sumber non insani seperti data yang sudah tersedia dalam catatan arsip dan dokumentasi serta benda – benda tertulis lainnya yang relevan. Dokumentasi bermanfaat sebagai pendukung dan pelengkap data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.

Data yang ingin diperoleh oleh peneliti melalui teknik ini adalah sebagai berikut :

- a. Profil MAN Pangkalan Bun
- b. Visi dan Misi MAN Pangkalan Bun
- c. Sejarah berdirinya MAN Pangkalan Bun
- d. Struktur organisasi lembaga pendidikan di MAN Pangkalan Bun
- e. Tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan diMAN Pangkalan Bun
- f. Jumlah siswa/siswa di MAN Pangkalan Bun
- g. Sarana dan Prasana pendukung peningkatan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun
- h. Program Madrasah jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang
- i. Menejemen kepala madrasah dalam merencanakan program meningkatkan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun
- j. Strategik dan Teknik kepala madrasah dalam meningkatkan dan mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun
- k. Menejemen Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) yang dibuat oleh madrasah.

## **F. Prosedur Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini berpedoman pada langkah-langkah analisis data yang dikemukakan Miles dan Hubberman.<sup>112</sup> Mereka menyatakan bahwa tehnik analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan beberapa tahap sebagai berikut :

1. Data *collection* atau Pengumpulan data

Pengumpulan Data adalah peneliti mengumpulkan data dari sumber sebanyak mungkin untuk dapat diproses menjadi bahasan dalam penelitian yang terkait dengan rumusan masalah yang dikemukakan.

2. Data *Reduction* atau Pengurangan Data.

Reduksi data dalam penelitian ini mencakup kegiatan memilih dan memilah data ke dalam konsep-konsep tertentu, kategori tertentu atau tema tertentu sesuai bahasan. Pada reduksi data, data yang begitu banyak dan kompleks serta bercampur aduk diseleksi, digolongkan, diarahkan, dibuang yang tidak relevan dan diorganisasikan dengan cara sedemikian rupa untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3. Data *Display* atau Penyajian Data

Penyajian data berwujud sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan bagian dari analisis dengan maksud agar data atau informasi yang telah terkumpul dapat tersusun dengan baik, menyederhanakan kekomplekan data agar menjadi lebih mudah dipahami.

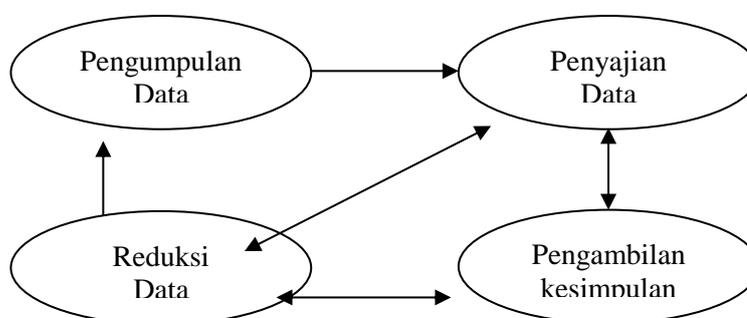
---

<sup>112</sup> Mathew B. Milles dan A. Micheal Hubberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj.Tjetjep Rohenal Rohini, Jakarta:UI Press, 1992, h.16-18.

#### 4. *Conclusion Drawing* dan *Verifying* atau Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi.

Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi adalah berdasarkan data relevan yang dikumpulkan dan ditampilkan tersebut, kemudian ditarik satu kesimpulan untuk memperoleh hasil akhir kesimpulan.<sup>113</sup>

Teknik analisis data sebagaimana yang dikemukakan di atas dapat dilihat pada skema sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Analisis Data Interaktif dari Miles dan Hubberman

#### G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data adalah untuk menjamin bahwa semua yang diamati dan diteliti sesuai atau relevan dengan yang sesungguhnya dan memang terjadi. Hal ini dilakukan untuk memelihara dan menjamin bahwa data ataupun informasi yang dihimpun atau dikumpulkan memang benar adanya.

Data yang sudah dikumpulkan akan dicek menggunakan triangulasi : yaitu peneliti membandingkan kelompok data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dan teknik pengamatan dalam

<sup>113</sup> Mathew B. Milles dan A. Micheal Hubberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep Rohenal Rohini, Jakarta: UI Press, 1992, h.16-18.

pengumpulan data yang sama. Peneliti juga akan melakukan *Cross-check* data yang dikumpulkan dari kepala Madrasah dan melakukan check silang dengan data dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan, pengawas madrasah, komite madrasah.

pemeriksaan proses dan prosedur penelitian telah dilakukan, peneliti harus membuat kesimpulan dan keputusan, apakah ada kesalahan prosedur. Jika ada, dia harus memeriksa secara mendalam kualitas data. Jika tidak terdapat kesalahan prosedur, peneliti harus segera melakukan pemeriksaan kredibilitas data menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. Perpanjangan pengamatan penelitian
2. Peningkatan ketekunan pengamatan
3. Peningkatan penekunan penelitian triangulasi penelitian
4. Pengecekan teman sejawat
5. Pengecekan anggota
6. Analisis kasus negatif
7. Kecukupan referensi.<sup>114</sup>

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Tentang Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun**

Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun beralamat di jalan Ahmad Yani km 4,5 Kelurahan Baru Kecamatan Arut Selatan Kabupaten

---

<sup>114</sup> Dr.Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif manajemen*, Rajawali Press, Depok Jawa Barat, 2013, h.177

Kotawaringn Barat. dengan lahan 17.057 m<sup>2</sup>. Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun didirikan pada tahun 1994 oleh para tokoh agama dan tokoh masyarakat, yang awalnya berstatus sebagai madrasah swasta. Ide dasar mendirikan sekolah tersebut, disebabkan pada saat itu tidak adanya sekolah menengah tingkat atas yang beridentitas agama di wilayah Kotawaringin Barat. Padahal jumlah penduduknya mayoritas beragama Islam. Sementara para orang tua yang berkeinginan memasukan putra-putrinya ke sekolah yang ber identitas agama, terpaksa harus mengirim mereka ke daerah lain seperti ke Kota Palangka Raya atau ke Banjarmasin Kalimantan Selatan. Para tokoh yang berjasa dalam hal pendirian madrasah antara lain<sup>115</sup> :

- a. Bapak Drs. Aripin selaku kepala departemen Agama (sekarang kementerian Agama) Kotawaringin barat.
- b. Bapak.Drs. Asroqi purnomo sebagai kepala madrasah yang ke 1
- c. Bapak Sholeh Ansori Spd.
- d. Bapak Drs.Subiyono faqih
- e. Ibu Dra.Wardati
- f. Ibu Dra. Kasiem MPd. I.
- g. Ibu. Shofiah Hariyati spd.I
- h. Bapak Mustofa BA.<sup>116</sup>

Untuk meningkatkan kualitas madrasah tersebut selalu diupayakan dengan berbagai cara baik dalam pengembangan

---

<sup>115</sup>Wawancara dengan H. A di kantor Kemenag Kab. Kotawaringin Barat 12 Maret 2017

<sup>116</sup> Wawancara dengan H.S di kantor Kemenag Kab. Kotawaringin Barat 12 Maret 2017

pembangunan fisik madrasah, maupun peningkatan status. Dalam pembangunan fisik madrasah yang awalnya pada tahun 1994 hanya terdiri dari satu ruang belajar dan satu ruang dewan guru. kemudian dari tahun ketahun pembangunan fisik semakin bertambah dan berkembang.

Sementara upaya untuk meningkatkan status madrasah terus diupayakan melalui persyaratan-persyaratan yang ditentukan oleh Departemen Agama (sekarang Kementerian Agama), sehingga pada tahun 1995 yang sebelumnya berstatus sebagai swasta menjadi berstatus sebagai madrasah negeri<sup>117</sup> Dengan SK. Menteri Agama RI, nomor: 515 A Tahun 1955/25 Nopember 1995.

## 2. Profil Madrasah

- a. Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun
- b. Alamat Madrasah
- Jalan : A. Yani KM 4,5 Pangkalan Bun
- Kelurahan : Baru
- Kecamatan : Arut Selatan
- Kabupaten : Kotawaringin Barat
- Kode Pos : 74113
- No Telp/Fax : (053228635)
- c. Status Madrasah : Negeri
- Berdasarkan SK/Piagam : SK Menteri Agama RI

---

<sup>117</sup> Wawancara dengan H.A di kantor Kemenag Kab. Kotawaringin Barat 12 Maret 2017

Nomor/Tanggal	: 515 A Tahun 1995/25 Nopember 1995
d. Nomor Statistik Madrasah	: 131.1.62. 01.0032
Nomor Statistik Bangunan	: -
Status Gedung	: Milik sendiri
Status Tanah	: Milik sendiri
Luas Tanah keseluruhan	: 17.057 M2
Luas Bangunan	: 1.6362 M2
Luas Halaman	: 2.400 M2
Luas Kebun	: 13.021 M2
e. Fasilitas Lain	
Listrik	: 3 KWH @ 5.500 = 16.500 KVA
Air	: Sumur Pompa/PDAM
Awal Berdiri	: 30 Mei 1994
Akreditasi	: A ( sangat baik)

### 3. Visi, Misi, Tujuan dan Motto

#### a. Visi

“Mengembangkan pendidikan yang Islami, Unggul dalam imtaq,  
Unggul dalam prestasi dan berwawasan lingkungan”

#### b. Misi

- 1) Menjadikan agama Islam sebagai ruh dan bersumber nilai pengembangan madrasah.
- 2) Mengembangkan kemampuan peserta didik yang Islami berfikir logis, kreatif, inovatif dan berprakarsa.

- 3) Membimbing siswa agar dapat mengelola dan memanfaatkan sumberdaya alam serta menjaga kelestarian lingkungan.
- 4) Menjalin kerjasama dengan wali murid, dan masyarakat untuk pengembangan madrasah.
- 5) Mengembangkan kreatifitas siswa dalam kegiatan intrakurikuler dan ekstra kurikuler.
- 6) Membudayakan perilaku hidup bersih, sehat serta peduli terhadap kelestarian lingkungan.
- 7) Membudayakan disiplin belajar dan mengajar bagi siswa guru dan seluruh komponen madrasah dalam mengembangkan madrasah. Mendorong semangat siswa guru dan seluruh komponen madrasah untuk belajar dan bekerja keras dalam pengembangan madrasah.
- 8) Mendorong madrasah sebagai wahana pengembangan potensi Madrasah.
- 9) Mewujudkan lingkungan bestari (bersih, sehat, rapi, dan indah) yang kondusif serta memiliki tekad mencegah terjadinya kerusakan dan pencemaran lingkungan.

### **c. Tujuan Madrasah**

“Tujuan madrasah meningkatkan kecerdasan, Pengetahuan, kepribadian, Akhlak mulia, ketrampilan untuk hidup mandiri dan berbudaya berwawasan lingkungan hidup serta mengikuti pendidikan lebih lanjut “

### **d. Motto MAN Pangkalan Bun**

MAN Pangkalan Bun “Cerdas, Islami dan Berakhlak mulia”<sup>118</sup>

#### 4. Keadaan dan Analisis Lingkungan Internal (ALI)

##### a. Penerimaan Peserta Didik Baru 3 (Tiga) Tahun Terakhir

Madrasah Aliyah Negeri Pangkalanbun melaksanakan proses Penerimaan Peserta Didik Baru dalam setiap tahun, dimana aturan dan mekanisme serta jumlah peserta didiknya ditentukan oleh Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kota Pangkalan Bun. Untuk mengetahui jumlah peserta didik hasil penerimaan tahun pelajaran 2014/2015, 2015/2016 dan 2016/2017 sebagai berikut :

Tabel. 4.1 (satu)

#### ASAL SEKOLAH PESERTA DIDIK

##### MAN PANGKALAN BUN

No	Asal	2014/2015		Jmlah	2015/2016		Jml	2016/2017		Jmlah
		Lk	Pr		Lk	Pr		Lk	Pr	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Mts	31	69	100	37	62	99	78	112	190
2	SMP	16	29	45	16	27	43	39	42	81
3	PKT.B	2		2						
	Jumlah			147			142			271

Dokumen penerimaan siswa baru tahun 2015-2017.

Dari tabel diatas, terlihat bahwa asal sekolah peserta didik yang masuk ke MAN Pangkalan Bun sebagian besar berasal dari Madrasah

<sup>118</sup> Dokumen I Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun, tahun 2016, h.3

Tsanawiyah dan selebihnya berasal dari sekolah menengah Pertama dan dari Paket B.

**b. Asal sekolah Peserta Didik Tiga Tahun Terakhir**

Peserta didik Madrasah Aliyah Pangkalan Bun pada tahun pelajaran 2017/2018 seluruhnya berjumlah 578 peserta didik yang persebaran jumlah rombongan belajarnya belum merata 100%. Untuk mengetahui secara jelas mengenai jumlah peserta didik dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 4.1 (satu)

ASAL SEKOLAH PESERTA DIDIK

MAN PANGKALAN BUN

No	Asal	2014/2015		Jml	2015/2016		Jml	2016/2017		Jml
		Lk	Pr		Lk	Pr		Lk	Pr	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Mts	31	69	100	37	62	99	78	112	190
2	SMP	16	29	45	16	27	43	39	42	81
3	PKT.B	2		2						
	Jumlah			147			142			271

Dokumen penerimaan siswa baru tahun 2015-2017.

Dari tabel diatas, terlihat bahwa asal sekolah peserta didik yang masuk ke MAN Pangkalan Bun sebagian besar berasal dari Madrasah Tsanawiyah dan selebihnya berasal dari sekolah menengah Pertama dan dari Paket B.

**c. Keadaan Peserta Didik Tiga Tahun Terakhir**

Peserta didik Madrasah Aliyah Pangkalan Bun pada tahun pelajaran 2017/2018 seluruhnya berjumlah 578 peserta didik yang persebaran jumlah rombongan belajarnya belum merata 100%. Untuk mengetahui secara jelas mengenai jumlah peserta didik dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 4.2 (dua)

**SISWA LAKI-LAKI DAN PEREMPUAN PER KELAS  
TAHUN PELAJARAN 2014/2015**

No	KLS	Kelas X			KLS	Kelas XI			KLS	Kelas XII		
		Lk	Pr	Jml		Lk	Pr	Jml		Lk	Pr	Jml
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	IPA/1	11	23	34	IPA/1	10	16	26	IPA	4	17	21
2.	IPA/2	9	25	34	IPA/2	5	20	25	IPS/1	12	12	24
3.	IPS/1	13	13	26	IPS/1	15	18	33	IPS/2	7	14	21
4.	IPS/2	13	14	27	IPS/2	14	16	30	IPS/3	9	13	22
5.	IPS/3	12	14	26								
6.		48	89	147		44	70	114		42	56	88
Jumlah				147				114				88
Jumlah Keseluruhan 349 Peserta Didik												

Dokumen Laporan Bulan

Dari tabel di atas, bahwa peserta didik setiap tahunnya selalu bertambah yaitu : peserta didik kelas X sebanyak 7 rombongan belajar, kelas XI sebanyak 5 rombongan belajar, dan kelas XII sebanyak 5 rombongan belajar.

Tabel. 4.3 (ke tiga)

**SISWA LAKI-LAKI DAN PEREMPUAN PER KELAS**

## TAHUN PELAJARAN 2015/2016

No	KLS	Kelas X			KLS	Kelas XI			KLS	Kelas XII		
		Lk	Pr	Jml		Lk	Pr	Jml		Lk	Pr	Jml
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	IPA/1	14	19	33	IPA/1	11	24	35	IPA/1	15	10	25
2.	IPA/2	15	17	32	IPA/2	9	20	29	IPA/2	5	18	23
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3.	IPS/1	16	18	34	IPS/1	11	11	22	IPS/1	13	15	28
4.	IPS/2	14	18	32	IPS/2	11	19	30	IPS/2	12	18	30
5.	IPS/3	14	18	32	IPS/3	11	15	26				
Jumlah		74	91	166		53	89	142		45	61	106
Jumlah siswa keseluruhan 414 peserta didik												

Dokumen Laporan Bulan tanggal 29 Juli 2017

Tabel. 4.4 (empat)

## SISWA LAKI-LAKI DAN PEREMPUAN PER KELAS TAHUN

## PELAJARAN 2016/2017

No	KLS	Kelas X			KLS	Kelas XI			KLS	Kelas XII		
		Lk	Pr	Jml		Lk	Pr	Jml		Lk	Pr	Jml
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	IPA/1	12	18	30	IPA/1	9	22	31	IPA/1	14	24	38
2.	IPA/2	11	18	29	IPA/2	8	24	32	IPA/2	12	25	37
3.	IPA/3	9	22	31	IPS/1	20	19	39	IPS/1	12	13	25
4.	IPS/1	18	20	38	IPS/2	19	20	39	IPS/2	13	17	30
5.	IPS/2	19	20	39	IPS/3	20	18	38	IPS/3	5	13	28
6.	IPS/3	19	18	37								
7.	IPS/4	19	17	36								
Jumlah		117	137	240		76	103	179		66	92	159

Jumlah Keseluruhan 578 Peserta Didik
--------------------------------------

Dokumen Laporan Bulan tanggal 29 Juli 2017

Dari tabel di atas, bahwa peserta didik 3 tahun terakhir yaitu: tahun 2014/2015 – 2017/2018 *input* selalu bertambah, artinya kepercayaan masyarakat terhadap perkembangan MAN Pangkalan Bun selalu memandang positif sehingga kuantitas peserta didik selalu meningkat setiap tahunnya.

**d. Prestasi Siswa Dibidang Akademik dan Non Akademik & Keadaan Tamatan Peserta Didik Tiga Tahun Terakhir**

Siswa MAN Pangkalan Bun selama ini sudah banyak meraih presentasi di berbagai bidang, baik itu di bidang akademik, keagamaan maupun di bidang olahraga. Presentasi tersebut baik tingkat kabupaten Pangkalan Bun dan Mewakili Propinsi di tingkat Nasional Yaitu: KSM Bidang (Kimia dan Biologi). Presentasi yang telah diraih selama ini menunjukkan bahwa siswa MAN Pangkalan Bun selalu meraih juara dalam kompetisi dengan madrasah atau sekolah menengah lain yang ada di tingkat Kabupaten, tingkat Propinsi maupun Tingkat Nasional. Presentasi yang didapatkan itu menunjukkan bahwa madrasah memiliki mutu yang berkualitas hal ini dibuktikan dengan prestasi tersebut. Daftar prestasi siswa MAN Pangkalan Bun selama 5 tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel. 4.5 (lima)

Sejumlah piagam MAN Pangkalan Bun tahun 2013 s/d 2017

No	Nama/ Instansi	Jenis Lomba/Lembaga	Tingkat	Tahun	Ket
1	2	3	4	5	6

1	MAN P. Bun	Liga Pendidikan Indonesia Provinsi	Provinsi	2013	-
2	MAN P. Bun	Liga Pendidikan Indonesia Provinsi	Provinsi	2013	Mewakili Kobar
3	MAN P. Bun	Pembacaan Maulid Tiba' (NU)	Kabupaten	2013	Juara II
4	MAN P. Bun	Team LKBB Putra (SMAN 1)	Kabupaten	2013	Juara III
5	MAN P. Bun	Bola <i>Volly</i> Putri (SMAN 1)	Kabupaten	2013	Juara III
6	MAN P. Bun	Bola Basket (SMAN 1)	Kabupaten	2013	Juara I
7	MAN P. Bun	PERBASI (Bupati <i>Club</i> )	Kabupaten	2013	Juara I Putri
8	MAN P. Bun	Bola Basket (SMAN 1)	Kabupaten	2013	Juara I Putra
9	MAN P. Bun	Team LKBB Putri (SMAN 1)	Kabupaten	2013	Juara III
10	Uswatun Khasanah	KSM (Kimia) (Kemenag)	Kabupaten	2014	Juara II
11	Muh. Bustanul Arifin	KSM (Ekonomi) (Kemenag)	Kabupaten	2014	Juara I
12	MAN P. Bun	Bola Basket (SMKN 1)	Kabupaten	2014	Juara Harapan I
13	Roliansah Assegraf	BLH (Badan Lingkungan Hidup) (Bupati)	Kabupaten	2014	Juara III Putra
14	MAN P. Bun	Turnamen <i>Futsal</i> (UNTAMA <i>Club</i> )	Kabupaten	2014	Juara I
15	MAN P. Bun	<i>Club Volly Ball</i> Putri (Kemenag)	Kabupaten	2014	Juara II
16	MAN P. Bun	Bola Basket Putra (UNTAMA <i>Club</i> )	Kabupaten	2015	Juara II
1	2	3	4	5	6
17	MAN P. Bun	Bola Basket Putri (UNTAMA <i>Club</i> )	Kabupaten	2015	Juara III
18	MAN P. Bun	Lomba Kebersihan	Kabupaten	2015	Juara III
19	MAN P. Bun	<i>Futsal</i> Putra (UNTAMA <i>Club</i> )	Kabupaten	2016	Juara II
20	MAN P. Bun	Titik Pantau (PEMDA)	Kabupaten	2016	-
21	MAN P. Bun	Lomba Kebersihan (Pemda Kobar)	Kabupaten	2016	Juara III
22	Nuriyah	KSM (Fisika) (Kanwil)	Provinsi	2016	Juara III
23	Mas Nur Khorin	KSM (Kimia) (Kanwil)	Provinsi	2016	Juara I
24	Zakiyah	KSM (Geografi) (Kanwil)	Provinsi	2016	Juara I

25	MAN P.Bun	Titik Pantau (PEMDA)	Kabupaten	2016	-
26	MAN P.Bun	Kebersihan Sekolah (PEMDA)	Kabupaten	2016	Juara III
27	MAN P.Bun	Bolla Basket (UNTAMA)	Kabupaten	2016	Juara I
28	Adiwiyata	Lingkungan Hidup (Pemda)	Kabupaten	2016	Juara III
29	MAN P.Bun	Lomba Adzan (kec. Arsel)	Kabupaten	2017	Juara II
30	MAN P.Bun	Bola Api Tradisional (Kec. Arsel)	Kabupaten	2017	Juara Harapan
31	Rahma Kurnia	Olahraga Tradisional Bagasing (Kec. Arsel)	Kabupaten	2017	Juara I
32	MAN P.Bun	MTQ Putra (Depag)	Kabupaten	2017	Juara II
33	MAN P.Bun	MTQ Putri (Depag)	Kabupaten	2017	Juara I
34	Anjang Niluh	KSM (Fisika) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara I
35	Sabdi Rianto	KSM (Matemateika)	Kabupaten	2017	Juara I
36	Yulia Sari	KSM (Fisika) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara III
37	Ahmad Alwi	KSM (Ekonomi) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara III
38	Nur Halizah	KSM (Kimia) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara I
39	Siti Fatimah	KSM (Kimia) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara II
40	Yuni Aprilia N.	KSM (Biologi) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara II
41	Dwi A. Zulkhijah	KSM (Biologi) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara I
42	Ndari Susilowti	KSM (Biologi) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara III
43	Zakiah	KSM (Geografi) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara I
44	Hidayah M.	KSM (Geografi) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara II
45	Amelia R	KSM (Matematika) (Depag)	Kabupaten	2017	Juara II
46	Zakiah	OSN SMA/MA (Geografi) (Dinas Dikbud)	Kabupaten	2017	Juara I
47	Dwi Ahmad	KSM (Biologi) (Kanwil)	Kanwil	2017	Juara III
48	Anjang Niluk	KSM (Fisika) (Kanwil)	Kanwil	2017	Juara I
49	Zakiah	KSM (Geografi) (Kanwil)	Provinsi	2017	Juara I

Tabel. 4.6 (enam)

## Nilai UN Tahun 2015 s/d 2017

Tahun Pelajaran	Tamatan (%)		Rata-rata Nem			
	Jumlah	Target	Hasil	Target	Jumlah	Target
1	2	3	4	5	6	7
2014/2015	98	100%	41,23	42,20	42%	48%

2015/2016	106	100%	42,89	43,00	44%	50%
2016/2017	142	100%	48,24	52,00	51%	55%
2017/2018						

Dokumen Ujian Madrasah tahun 2015 s/d 2017

Berikut ini perolahan nilai ujian nasional siswa 3 tahun terakhir

Tabel. 4.7 (Tujuh)

Nilai UAMBN Tahun 2015 s/d 2017

Tahun Pelajaran	Tamatan (%)		Rata-rata Nem		Siswa yang melanjutkan ke PT	
	Jumlah	Target	Hasil	Target	Jumlah	Target
1	2	3	4	5	6	7
2014/2015	98	100%	8,104	82.00	42%	48%
2015/2016	106	100%	83,36	85.00	44%	50%
2016/2017	142	100%	84,81	87.00	46%	55%
2017/2018						

Dokumen Ujian Madrasah tahun 2015 s/d 2017

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa setiap tahun siswa MAN Pangkalan Bun yang mengikuti ujian nasional, ujian Madrasah, Ujian Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN) lulus 100%. Begitu juga nilai yang diperoleh siswa terlihat mengalami kenaikan dari tahun ketahun sebelumnya, bahkan nilai tertinggi yang diperoleh mencapai nilai 10. Namun nilai rata-rata siswa permata pelajaran masih mengalami kenaikan dan penurunan, begitu juga dengan nilai terendah untuk tiap mata pelajaran, masih ada nilai yang perlu ditingkatankan lagi.

## 5. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Tahun 2017

**a. Profil Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun Sejak Berdiri Hingga Sekarang**

Tabel. 4.8 (delapan)

Profil Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun

No.	Nama Kepala Sekolah	Periode
1.	Drs. H.Asroqi purnomo	1994-2011
2.	Drs. Riyanto	2011-sampai sekarang

MAN Pangkalan Bun didirikan tahun 2004 – sekarang (2017) pergantian kepala Madrasah masih 2 kali pergantian yaitu : sebagaimana tabel di atas. Kepemimpinan bapak Riyanto kurang lebih sudah 7 tahun berjalan sebagai kepala MAN Pangkalan Bun.

**b. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Tahun 2017**

Sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan tidak dapat dipisahkan dari kondisi objektif yang berhubungan dengan personal guru dan personal tenaga kependidikan itu sendiri. Kondisi objektif personal guru dan karyawan tidak saja dilihat dari kualifikasi pendidikan, tetapi juga dilihat dari kompetensi yang mereka miliki.

Tabel. 4.9 (sembilan)

Data kualifikasi guru dan tenaga pendidikan  
di MAN Pangkalan Bun tahun 2017

Keadaan Guru dan karyawan			Jumlah	Agama		
Pendd.	GT	GTT/karyawan		Islam	Kristen	Hindu
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

S2	3			3	3	-	-
S1	23	4	-	4	31	31	
D3	-	-	-	3	3	3	-
Jumlah	26	4	-	7	37	37 personel	-

Dokumen Madrasah, personalia tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

Keadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan MAN Pangkalan Bun dengan jumlah 37 personel, kualifikasi, kompetensi pendidikan dan pengalaman telah memenuhi minimal standart tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

## 6. Sarana Dan Prasarana

### a. Gedung dan Barang Inventaris MAN Pangkalan Bun

Keadaan ruang dan bangunan sekolah pada umumnya dalam keadaan baik dan tergolong masih baru, karena baru direnovasi. Sarana dan prasarana yang telah dimiliki oleh MAN Pangkalan Bun sudah relatif lengkap, secara standart minimal sudah terpenuhi. Hal ini bisa dilihat dari bangunan sekolah yang megah begitu juga ruang kelas sudah standart untuk pembelajaran. Ruangan lain juga mempunyai letak yang strategis, misalnya ruang guru yang terletak dibagian tengah,. Ruang kepala madrasah yang terletak dibagian depan diantara ruang Tata Usaha, ruang bendahara, sehingga semua informasi dari kepala madrasah akan cepat bisa disampaikan dan segera ditindaklanjuti oleh stakeholder Madrasah.<sup>119</sup>

Lapangan madrasah yang cukup luas berada di tengah-tengah area madrasah, digunaka untuk tempat upacara bendera dan tempat olahraga

<sup>119</sup> Hasil observasi pada tanggal 12 Maret 2017

siswa. Masjid yang ada di lingkungan madrasah digunakan untuk sholat Dhuha sholat zhuhur berjamaah bagi siswa, tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan. Begitu juga ruang perpustakaan, ruang laboratoruim, ruang UKS, kantin, koperasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran juga relative lengkap. Keadaan ruang dan barang inventaris MAN Pangkalan Bun bisa dilihat dalam berikut.

Tabel. 4.10 (sepuluh)

Keadaan Ruang Kantor, belajar, perpustakaan, LAB, gudang, aula, OSIS dan musolla

No	Jenis Ruang	Jml	Luas	Keadaan Ruangan			Tahun	Sumber	Jumlah	Ket.
		Ruang	Ruang	Baik	Rusak Ringn	Rusak Berat	Di bangun	Dana	Dana	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Gedung Belajar I	3	219	√	-	-	1997	APBN	125.450.000	Proyek
2	Perpustakaan	1	100	√	-	-	1997	APBN	57.300.000	Proyek
3	Ruang OSIS	1	42	v			2015	Komite	60.000.000	KMT
4	Gedung Belajar II	3	219	√	-	-	1997	APBN	99.207.000	Proyek
5	Gedung Belajar III	1	72	√	-	-	2001	APBN	56.500.000	Proyek
6	Lab. IPA	1	72	√	-	-	2001	APBN	64.700.000	Proyek
7	Ruang UKS/PMR	1	24	v			2015	KMT	34.000.000	KMT
8	Gedung Belajar IV	3	219	√	-	-	2002	APBN		Proyek
9	Gedung Kantor	1	72	√	-	-	2004	APBN		Proyek
10	Gudang	1	24	v			2016	komite	500.000.000	KMT
11	Aula	1	150	√	-	-	2006	APBN	216.500.000	Proyek
12	Musholla	1	100	√	-	-	2006	APBN	145.200.000	Proyek
13	Rumah Penjaga	1	70	-	√	-	1997	Swdy	25.000.000	KMT
14	Ruang Piket	1	3	√	-	-	2007	Komite	5.000.000	KMT
15	Tempat Parkir 1	3	60	-	√	-	1997	Komite	15.000.000	KMT
16	Tempat Parkir 2	1	30	√	-	-	2007	Komite	8.000.000	KMT

17	Lab. Bahasa	1	180	√	-	-	2008	APBN	239.999.000	Proyek
18	Pusat ilmu	1	72	√	-	-	2009	APBN	150.000.000	Proyek
19	Tempat Parkir 3	1	68	√	-	-	2009	Komite	12.000.000	KMT
20	Gudang	1	120	-	√	-	2010	Komite	8.000.000	
21	Gedung Belajar	3	270	√	-	-	2012	APBN	558.745.000	Proyek
22	MCK Siswa	2	60	√	-	-	2012	APBN	47.710.000	Proyek
23	Laboratorium	1	72	√	-	-	2013	APBN	147.760.000	Proyek

Dokumen lapor bulan april tahun 2017 dan di kuatkan hasil observasi lingkungan

Tanggal 10 April 2017.

Tabel. 4.11 (sebelas)

Keadaan Barang Inventaris

No	Nama/Jenis Barang	Tahun Pengadaan	Jumlah Barang	Keadaan (%)	Diperoleh Dari	Jumlah Dana	Ket
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Meja/Kursi Murid	1997 - 1999	580/578	85%	Proyek		
2	Meja/Kursi Baca	1998 - 1999	12997	85%	Proyek		
3	Meja/Kursi Guru	1997 - 1999		85%	Proyek		
4	Meja Kursi Pegawai	1997 - 1999	41066	95%	Rutin	1.020.000	
5	Papan Tulis	1997 - 1999	6	85%	Proyek		
6	Rak Buku	1997 - 1999	8	85%	Proyek		
7	Lemari Arsip/Kelas	1997 - 1999	41123	85%	Rutin/Proyek	650	
8	Filling Kabinet Kayu	1998	2	85%	Rutin	250	
9	Mesin Ketik	1997	1	45%	Limpahan		
10	Stensil	1995	2	50%	Hibah Depag		
11	Komputer Lab.	1996	17	65%	hiibh Depag		
12	Komputer Kantor	2005 - 2006	2	75%	Hibh Komite		
13	Papan Data/Visual	1995 - 1996	7	85%	Rutin	525	
14	Faxsimile	2006	1	100%	Hibah Depag		
15	Kendaraan roda 2	1998	1	75%	Hibah Depag		
16	Filling Kabinet	2005	2	85%	Proyek		
17	Jam Dinding	1997 - 2007	15	75%	Komite	750.000	
18	Pengeras Suara	1999 - 2005	2	90%	Komite	2.000.000	
19	Sound System	2005	1	80%	Komite	2.000.000	
20	TV	2005 - 2006	3	80%	Bantuan	Bantuan	
21	Rebana	2006 - 2007	1 set	100%	BOP		
22	Alat Band	2006 - 2007	1 set	80%	Komite	5.000.000	

23	Piala	1996 - 2007	30	100%	Komite	5.000.000	
24	Kipas Angin	1997 - 2006	9	90%	DIPA	3.150.000	
25	Meja Kursi Siswa	2007	50 set	100%	Komite	12.500.000	
26	Laptop	2007	3	100%	Komite	14.000.000	
27	Kipas Angin	2007	1	100%	DIPA	400.000	
28	Almari Guru	2007	1	100%	DIPA	600.000	
29	Piala	2007	1	100%	Pemda		
30	Kursi Tamu	1998 - 2004	4 set	80%	Komite	10.000.000	
31	Kursi Lipat	1996 - 2007	12	80%	DIPA /Komite	3.600.000	
32	Karpet Musholla	2007	8 lb	80%	Komite	24.000.000	
33	Tower Air	2000 - 2006	2	70%	Proyek	2.000.000	
34	Pompa Air	2003 - 2006	2	70%	DIPA / Komite	800.000	
35	Amplifier	2000 - 2006	2	70%	DIPA / Komite	2.000.000	
36	Megaphone	2005	1	80%	Komite	400.000	
37	Tenda Pramuka	2004	2	10%	Dipa	1.400.000	
38	Kursi Putar	2006	3	90%	Proyek	1.200.000	
39	Umbul-umbul Pagar	1996 - 2007	22	80%	Rutin	660.000	
40	Umbul Gedung	2003 - 2007	2	75%	DIPA	2.000.000	
41	Tower	2007	1	100%	KMT	1.000.000	
42	Karpet LAB. Komputer	2007		100%	KMT	3.000.000	
43	Meja Kursi	2008	87	100%	DIPA / Komite	22.000.000	
44	Almari Kaca Piala	2008	1	100%	DIPA / Komite	2.500.000	
45	Kursi Lipat	2008	30	100%	Proyek	12.000.000	
46	Meja presentator	2008	1	100%	Proyek	1.000.000	
47	Papan Tulis (putih)	2008	1	100%	Proyek	750.000	
48	Screen Panjang auto	2008	1	100%	Proyek	3.000.000	
49	Audio Sistem (Ampli)	2008	1 set	100%	Proyek	2.000.000	
50	Lap Top 'Acer'	2008	1	100%	Proyek	14.975.000	
51	Proyektor 'Acer'	2008	1	100%	Proyek	8.000.000	
52	Kursi Putar	2010	2	100%	Proyek	1.600.000	
53	Lap top 'Acer'	2009	1	100%	Komite	7.500.000	
54	Printer 'Canon'	2009	1	100%	Komite	850.000	
55	Angkong	2009	1	100%	Komite	300.000	
56	Dispenser	2009	1	100%	Komite	300.000	
57	Hand sprayer	2009	1	100%	Komite	300.000	
58	Senter	2009	1	100%	Komite	100.000	
59	Tong sampah	2009	12	100%	Komite	1.200.000	
60	Kursi Siswa (Kayu)	2010	60	100%	Komite	12.600.000	

61	Kursi Siswa (Besi)	2010	40	100%	Komite	12.400.000	
62	Note Book “Acer”	2010	1	100%	DIPA	5.000.000	
63	Meja Siswa (Kayu)	2012	120	100%	DIPA	51.000.000	
64	Kursi Siswa (Kayu)	2012	120	100%	DIPA	15.000.000	
65	Lemari Kelas	2012	3	100%	DIPA	2.928.000	
66	Papan Tulis (putih)	2012	3	100%	DIPA	675.000	

Dokumen lapor bulan april tahun 2017 dan di dukung hasil observasi lapangan tanggal 10 april 2017

Sarana dan prasarana sebagaimana yang tertera dalam tabel di atas, dalam pengadaannya tidak lepas dari perencanaan program yang di usahakan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dalam guna meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Hal ini dalam pengadaannya tidak lepas dari kebersamaan stekholder madrasah. Berkaitan dengan usaha kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam kepemimpinannya, untuk menyelesaikan permasalahan dan kekurangan sarana dan prasarana selalu berkomonokasi dan ber interpretasi dengan masyarakat/wali murid, mitra kerja dan intansi pemerintah.

## 7. Analisis swot MAN Pangkalan Bun

Untuk menganalisis keadaan madrasah, penulis membuat analisis SWOT. Analisis ini sangat penting agar pihak madrasah terutama kepala madrasah bisa mengetahui kekuatan apa yang dimiliki, apa saja yang dihadapi. Berikut ini analisis SWOT tersebut :

### a. Kekuatan (*strength*)

- 1) Semua tenaga pendidik yang mengajar di MAN Pangkalan Bun berpendidikan sarjana S1 sebanyak 38 orang dan S2. 3 orang

- 2) Sebagian besar guru sudah menyangang predikat guru professional setelah lulus dan mendapat sertifikat sertifikasi tenaga pendidik
- 3) Hampir semua guru sudah pernah mengikuti Diklat/Workshop di tingkat kota dan provinsi bahkan nasional dan memiliki sertifikasi sesuai dengan mata pelajaran masing-masing
- 4) Kemampuan administrasi dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran serta penilaian sudah cukup baik
- 5) Rasio antara guru dan peserta didik cukup memadai
- 6) Sarana multi media relative memadai
- 7) Luas areal sekolah dan kondisinya cukup memadai
- 8) Teamwork cukup solid dan komunikasi internal cukup baik
- 9) Alat kecakapan belajaran sudah difungsikan secara maksimal dengan jaringan internet yang selalu online
- 10) Telah tersedianya ruang belajar IT/computer yang dilengkapi LCD dan infokus
- 11) Lokasi strategis, berada didekat perpustakaan daerah dan serta komplek pelajar dan perkantoran
- 12) Merupakan SMA yang berciri khas agama Islam
- 13) Kerjasama telah terjalin baik dengan orang tua siswa, masyarakat setempat, pengusaha dan instansi pemerintahan
- 14) Telah beberapa kali menjuarai event tingkat kota Pangkalan Bun maupun tingkat provinsi Kalimantan tengah bahkan sudah dua kali mewakili provinsi Kalimantan tengah ke tingkat nasional dalam kegiatan porseni SMA dan MA

**b. Kelemahan (*Weakness*)**

- 1) Masih belum terpenuhinya guru mata pelajaran seperti : guru PAI (Bahasa arab dan guru umum (TIK, Seni Budaya dan Olahraga), sehingga madrasah mengangkat guru honorer.
- 2) Masih adanya sebagian kecil guru yang salah kamar dalam mengajar, tidak sesuai dengan disiplin ilmunya sehingga mengakibatkan kurang kondusifnya proses belajar mengajar

**c. Peluang (*Opportunities*)**

- 1) Kondisi sosial politik wilayah kota Pangkalan Bun dan keamanan relatif terkendali
- 2) Ada peluang kerjasama dengan dunia usaha dan instansi lain yang relevan untuk peningkatan kualitas SDM Guru dan peserta didik
- 3) Adanya dukungan dari orang tua melalui komite, instansi pemerintah, swasta dan masyarakat pemerhati pendidikan terutama dalam pengembangan dan peningkatan mutu sekolah
- 4) Adanya perkembangan teknologi informasi yang dapat diakses dengan mudah dan relatif murah
- 5) Beberapa orang guru pernah diundang sebagai instruktur, fasilitator, nara sumber pada berbagai kegiatan di masyarakat dan di instansi lain baik ditingkat lokal, provinsi maupun nasional
- 6) Hubungan dengan instansi vertikal di tingkat kota maupun tingkat provinsi cukup baik
- 7) Adanya kebijakan pemerintah dalam meningkatkan alokasi anggaran pendidikan

- 8) Adanya peluang untuk mengajukan proposal kegiatan dengan alokasi dana yang cukup memadai

**d. Tantangan (*Threats*)**

- 1) Masih terdapat pemahaman pola pikir orang tua/ masyarakat tentang masih belum pentingnya pendidikan bagi anak-anaknya
- 2) Belum maksimalnya pemahaman terhadap pelaksanaan MPMBS
- 3) Masih sebagian kecil kurang pengawasan melekat pada diri pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik
- 4) Menghadirkan orang tua dalam kegiatan rapat penyampaian program madrasah
- 5) Slogan pemerintah tentang pendidikan gratis mengakibatkan wali siswa yang memandang semua pembiayaan pendidikan 100% ditanggung oleh pemerintah semata.<sup>120</sup>

**B. Penyajian Data**

Pada bagian penyajian data ini akan diuraikan mengenai manajemen strategik Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam memprogram peningkatan mutu pendidikan, cara meng implementasikan program peningkatan mutu pendidikan dan dalam mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun. Hal ini sebagai jawaban pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah diuraikan dalam rumusan masalah. Berdasarkan temuan penelitian sesuai dengan kondisi *reall* di lapangan yang diperoleh dari hasil observasi, dokumentasi dan wawancara mendalam dari berbagai sumber sebagai informan.

---

<sup>120</sup> Dokumen I kurikulum MAN Pangkalan Bun, h, 21

## **1. Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Merencanakan Program Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun**

### **a. Program Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pendapat para ahli, paling tidak ada tiga hal penting fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan dalam lembaga pendidikan (meneger) yaitu ; *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan. *Kedua*, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.<sup>121</sup>

Struktur organisasi suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian atau tugas yang diamatkan yang ada pada organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

Dalam struktur organisasi harus menjelaskan hubungan wewenang siapa berkornisasi dengan siapa. Demikian juga pada lembaga pendidikan tentunya memiliki struktur organisasi yang digambarkan di bawah ini.

Berdasarkan wawancara dengan kepala MAN Pangkalan Bun mengatakan :<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> E. Mulyasa , Menjadi Kepala sekolah propisional ....,h. 103

<sup>122</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah di ruang kepala madrasah 07 April 2017

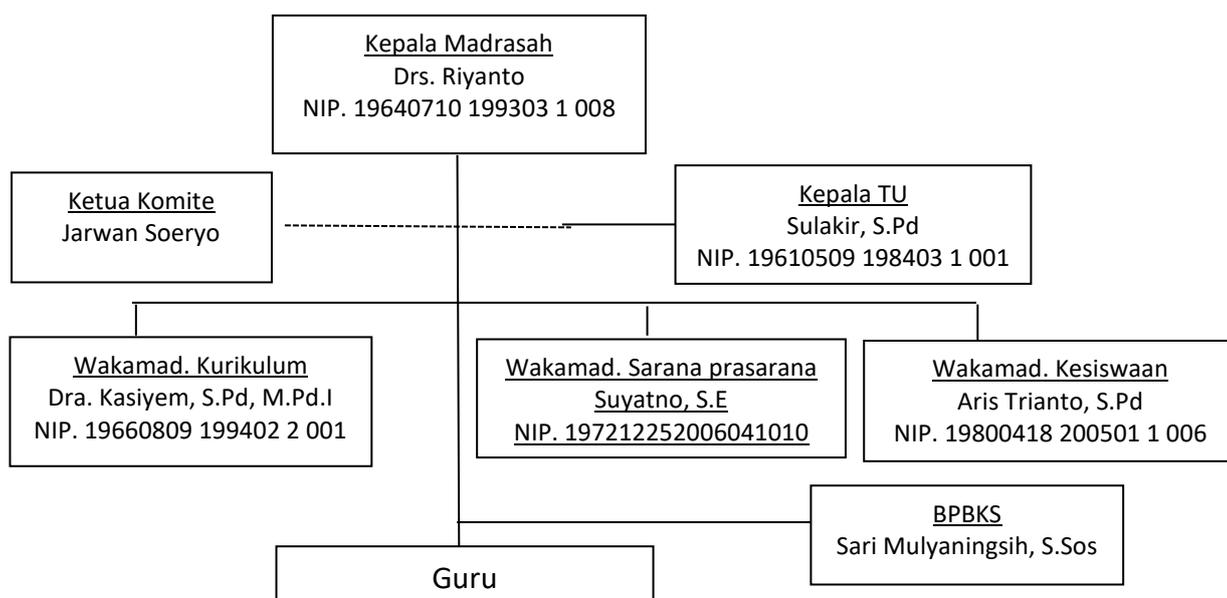
“Sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan, saya harus menyusun organisasi madrasah, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenang kepada guru-guru dan pegawai dengan struktur organisasi madrasah yang telah disusun dan disepakati bersama. Pembagian tugas tersebut berupa jabatan wakil kepala madrasah, koordinator, kepala, perpustakaan, kepala LAB, Pembina kegiatan ekstra, guru BP serta wali kelas”.

Dari keterangan kepala madrasah dan diperkuat bukti dokumentasi serta observasi lapangan bahwa, di MAN Pangkalanbun setiap awal tahun pelajaran untuk memperkuat legalitas Jabatan oleh kepala madrasah selalu di sertai dengan surat keputusan kepala madrasah dan surat tugas sesuai dengan jabatan masing masing . Hal ini dilakukan agar pemegang jabatan sesuai dengan jabatannya masing-masing lebih berfokus pada pembelajaran dan tugasnya, untuk mempermudah tercapainya visi, misi dan tujuan madrasah demi meningkatkan mutu pendidikan di MAN PangkalanBun. Struktur organisasi Di MAN Pangkalan Bun yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.12 (duabelas)

## BAGAN ORGANISASI

## MADRASAH ALIYAH NEGERI KOTAWARINGIN BARAT



**Keterangan :<sup>123</sup>**

————— : Garis komando

----- : Garis koordinasi.<sup>124</sup>

**b. Program Kerja dan Rencana Strategik**

Untuk lebih mempermudah mewujudkan Visi dan Misi serta tujuan Madrasah yang telah ditetapkan, maka kepala madrasah beserta *steakholder* (Tim yang telah dibentuk oleh kepala madrasah) menyusun manajemen strategik pelaksanaan program-program untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sebagaimana terperinci pada tabel sebagai berikut :

---

<sup>123</sup> Dokumen Madrasah (LAKIP 2016) diperoleh 12 April 2017

<sup>124</sup> Hasil observasi 12 April 2017

**Tabel. 4.13 (tigabelas)**  
**PROGRAM JANGKA PENDEK, JANGKA MENENGAH**  
**DAN JANGKA PANJANG**

<b>Program Jangka Pendek</b> Sasaran Program 1 Tahun Tahun (2014)	<b>Program Jangka</b> <b>Menengah</b> Sasaran Program 4 Tahun (2014-2018)	<b>Program Jangka Panjang</b> Sasaran Program 8 Tahun(2014-2022)
1	2	3
1. Kehadiran peserta didik, guru dan karyawan lebih dari 90%	1. Kehadiran peserta didik, guru dan karyawan lebih dari 95%	1. Kehadiran peserta didik, guru dan karyawan lebih dari 98 %
2. Target pencapaian rata-rata nilai ujian 7,50	2. Target pencapain rata-rata nilai ujian 7,80	2. Target pencapaian rata-rata nilai ujian 80%
3. 50% lulusan dapat diterima di perguruan tinggi yang favorit/terbaik di beberapa kota di Indonesia	3. 56% lulusan dapat diterima di perguruan tinggi yang favorit/terbaik di beberapa kota di Indonesia	3. 60% lulusan dapat diterima di perguruan tinggi yang favorit/terbaik di beberapa kota di Indonesia
4. 30% peserta didik dapat aktif berbahasa inggris dan arab	4. 50% peserta didik dapat aktif berbahasa inggris dan arab	4. 60% peserta didik dapat aktif berbahasa inggris dan arab
5. Memiliki ekstrakurikuler unggulan minimal juara II tingkat Kabauapten	5. Memiliki ekstra kulikuler unggulan minimal juara II tk. Provinsi	5. Memiliki ekstra kurikuler unggulan juara I tk. Nasional
6. 80% peserta didik dapat	6. 85% peserta didik	6. 90% peserta didik dapat

<p>mengoperasikan ms.word, excel serta internet</p>	<p>dapat mengoperasikan ms.word, excel serta internet</p>	<p>mengoperasikan ms.word, excel serta internet</p>
<p>7. Meraih sekolah/madrasah terbaik tingkat Kabupaten</p>	<p>7. Meraih sekolah/ madrasah terbaik tingkat Provinsi</p>	<p>7. Meraih sekolah madrasah terbaik tingkat Nasional</p>
<p>8. Menampilkan karya tulisan peserta didik, guru dan karyawan dimajalah madrasah pertahun</p>	<p>8. Menampilkan karya tulisan peserta didik, guru dan karyawan di majalah madrasah persemester</p>	<p>8. Menampilkan karya tulisan peserta didik, guru dan karyawan di majalah madrasah perminggu</p>
<p>9. Meraih sekolah Wiyata tingkat Kabupaten</p>	<p>9. Meraih sekolah Wiyata tingkat Provinsi</p>	<p>9. Meraih sekolah Wiyata tingkat Nasional</p>
	<p>10.Pengaspalan halaman MAN Pangkalan Bun</p>	
	<p>11.Pembangunan/ rehab ruang lab IPA, Kimia dan perpustakaan</p>	
	<p>12.Pengadaan LCD pada setiap kelas</p>	
	<p>13.Pengadaan dan Penambahan meja kursi lab computer</p>	

## **RENCANA STRATEGIK**

### **TAHUN 2014 S/D. 2018**

Secara umum sasaran program tersebut diatas ditindak lanjuti dengan strategi pelaksanaan yang wajib dilaksanakan oleh seluruh warga madrasah sebagai berikut :

1. Melakukan pembinaan mengaji (tadarus) dan shalat dhuha.<sup>125</sup>
2. Mengadakan pembinaan terhadap peserta didik, guru dan karyawan secara rutin dan berkelanjutan
3. Mengadakan jam tambahan pada pelajaran tertentu.
4. Mengidentifikasi komonikasi dan kerjasama dengan orang tua dan pelaporan kepada orang tuan siswa secara berkala
5. Kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat yang di wujudkan dengan kegiatan Persatuan Orang Tua Siswa (POS).
6. Kerjasama dengan komite madrasah diantaranya dengan: Dunia usaha (kerjasama saling menguntungkan misalnya sistem sponsor) pameran hasil kreasi yang bisa menarik minat masyarakat untuk membeli atau menggunakan hasil produksi.
7. Pengaturan situasi lingkungan dan tata kerja serta pelayanan yang baik kepada pihak pengguna/masyarakat.
8. Penguatan ciri khas agama Islam dalam kegiatan pembelajaran di madrasah untuk mencapai suasana yang Islami di lingkungan madrasah.<sup>126</sup>
9. Membentuk tim OSN dan tim KSM yang dibina secara berkelanjutan

---

<sup>125</sup> Observasi di mushola MAN Pangkalan Bun, 07 April 2017

<sup>126</sup> Observasi di ruang kelas XII C, 07 April 2017

10. Pengadaan buku-buku penunjang dan buku perpustakaan
11. Menjalin komunikasi yang baik dengan kementerian Agama dan Dinas Pendidikan dalam pembinaan KSM dan OSN.
12. Kerjasama dengan dinas pendidikan, dinas kesehatan, badan lingkungan hidup atau pihak lain untuk mewujudkan penerapan gizi seimbang bagi warga madrasah dan pelaksana program madrasah sehat, hijau dan produktif.
13. Kerja sama dengan Badan Lingkungan Hidup untuk mengembangkan sistem pengelolaan sampah dan pemanfaatan sampah menjadi kompos dan produk lainnya.
14. Kerjasama kegiatan berbasis partisipatif meliputi program kegiatan : Ekstrakurikuler/kurukuler bidang lingkungan hidup melalui wadah KKR Pramuka dan PMR.<sup>127</sup>

### **c. Program Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

Salah satu penentu keberhasilan dan peningkatan kualitas madrasah adalah implementasi manajemen dan kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan pelayanan Ketatausahaan di madrasah.

Bapak Drs. Riyanto yang telah menerima amanah selaku kepala MAN Pangkalan Bun kurang lebih 7 tahun. Manajemen MAN yang diterapkan selama ini sebagaimana yang dikatakan :

---

<sup>127</sup> Dokumentasi Madrasah (Lapor bulan diperoleh 12 April 2017)

“MAN Pangkalan Bun dari tahun ke tahun berbenah diri dalam penataan manajemen ketata usahaan madrasah. Pola kepemimpinan yang digunakan dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Pelaksanaan ini dengan mengedepankan pola pengambilan keputusan secara partisipatif dan bersifat *bottom up*. Kondisi semacam ini dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif, pelaksanaan otonomi madrasah, pelaksanaan akuntabilitas pelaksanaan program, kepemimpinan yang demokratis, professional guna membangun kerjasama yang harmonis dengan orang tua peserta didik, kerjasama dengan pihak internal dan eksternal, lembaga pendidikan lainnya serta dengan kalangan pengusaha, tokoh agama dan tokoh masyarakat”.

Pelaksanaan MBM yang diterapkan dari pelaksanaan, pengorganisasian, *actuating* dan *controlling* yang diterapkan saat ini merupakan pola manajemen . Perencanaan yang dibuat jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dengan melibatkan semua *stakeholder* sudah sebagian membuahkan hasil. Pada kelompok iklim kerja yang kondusif sudah mampu menciptakan tempat yang layak untuk proses belajar dan mengajar.

Wawancara dengan kepala Tata usaha MAN Pangkalan Bun mengenai manajemen kepemimpinan yang diterapkan selama ini oleh Kepala Madrasah sebagaimana yang di kemukakan :

“Program madrasah yang telah dilaksanakan dibarengi dengan laporan pertanggungjawaban secara terbuka minimal setiap satu semester baik dari segi manajemen umum yang ada keterkaitannya dengan Kementrian Agama, kementrian pendidikan & pengajaran atau keuangan kepada komite madrasah/ orang tua peserta didik. Penerapan Pola semacam ini dengan tujuan membuahkan hasil semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah. Hal ini membuat semua pihak berperan aktif ikut terlibat bersama madrasah mencapai target yang akan dicapai bersama antara madrasah, komite, dan unsur lain yang terkait termasuk pemerintah daerah.dan pemerintah pusat”<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah di ruang kepala madrasah 07 April 2017

Kepala madrasah mengemukakan tentang pelaksanaan program mengenai database yaitu:

“Pelaksanaan program pembenahan *database* madrasah yang manual, nantinya akan dirubah menjadi database manual dan elektronik, sehingga mempercepat pencarian data yang diperlukan oleh pengguna. Pegawai yang datang tidak tepat waktu yang menghambat pencarian program perlu dikontrol dan sentuhan nurani agar memiliki disiplin yang sesuai dengan ketentuan madrasah. Prinsip pengawasan yang melekat secara *kontinu* akan mampu meningkatkan disiplin dan pelayanan yang prima”.<sup>129</sup>

Keberhasilan manajemen adalah keberhasilan teamwork yang cerdas dan kreatif dengan seluruh guru, tata usaha, komite, pemerintah kota, akademisi, pengusaha dengan membangun jaringan agar diperoleh networking yang sehat dan kompetitif.

“Indikator lain bagi seluruh guru, peserta didik yang memiliki prestasi akan diberikan *reward* baik kemampuan akademik maupun non akademik sesuai dengan jenjang prestasi. *Reward* diperoleh dari madrasah,<sup>130</sup> kementerian agama dan pemerintah kabupaten serta provinsi kalimantan tengah. Kemudahan ini akan lebih cepat diakses dengan manajemen elektronik melalui pemetaan madrasah yang dibangun bersama antara komite dengan pemerintah dalam wadah *Wide Area Network* (WAN) kota Pangkalan Bun. Terbentuk akan mempermudah revitalisasi partisipasi masyarakat agar mau menyumbangkan segala daya untuk pengembangan madrasah. Konsep ini

---

<sup>129</sup> Observasi 07 April 2017

<sup>130</sup> Hasil wawancara dengan Bpk. M.H yang telah meraih bidang study agama tingkat provinsi 11 April 2017

yang nantinya akan melahirkan pelayanan yang cepat, akurat, prima dan tepat guna.

#### **d. Strategik Program Peningkatan Mutu Pendidikan**

##### 1) Menetapkan Standar Pendidikan

Berbicara tentang mutu pendidikan, tidak bisa lepas dari Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal yang hendak dicapai tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hukum Negara Kesatuan RI.

“Bapak Riyanto menyampaikan bahwa : Program peningkatan mutu pendidikan tidak lepas dari, Standar yang hendak dicapai pada lembaga pendidikan Khususnya MAN Pangkalan Bun harus ditetapkan dari awal tahun pelajaran, ini merupakan tugas kepala sekolah. Tanpa standar kinerja yang jelas, guru, staf dan pegawai lainnya tidak akan tahu apakah mereka sudah bekerja dengan baik atau belum. Di Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun standar pendidikan yang hendak dicapai ditetapkan mengacu pada standar Nasional pendidikan terdiri dari 8 kompetensi yaitu :<sup>131</sup>

Badan Akreditasi Nasional (BAN) madrasah atau sekolah setiap lima tahun sekali diwajibkan mengusulkan akreditasi di sesuaikan dengan petunjuk teknis pengisian instrumen akreditasi sesuai dengan tingkatannya. MAN Pangkalan Bun di Akreditasi oleh BAN (Badan Akreditasi Nasional) dari tingkat provinsi pada tahun 2011, telah memperoleh nilai 94,15 (Amat Baik). Dengan kriteria-kriteria penilaian sebagaimana tabel berikut :

---

<sup>131</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah di ruang Kepala Madrasah 07 April 2017

**Tabel. 4.14**  
**NILAI AKREDITASI MAN PANGKALAN BUN**

No	Komponen	Nilai
1	Standar Isi	97
2	Standar Proses	93
3	Standar Komponen Lulusan	88
4	Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan	95
5	Standar Sarana dan Prasarana	88
6	Standar Pengelolaan	93
7	Standar Pembiayaan	99
8	Standar Penilaian Pendidikan	98
	Nilai Akhir	94,15

Dokumen Sertifikat Akreditasi tahun 2011.

MAN Pangkalan Bun diakreditasi kembali oleh Tim Asesor tahun 2016. Hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah menyampaikan sampai tanggal 20 November 2017 hasil akreditasi (sertifikatnya) belum dikeluarkan oleh BAN-S/M tetapi hasilnya telah disampaikan melalui utusan dari BAN-S/M yang mendapatkan nilai A (Amat Baik) dan nilainya lebih besar dari hasil akreditasi tahun 2011.

Sesuai hasil wawancara dengan bapak kepala MAN Pangkalan Bun instrumen penilaian akreditasi meliputi :

**a) Standar Isi**

Pelaksanaan kurikulum meliputi :

- (1) Pembelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia

- (2) Pembelajaran kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian
- (3) Pembelajaran kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi
- (4) Pembelajaran kelompok mata pelajaran estetika, serta
- (5) Pembelajaran kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan

Yang dimaksud 9 (sembilan) komponen muatan KTSP adalah :

- (1) Mata pelajaran
- (2) Muatan lokal
- (3) Kegiatan pengembangan diri
- (4) Pengaturan beban belajar
- (5) Ketuntasan belajar
- (6) Kenaikan kelas dan kelulusan
- (7) Penjurusan
- (8) Pendidikan kecakapan hidup dan
- (9) Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global.

**b) Standar Proses**

RPP yang dikembangkan guru meliputi :

- (1) Identitas mata pelajaran
- (2) SK
- (3) KD dari silabus yang akan dicapai
- (4) Indikator pencapaian kompetensi

- (5) Tujuan pembelajaran
- (6) Materi ajar
- (7) Alokasi waktu yang diperlukan
- (8) Metode pembelajaran
- (9) Kegiatan pembelajaran
- (10) Penilaian hasil belajar dan
- (11) Sumber belajar

Jumlah mata pelajaran dimaksud diperhitungkan pada setiap program/jurusan (IPA, IPAS, Bahasa dan/atau Keagamaan).

**c) Standar Kompetensi Lulusan**

- (1) Jawaban dibuktikan dengan ketuntasan belajar di dalam KTSP yang ditetapkan oleh sekolah/madrasah untuk mata kelompok pelajaran iptek seperti Bahasa, Matematika, IPA, IPS dan TIK. Kriteria ideal ketuntasan minimal 75,0. Dihitung rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran iptek pada satu tahun terakhir.
- (2) Jawaban dibuktikan dengan adanya dokumen pelaksanaan kegiatan yang diikuti setidaknya-tidaknya oleh 90% siswa dan dapat memberikan pengalaman tentang pemanfaatan lingkungan baik di dalam maupun di luar kelas seperti : kebun untuk praktek biologi, daur ulang sampah, kunjungan ke laboratorium alam, *outbond* dan lain-lain.

- (3) Jawaban dibuktikan dengan adanya kegiatan untuk siswa kelas XII yang diikuti setidaknya-tidaknya oleh 90% siswa, seperti : *try out*, kegiatan pengayaan dan remedial, kegiatan menghadapi ujian akhir dan seleksi penerimaan mahasiswa baru.
- d) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- (1) Jawaban dibuktikan dengan adanya memperlihatkan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Perhitungan dilakukan dengan cara membandingkan sejumlah guru berkualifikasi minimum S1 atau D-IV dengan jumlah seluruh guru.
  - (2) Jawaban dibuktikan dengan adanya undangan, daftar hadir dan/atau notulen rapat dewan guru, rapat antara guru dan kepala sekolah/madrasah, rapat guru dan komite sekolah/madrasah, serta pertemuan antara guru dan orangtua siswa. Pertemuan-pertemuan tersebut dihadiri setidaknya-tidaknya oleh 75% guru tetap.
  - (3) Jawaban dibuktikan dengan adanya tenaga layanan khusus yang tidak dirangkap. Adapun lima jenis tenaga layanan khusus adalah sebagai berikut :
    - (a) Penjaga sekolah/madrasah
    - (b) Tukang kebun
    - (c) Tenaga keberhasilan
    - (d) Pengemudi dan

(e) Perusuh.

e) Standar Sarana Prasarana

Yang dimaksud prasaran sekolah/madrasah yaitu seluruh ruang dan tempat berdasarkan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007 sebagaimana tercantum pada Tabel berikut ini :

**Tabel. 4.14 (empatbelas)**

No.	Jenis
1	Ruang kelas
2	Ruang perpustakaan
3	Ruang laboratorium biologi
4	Ruang laboratorium fisika
5	Ruang laboratorium kimia
6	Ruang laboratorium komputer
7	Ruang laboratorium bahasa
8	Ruang pemimpin
9	Ruang guru
10	Ruang tata usaha
11	Tempat ibadah
12	Ruang konseling
13	Ruang UKS
14	Ruang organisasi kesiswaan
15	Jamban
16	Gudang
17	Ruang sirkulasi
18	Tempat bermain/berolahraga

Dokumen Petunjuk Teknis Pengisian Instrumen Akreditasi SMA/MA

**f) Standar Pengelolaan**

- (1) Pedoman yang mengatur aspek pengelolaan terdiri dari 8 (delapan) dokumen sebagai berikut :
  - (a) KTSP
  - (b) Kalender pendidikan/akademik
  - (c) Struktur organisasi sekolah/madrasah
  - (d) Pendaayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan
  - (e) Pertaturan akademik
  - (f) Tata tertib sekolah/madrasah
  - (g) Kode etik sekolah/madrasah
  - (h) Biaya operasional sekolah/madrasah
- (2) Lima program pengelolaan sarana prasarana meliputi :
  - (a) Perencanaan, pemenuhan serta pendaayagunaan sarana dan prasarana pendidikan
  - (b) Evaluasi serta pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi dalam mendukung proses pendidikan
  - (c) Perlengkapan fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah/madrasah
  - (d) Penyusunan sekala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat, serta
  - (e) Pemeliharaan seluruh fasilitas fisik dan peralatan dengan memerhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.

- (3) Program pengawasan terdiri dari 5 (lima) dokumen :
  - (a) Pemantauan
  - (b) Supervisi
  - (c) Evaluasi
  - (d) Pelaporan dan
  - (e) Tindak lanjutnya.
- (4) Kepala SMA/MA dibantu minimal oleh tiga wakil kepala sekolah/madrasah untuk bidang akademik, sarana prasarana dan kesiswaan. Dalam hal tersebut atau sekolah/madrasah masih berada dalam menuggaskan guru untuk melaksanakan fungsi sebagai wakil kepala sekolah/madrasah.

**g) Standar Pembiayaan**

- (1) Biaya pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi biaya pendidikan lanjut, pelatihan, seminar dan lain-lain termasuk yang dibiayai oleh pemerintah/pemerintah daerah, yayasan, maupun lembaga lain.
- (2) Modal kerja tetap adalah anggaran yang disediakan untuk membiayai gaji pendidik dan tenaga kependidikan, biaya operasi pendidikan dan biaya kependidikan tidak langsung agar terlaksana proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Jawaban dibuktikan dengan buku kas keuangan dan Rencana Anggaran dan Pendapatan Sekolah/Madrasah (RKA-S/M), istilah lainnya

Rancangan Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPB-S/M).

- (3) Biaya personal lainnya adalah biaya yang dikeluarkan oleh siswa selain ungu sekolah/madrasah. Yang dimaksud dengan 4 (empat) jenis pungutan biaya personal meliputi :
  - (a) Biaya ujian
  - (b) Biaya praktikum
  - (c) Biaya perpisahan dan
  - (d) Biaya *study tour*.
- (4) Proses pengambilan keputusan dalam penggalan dana dari masyarakat dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak.
- (5) RKA-S/M berpedoman pada pengelolaan keuangan diputuskan komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah. Sekolah/madrasah dapat menunjukkan bukti kesesuaian antara pedoman pengelolaan keuangan dengan rincian komponen-komponen dalam RKA-S/M.

#### **h) Standar Penilaian**

- (1) Empat teknik penilaian yang digunakan guru meliputi :
  - (1) Tes
  - (2) Pengamatan
  - (3) Tugas terstruktur dan
  - (4) Tugas mandiri.
- (2) Pedoman ketentuan kelulusan siswa meliputi :

- (a) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran
- (b) Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran : (i) agama dan akhlak mulia, (ii) kewarganegaraan dan kepribadian, (iii) estetika dan (iv) jasmani dan kesehatan
- (c) Lulus ujian sekolah/madrasah, serta
- (d) Lulus UN.<sup>132</sup>

## 2) Program Penilaian Peserta Didik

Dalam laporan hasil belajar peserta didik, terdapat komponen pengetahuan yang umumnya merupakan representasi aspek kognitif, komponen praktik yang melibatkan aspek psikomotorik dan komponen sikap yang berkaitan dengan kondisi afektif peserta didik terhadap mata pelajaran tertentu.

Wawancara dengan kepala MAN Pangkalan Bun tentang penilaian peserta didik di MAN Pangalan Bun terdiri dari 3 penilaian pokok, yaitu : Aspek psikomotorik, aspek kognitif, dan aspek afektif.<sup>133</sup>

Tabel berikut menyajikan berbagai aspek yang dinilai untuk lima kelompok mata pelajaran (sesuai PP no. 19 tahun 2005 pasal 64).

---

<sup>132</sup> Dokumen Petunjuk Teknis Pengisian Instrumen Akreditasi SMA/MA

<sup>133</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di ruang kepala madrasah 07 April 2017

Tabel. 4.14 (empatbelas)

## Aspek yang dinilai untuk Lima Kelompok Mata Pelajaran

No	Mata pelajaran	Aspek yang Dinilai	Kelompok Mata Pelajaran
1	2	3	4
1	Al-Qur'an Hadist	Pengetahuan, praktik dan sikap	Agama dan akhlak mulia
2	Akidah Akhlak	Pengetahuan dan sikap	
3	Fikih	Pengetahuan, praktik dan sikap	
4	Sejarah Kebudayaan Islam	Pengetahuan dan sikap	
5	Tafsir	Pengetahuan, praktik dan sikap	
6	Hadis	Pengetahuan, praktik dan sikap	
7	Ilmu Kalam	Pengetahuan, praktik dan sikap	
8	Pendidikan Kewarganegaraan	Pengetahuan dan sikap	
9	Bahasa Indonesia	Pengetahuan, praktik dan sikap	
10	Bhs. Arab	Pengetahuan, praktik dan sikap	
11	Bhs. Inggris	Pengetahuan, praktik dan sikap	
12	Matematika	Pengetahuan, praktik dan sikap*	Ilmu pengetahuan dan Teknologi
13	IPA : a. Fisika b. Kimia c. Biologi	Pengetahuan, praktik dan sikap	
14	IPS : a. Geografi b. Ekonomi c. Sosiologi d. Sejarah	Pengetahuan, praktik dan sikap*	
15	Teknologi Informasi dan Komunikasi	Pengetahuan, praktik dan sikap	
16	Seni Budaya dan Keterampilan	Praktik, sikap dan pengetahuan	Estetika

17	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	Pengetahuan, praktik dan sikap	Jasmani, Olahraga dan Kesehatan
----	--	--------------------------------	---------------------------------

Dokumen I kurikulum MAN Pangkalan Bun, h. 11

### 3) Program Pembiayaan & Keuangan

Pembiayaan Keuangan kegiatan di MAN Pangkalan Bun berasal dari beberapa sumber yaitu dari dana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Nasional (APBN) yaitu dana rutin dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan dana Komite Sekolah. Alokasi dana tersebut terutama diperuntukan untuk menunjang kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler, serta untuk memenuhi kelengkapan, sarana pemebelajar peserta didik.

**Tabel. 4.15 (limabelas)**

#### **Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)**

#### **MAN Pangkalan Bun**

Tahun Pelajaran	Dari Penerimaan Dari berbagai sumber (Rp)		Jumlah (Rp)
1	2	3	4
2015	3.077.557.000,-	3.077.557.000,-	3.077.557.000,-
2016	3.356.596.000,-	3.356.596.000,-	3.356.596.000,-
2017	4.324.539.000,-	4.324.539.000,-	4.324.539.000,-

Dokumen keuangan (LAKIP) dan wawancara dengan U S bendahara MAN Pangkalan Bun, di ruang bendahara 12 April 2017

#### **4) Program Kerjasama dengan Masyarakat dan Intansi Pemerintah**

##### **a) Kerjasama dengan Masyarakat/Wali siswa**

Pentingnya hubungan sekolah dengan masyarakat terdapat beberapa pandangan beberapa filosofis tentang hakekat sekolah itu sendiri dan hakekat masyarakat. Hubungan keduanya saling keterkaitan mengisi dan melengkapi antara lain :

- (1) Sekolah adalah bagian yang integral dari masyarakat. Ia bukan lembaga yang terpisah dari masyarakat.
- (2) Hak hidup dan kelangsungan hidup sekolah bergantung pada masyarakat
- (3) Sekolah adalah lembaga sosial yang berfungsi untuk melayani anggota-
- (4) Kemajuan Madrasah dan kemajuan masyarakat anggota masyarakat dalam bidang pendidikan.saling berkolerasi, keduanya saling membutuhkan
- (5) Masyarakat adalah pemilik sekolah, sekolah ada karena masyarakat memerlukannya.

Wawancara dengan Bapak. J.S Ketua komite MAN Pangkalan Bun mengatakan bahwa Kerjasama dengan orang tua peserta didik dilaksanakan melalui komite sekolah:

“Ada enam peran utama orang tua dalam pengembangan sekolah, yaitu sebagai berikut :

- (a) Donatur dalam menunjang kegiatan dan sarana prasarana Madrasah.
- (b) Mitra Madrasah dalam pembinaan pendidikan.

- (c) Mitra dalam membina dan membimbing kegiatan peserta didik.
- (d) Mitra dialog dalam peningkatan mutu pendidikan.
- (e) Sumber belajar sesuai dengan kebutuhan untuk menunjang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan
- (f) Mitra dalam pengawasan dan pengendalian mutu madrasah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan”.<sup>134</sup>

#### **b) Peran Intansi Pemerintah**

Peran pemerintah sangat urgensi terhadap peningkatan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun terutama keterkaitannya dengan pembiayaan dan sistem wawancara dengan pengawas Madrasah Aliyah Bapak. H A mengemukakan :

“Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun dibawah naungan Kantor Wilayah Kementerian Agama propinsi Kalimantan Tengan, pembiayaan yang paling utama melalui kementerian Agama dan masyarakat maka sampai saat ini berjalan dengan baik, seperti hubungan dengan Dinas Kerjasama dengan instansi pemerintah, swasta maupun dengan Kementerian Pendidikan dan pengajaran Kabupaten Kotawaringinbarat dan dinas kementerian pendidikan dan pengajaran provinsi Kalimantan Tengah serta kerjasama dengan LPMP. Kalimantan Tengah. Hal ini terbukti dengan mengalirnya sejumlah bantuan dari instansi dimaksud untuk Guru, beasiswa untuk murid, bantuan untuk kegiatan MGMP dan bantuan KKM serta bantuan yang laian”.<sup>135</sup>

“Dari hasil wawaancara diatas, bahwa Kepala MAN Pangkalan Bun yang diberi amanah oleh kepala kantor kementerian agama propinsi kalimantan tenganh, guna meningkatkan mutu pendidikan selalu koordinasi dan menjaga kerjasama yang baik, terutama dalam hal pengadaan sarana prasarana pembelajaran dan sistem pendidikan”.

---

<sup>134</sup> Wawancara dengan J.S di ruang Kepala Madrasah 12 April 2017

<sup>135</sup> Wawancara dengan A.P di ruang pengawas Kemenag Kab.Kotawaringin Barat 08 April 2017

Usaha-usaha yang telah dilakukan kepala madrasah tersebut di atas, menunjukkan bahwa kepala madrasah selama ini sudah melakukan kolaborasi atau kerjasama dengan semua pihak yang ada hubungannya dengan madrasah. Hal ini sangat penting dilaksanakan agar madrasah bisa meningkatkan mutu pendidikan terutama mutu lulusan bagi siswa serta menambah kelengkapan sarana dan prasarana untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dalam pembelajaran pembelajaran.

##### **5) Program Pengawasan dan Pengendalian**

Strukturisasi dari kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasiannya harus dilandasi dengan asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, asas integrasi. E. Mulyasa. Asas ini sangat penting untuk diaplikasikan dalam perilaku manager, sebab secara praktis asas-asas tersebut merupakan langkah-langkah konkrit upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah; *Pertama*, mengembangkan dan meningkatkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif; *Kedua*, menghimpun gagasan agar terjadi pola pikir kreatif bawahan untuk menjalankan tugasnya; *Ketiga*, menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus pengembangan sekolah ; *Keempat*, menjadikan visi dan misi sekolah sebagai komitmen sekolah ; *Kelima*, bertindak berdasarkan nilai; *Keenam*, menjalin silaturahmi dengan bawahan, agar tercipta keakrab; *Ketujuh*, menjadikan diri sebagai sentral figur untuk memobilisasi energi di sekolah.

“Langkah konkrit yang bersifat praktis tersebut harus pula didasarkan pada kemampuan kepala sekolah sebagai maneger. Menurut Sudarwan Danim dan Suparno, ada tujuh kemampuan tersebut, meliputi: *Pertama*, mengadakan prediksi, yang membuat perkiraan-perkiraan tentang kualitas yang dituntut oleh masyarakat berdasarkan fakta dan perubahan yang terjadi; *Kedua*, melakukan inovasi, dari hasil prediksi tersebut; *Ketiga*, menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran inovasinya; *Keempat*, menyusun perencanaan sekolah, baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang; *Kelima*, menemukan sumber-sumber pendidikan dan pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan sekolah; *Keenam*, menyediakan fasilitas pendidikan dan pembelajaran yang relevan; *Ketujuh*, melakukan pengendalian atau kontrol terhadap implementasi program “.<sup>136</sup>

Berdasarkan teori E. Mulyasa, asas ini sangat penting untuk di aplikasikan dalam perilaku kepala sekolah selaku manajer kaitannya dengan pengendalian didasarkan pada nomor ke tujuh, yaitu : kepala madrasah melakukan pengendalian atau kontrol terhadap implementasi perencanaan program.

Bapak Drs. Riyanto selaku menejerial di MAN Pangkalan Bun keterkaitan dengan hasil evaluasi mengatakan :

“Hasil evaluasi akan menjadi tolak ukur tingkat epektifitas dan tingkat keberhasilan program dan juga akan menjadi bahan untuk memperbaiki Kuantitas maupun kualitas pendidikan. Hasil evaluasi juga dapat dijadikan bahan pertimbangan keputusan pada saat penyusunan kembali perencanaan program kegiatan Intrakurikuler maupun ekstrakurikuler pada periode berikutnya. Pengendalian Mutu pendidikan yang di uji melalui evaluasi yang telah diperoleh selama ini, agar tetap terjaga dan ditingkatkan pada tahapan berikutnya yang sesuai dengan visi dan misi Madrasah”.<sup>137</sup>

Program pengendalian dan pengawasan yang telah dilaksanakan di MAN Pangkalan Bun yaitu melalui tiga komponen : *pertama*, penetapan

---

<sup>136</sup> Sudrawan Danim, dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kekepalasekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), cet. 1. h. 29

<sup>137</sup> Wawancara dengan kepala madrasah 07 April 2017

indikator hasil belajar, *kedua*, pengawasan dan pembinaan, *ketiga*, pengembangan kurikulum. Hal ini dilakukan untuk mengendalikan prestasi yang telah diraih oleh madrasah agar mutu pendidikan yang ada di MAN Pangkalan Bun selalu mendapatkan kepercayaan masyarakat dan kepercayaan dari instansi yang terkait.

## **2. Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Meng implementasikan Program Peningkatan Mutu Pendidikan**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa Kurikulum jenjang pendidikan dasar dan menengah disusun oleh satuan pendidikan dengan mengacu kepada Standart Isi (SI) dan Standar Kompetensi Kelulusan (SKL) serta berpedoman pada panduan yang disusun oleh Badan Standart Nasional Pendidikan (BSNP).

Strukturisasi dari perilaku kepala sekolah dalam pengimplementasiannya harus dilandasi dengan asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, asas integrasi. E. Mulyasa. Asas ini sangat penting untuk diaplikasikan dalam perilaku manager, sebab secara praktis asas-asas tersebut merupakan langkah-langkah konkrit upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah; *Pertama*, mengembangkan dan meningkatkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif; *Kedua*, menghimpun gagasan agar terjadi pola pikir kreatif bawahan untuk menjalankan tugasnya; *Ketiga*, menjadikan tenaga kependidikan sebagai

pengurus pengembangan sekolah ; *Keempat*, menjadikan visi dan misi sekolah sebagai komitmen sekolah ; *Kelima*, bertindak berdasarkan nilai; *Keenam*, menjalin silaturahmi dengan bawahan, agar tercipta keakrab; *Ketujuh*, menjadikan diri sebagai sentral figur untuk memobilisasi energi di sekolah.

Kepemimpinan kepala MAN Pangkalan Bun dalam mengimplementasikan program-program yang telah disusun secara baik, maka pengimplementasiannya mengarah kepada tujuan, visi, misi madrasah yang telah ditetapkan oleh madrasah. Dalam pengimplementasikan program sebagaimana pelaksanaan sebagai berikut :

#### **a. Manajemen Strategik Penetapan Kurikulum di MAN Pangkalan Bun**

Untuk memenuhi amanat undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional pada umumnya, serta tujuan pendidikan sekolah pada khususnya, Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun sebagai lembaga pendidikan tingkat atas memandang perlu untuk mengembangkan Kurikulum.

Kurikulum MAN Pangkalan Bun dikembangkan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan di madrasah. Tujuan pendidikan di MAN Pangkalan Bun telah diselaraskan dengan tujuan pendidikan nasional dengan beberapa

penyesuaian berdasarkan ciri khas, kondisi dan potensi seluruh *stakeholder* madrasah.

Hasil wawancara sebagaimana yang di kemukakan oleh Wakamad Kurikulum Ibu Dra. Kasiem Spd.Mpdi. Mengatakan :

“Kurikulum yang diterapkan di MAN Pangkalan Bun :

- 1) Kelas X & XI diterapkan kurikulum K.13
- 2) Kelas XII penerapannya: Bidang study Agama memakai kurikulum K,13 Bidang study yang bersifat umum diterapkan memakai kurikulum KTSP”

“Saya selaku kepala madrasah menekankan kepada semua elemen madrasah : melalui Kurikulum ini diharapkan madrasah dapat melaksanakan program pendidika sesuai dengan karakteristik, potensi dan kebutuhan peserta didik. Untuk itu, dalam pengembangannya seluruh warga Madrasah dilibatkan secara aktif, mulai dari guru, karyawan, pimpinan, Komite dan tokoh masyarakat di lingkungan MAN Pangkalan Bun”.<sup>138</sup>

Dari hasil wawancara dengan wakamad kurikulum dan berdasarkan dokumen I Kurikulum MAN Pangkalan Bun bahwan Kurikulum yang di terapkan ialah Kelas X dan Kelas XI murni memakai kurikulum K.13 . sedang Kelas XII pelajaran agama memakai Kurikulum K 13. Dan untuk pelajaran umum memakai kurikulum KTSP.

#### **b. Manajemen Strategik Penetapan Kalender Pendidikan**

Berdasarkan dokumen yang didapatkan oleh penulis serta didukung observasi di lapangan bahwa kalender pendidikan yang di susun di MAN Pangkalanbun adalah pengaturan waktu untuk kegiatan pembelajaran peserta didik selama satu tahun ajaran. Kalender pendidikan mencakup

---

<sup>138</sup> Wawancara dengan K.S Wakamad kurikulum di ruang kepala Madrasah 08 April 2017

permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif dan hari libur.

Setiap menjelang awal tahun pelajaran, tim menyusun Program MAN Pangkalan Bun, menyusun kalender pendidikan untuk mengatur waktu kegiatan pembelajaran selama satu tahun ajaran yang mencakup permulaan tahun pelajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif dan hari libur. Pengaturan waktu belajar di madrasah mengacu kepada Standar Isi dan disesuaikan dengan kebutuhan, potensi dan karakteristik madrasah. Beberapa aspek penting yang jadi pertimbangan menyusun kalender pendidikan adalah :

- 1) Permulaan tahun pelajaran adalah waktu dimulainya kegiatan pembelajaran pada awal tahun pelajaran pada setiap satuan pendidikan.
- 2) Minggu efektif belajar adalah jumlah minggu kegiatan pembelajaran untuk setiap tahun pelajaran. MAN Pangkalan Bun mengalokasikan lamanya minggu efektif belajar sesuai dengan keadaan dan kebutuhan.
- 3) Waktu pembelajaran efektif adalah jumlah jam pembelajaran setiap minggu, meliputi jumlah jam pembelajaran untuk seluruh mata pelajaran termasuk muatan lokal, ditambah jumlah jam untuk kegiatan pengembangan diri.
- 4) Waktu libur adalah waktu yang ditetapkan untuk tidak diadakan kegiatan pembelajaran terjadwal. Hari libur MAN Pangkalan Bun ditetapkan berdasarkan keputusan mendiknas, dan/atau menag terkait

dengan hari raya keagamaan. Pada kondisi tertentu MAN Pangkalan Bun menentukan waktu libur sesuai kebutuhan.

- 5) Waktu libur dapat berbentuk jeda tengah semester, jeda antar libur umum termasuk hari-hari besar nasional dan hari libur khusus. Semester, libur akhir tahun pelajaran, hari libur keagamaan dan hari libur yang ditetapkan daerah.
- 6) Libur jeda tengah semester, libur akhir tahun pelajaran digunakan untuk penyiapan kegiatan dan administrasi akhir dan awal tahun pelajaran.<sup>139</sup>

**c. Manajemen Strategik Penetapan Struktur Kurikulum dan Pengaturan Beban Belajar**

Perkembangan dan perubahan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara perlu segera ditanggapi dan dipertimbangkan dalam bentuk penyusunan kurikulum yang baru pada setiap jenjang pendidikan dan pada setiap satuan pendidikan beban belajar yaitu :

- 1) Jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran di alokasikan 45 Menit
- 2) Beban belajar kegiatan tatap muka perminggu Minimal 45 jam pembelajaran
- 3) Alokasi waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur 0-50% dari waktu tatap muka mata pelajaran yang bersangkutan

---

<sup>139</sup> Dokumen I MAN Pangkalan Bun tahun 2016, h,25

- 4) Alokasi waktu untuk praktek adalah satu jam tatap muka setara dengan dua jam kegiatan praktek di madrasah atau empat jam praktek di luar madrasah

Bapak Abu Semak MPd. Memberikan penjelasan tentang kurikulum yang dilaksanakan di MAN Pangkalan Bun Khususnya peningkatan pembelajaran pada Laboratorium Bahasa :

“Saya selaku kepala Laboratorium Bahasa dalam memprogram pembelajaran siswa dijadwalkan perkelas secara bergantian, sebagaimana keepemimpinan kepala madrasah dalam memprogram peningkatan mutu siswa dalam berbahasa terutama bahasa arab da bahasa Inggris. MAN Pangkalan Bun telah menetapkan ciri khas (*trade mark*) sebagai landasan berpijak dalam proses pembelajaran. *Trade mark* tersebut menitikberatkan pada *basic sains*, bahasa, dan akhlakul karimah. Dengan menetapkan ciri khas tersebut membawa konsekuensi logis pada perubahan kurikulum yang dilaksanakan. Hal ini akan lebih meningkatkan presentasi dan reputasi lembaga ini melahirkan *output* yang handal sesuai dengan harapan pelanggan atau orang tua siswa”.<sup>140</sup>

Ibu Kasiem Wakamad kurikulum mengemukakan tentang Struktur kurikulum MAN Pangkalan Bun sebagaimana dokumen madrasah terdiri dari enam cakupan kelompok mata pelajaran yaitu :

- a) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia yaitu Akidah Akhlaq,
- b) Kelompok mata pelajaran , yaitu : Pendidikan Jasmani, olah Fiqih, Al-Qur’an Hadist, Sejarah Kebudayaan Islam (SKI), Raga dan Kesehatan,
- c) Kewarga Negeraan dan kepribadian : Kewarganegeraan PPKN, Ekonomi, Geografi, Sejarah, Sosiologi, Sejarah Indonesia, Bimbingan Konseling (BK)

---

<sup>140</sup> Wawancara dengan A.S kepala LAB Bahasa di ruang LAB Bahasa 09 April 2017

- d) Kelompok pelajaran IPTEK : TIK, Keterampilan, Prakarya Usaha, Pengembangan diri dan Seni Budaya
- e) Kelompok mata pelajaran bahasa, yaitu : Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab.
- f) Kelompok mata pelajaran MIPA, yaitu : Matematika, Fisika, kimia dan Biologi.<sup>141</sup>

Disampaikan oleh kepala madrasah : guru yang bidang studinya terdapat kesamaan untuk bergabung dalam kerja kelompok yang di kordinir oleh kordinator bidang study :

“Setiap guru yang tergabung dalam kelompok guru bidang study program kerja kelompok, dikoordinir oleh koordinator bidang study. Pengelompokan bidang study seperti ini dilakukan dengan beberapa pertimbangan, antara lain kedekatan sifat dan esensi mata pelajaran, efektifitas kerja sama kelompok dan jumlah guru dalam satu bidang study pelajaran. Hal ini juga sebagai pedoman kreterian ketuntasan bidang study dan sebagai pedoman kreteria Kelulusan.<sup>142</sup>

Berdasarkan Wawancara di atas dan di kuatkan dokumen madrasah serta hasil observasi lapangan bahwa : Muatan Kurikulum di MAN Pangkalan bun telah tersusun secara teratur sesuai dengan tata urutan pembelajar. Hal ini dimaksudkan, untuk terlaksananya Visi Misi dan tujuan yang telah di tetapkan oleh madrasah.

---

<sup>141</sup> Dokumen I MAN Pangkalan Bun, tahun 2016, h,17

<sup>142</sup> Wawancara dengan K.S Wakamad kurikulum di ruang wakil kepala Madrasah 08 April 2017

**d. Manajemen Strategik Penetapan Ketuntasan Belajar dan Sistem Penilaian di MAN Pangkalan Bun**

Berdasarkan ketentuan kementrian agama dan dinas pendidikan serta memperhatikan kemampuan peserta didik sejak awal sumberdaya maka: Madrasah menetapkan ketuntasan belajar bagi siswa.

Berikut ini nilai kriteria target pencapaian kompetensi (TPK) pada masing- masing mata pelajaran :

**Tabel. 4.16 (enambelas)**

**Nilai Target Pencapaian Kopetensi (TPK )**

No	MataPelajaran	Nilai minimal TPK	Nilai minimal kelulusan
1	2	3	4
1	Pendidikan agama : a. Aqidah akhlak b. Al-qur'an hadist c. Fiqih d. SKI	75 75 75 75	72 74 73 70
2	Pend.Kewarganegaraan	80	76
3	Bahasa Indonesia	75	73
4	Bahasa Arab	65	63
5	Bahasa Inggris	75	72
6	Matematika	75	72
7	IPA	75	72
8	IPS	75	72
9	Seni Budaya	75	73
10	Pend. Jasmani Dan	75	73

	Olahraga Kesehatan		
11.	Teknologi Informasi	80	75
12.	Mulok/Karya ilmiah	75	72
13	Ekstra kurikuler	B	B

Dokumen I kurikulum MAN Pangkalan Bun, tahun 2016, h, 17

**e. Manajemen Strategik Standar Kompetensi Penentuan Kenaikan Kelas**

- 1) Kenaikan kelas dilaksanakan setiap akhir tahun pelajaran
- 2) Peserta didik dinyatakan naik kelas apabila:
  - a) Telah mencapai kriteria ketuntasan minimal
  - b) Terdapat maksimal tiga mata pelajaran yang nilainya dibawah kriteria ketuntasan minimal (KKM)
  - c) Kehadiran di kelas minimal 90%
- 3) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran
- 4) Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran.
- 5) Peserta didik dinyatakan harus mengulang di kelas yang sama bila:

*pertama*, Jika peserta didik tidak menuntaskan standar kompetensi dan kompetensi dasar lebih dari empat mata pelajaran sampai pada batas akhir tahun pelajaran. *Kedua*, Jika karena alasan yang kuat, misal karena gangguan kesehatan, mental, fisik atau emosi sehingga tidak mungkin berhasil di bantu mencapai kompetensi yang di targetkan.
- 6) Ketika mengulang di kelas yang sama, nilai peserta didik untuk semua indikator, kompetensi dasar, dan standar kompetensi yang ketuntasan

belajar minimumnya sudah dicapai, minimal sama dengan yang di capai pada tahun sebelumnya.<sup>143</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah dalam meng implementasikan program penetapan standar kompetensi kenaikan kelas telah tersusun secara sesuai dengan struktur kurikulum. Strategi ini dibuat untuk meningkatkan mutu dan mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.

#### **f. Manajemen Strategik Standar Kompetensi Penentuan Kelulusan**

- 1) Mengamalkan ajaran agama Islam sesuai dengan tahapan perkembangan remaja
- 2) Memahami kelebihan dan kekurangan diri sendiri
- 3) Menunjukkan sikap percaya diri – mematuhi aturan sosial yang berlaku dalam lingkungan yang lebih luas
- 4) Menghargai keberagaman agama, budaya, suku, ras dan golongan sosial ekonomi dalam lingkungan Nasional
- 5) Mencari dan menerapkan Informasi dari lingkungan sekitar dan sumber-sumber lain secara logis kritis dan kreatif
- 6) Menunjukkan kemampuan berfikir logis kritis dan kreatif
- 7) Menunjukkan kemampuan belajar secara mandiri sesuai dengan potensi yang dimilikinya
- 8) Menunjukkan kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah dalam kehidupan sehari-hari
- 9) Mendiskripsi gejala alam dan sosial

---

<sup>143</sup> Dokumen I kurikulum MAN Pangkalan Bun, tahun 2016, h,20

- 10) Memanfaatkan alam secara bertanggung jawab
- 11) Menerapkan nilai-nilai gotong royong dalam lingkungan masyarakat, berbangsa dan bernegara demi terwujudnya NKRI.
- 12) Menghargai karya seni dan budaya daerah dan budaya Nasional
- 13) Menerapkan hidup bersih, sehat, bugar, aman dan memanfaatkan waktu luang
- 14) Berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan santun
- 15) Memahami hak dan kewajiban diri dan orang lain dalam pergaulan di masyarakat
- 16) Menghargai adanya perbedaan pendapat
- 17) Menunjukkan kegemaran membaca dan menulis
- 18) Menunjukkan keterampilan menyimak, berbicara, membaca dan menulis dalam bahasa Indonesia, bahasa Arab dan bahasa Inggris sederhana
- 19) Menguasai pengetahuan yang diperlukan untuk mengikuti pendidikan menengah dan mempersiapkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.<sup>144</sup>

**g. Manajemen Strategik Penentuan Kelulusan**

- 1) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran
- 2) Memperoleh nilai sikap/perilaku, minimal dengan kriteria baik seluruh mata pelajaran
- 3) Lulus ujian Madrasah.
- 4) Lulus Ujian Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN)
- 5) Lulus Ujian Nasional (UN)

---

<sup>144</sup> *Ibid*

- 6) Kehadiran di kelas minimal 90%
- 7) Mencapai kriteria target pencapaian kompetensi (TPK).<sup>145</sup>

Seorang pemimpin lembaga pendidikan yang berhasil adalah, yang mampu merencanakan program secara baik dan meng implementasikan program tersebut sesuai dengan Visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga.

“Kepemimpinan Bapak Riyanto untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun telah di rencanakan secara baik dan dalam mengimplementasikan program dibarengi dengan teori-teori Rencana strategik yang mudah dipahami dan dilaksanakan oleh warga madrasah”.

Dalam meng implementasikan terdapat penentuan kelulusan di MAN Pangkalan Bun dengan tahapan- tahapan yang harus dilalui oleh siswa. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan maksud untuk meningkatkan mutu *output* dan *outcome* MAN Pangkalan Bun.

### **3. Manajemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Mengendalikan Mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun**

#### **a. Manajemen Strategik Penetapan Indikator Standar Mutu & Pengawasan**

Pengendalian mutu (*quality control*) dalam manajemen mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pengendalian mutu pada program

---

<sup>145</sup> Dokumen I kurikulum MAN Pangkalan Bun : 2016, h,25 & hasil wawancara dengan kepala Madrasah di ruang Kepala Madrasah 07 April 2017

pendidikan sangat diperlukan agar produk layanan lembaga pendidikan terjaga kualitasnya sehingga memuaskan masyarakat sebagai pelanggan.

Menurut Sudarwan Danim dan Suparno, ada tujuh kemampuan tersebut, meliputi: *Pertama*, mengadakan prediksi, yang membuat perkiraan-perkiraan tentang kualitas yang dituntut oleh masyarakat berdasarkan fakta dan perubahan yang terjadi; *Kedua*, melakukan inovasi, dari hasil prediksi tersebut; *Ketiga*, menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran inovasinya; *Keempat*, menyusun perencanaan sekolah, baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang; *Kelima*, menemukan sumber-sumber pendidikan dan pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan sekolah; *Keenam*, menyediakan fasilitas pendidikan dan pembelajaran yang relevan; *Ketujuh*, melakukan pengendalian atau kontrol terhadap implementasi program.<sup>146</sup>

#### 1) Proses Pengawasan dan Pengendalian

Wawancara dengan kepala madrasah tentang proses Pengendalian mutu yang diterapkan di MAN Pangkalan Bun selain *need Assesmen*, supervisi dan evaluasi juga dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :<sup>147</sup>

- a) Menentukan standar-standar atau dasar untuk kontrol pelaksanaan program. Baik program tahunan maupun program pelaksanaan pembelajaran
- b) Madrasah mengukur pelaksanaan program dengan standar yang telah ditetapkan
- c) Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menentukan deviasi-deviasi bila terdapat program madrasah yang belum bisa dilaksanakan
- d) Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan (deviasi), agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan Program yang telah ditetapkan”.<sup>148</sup>

#### 2) Sifat dan Waktu Pengendalian

Sifat dan waktu pengendalian mutu di MAN Pangkalan Bun dibedakan atas :

---

<sup>146</sup> Sudrawan Danim, dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kekepalasekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), cet. 1. h. 29

<sup>147</sup> Hasil Wawancara dengan kepala madrasah di ruang kepala Madrasah 07 April 2017

<sup>148</sup> *Ibid*

- a) *Preventive control*: pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dikerjakan dengan maksud supaya tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.
- b) *Repressiv control* : ialah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi penyimpangan/kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga sasaran yang direncanakan dapat dicapai.
- c) Pengendalian yang dilakukan di saat penyimpangan terjadi
- d) Pengendalian berkala ialah pengendalian yang dilakukan secara berkala yaitu : 1 bulan sekali, 1 semester sekali dan 1 tahun sekali
- e) Pengendalian mendadak ialah pengendalian dilakukan secara mendadak

### c. Implementasi Pengawasan dan Pengendalian

Seorang pemimpin harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik hal ini dapat diketahui melalui proses pengawasan (*control*).

Kepala madrasah menyampaikan tentang pelaksanaan selama ini pengawasan dan pengendalian mutu yang berlangsung di MAN Pangkalan Bun ialah :

“Pengawasan dan pengendalian mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun terdapat empat cara yaitu: *Pertama* pengawasan langsung oleh kepala Madrasah dan oleh pengawas madrasah. *Kedua* pengawasan dan pengendalian tidak langsung oleh kepala madrasah, karena kepala madrasah tugasnya sangat kompleks. *Ketiga* Pengendalian

berdasarkan pengecualian (khusus) *Ke empat* pengendalian Internal dan pengendalian eksternal”.<sup>149</sup>

1) Pengendalian langsung ialah :

Pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh Kepala madrasah secara pribadi. Memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan oleh pendidik dan tenaga ke pendidikan untuk mengetahui apakah proses pelaksanaan dan hasilnya sesuai dengan Standar yang telah ditetapkan.

2) Pengendalian tidak langsung

Kepala madrasah yang mempunyai tugas yang sangat kompleks tidak mungkin dapat melakukan mengendalikan langsung sebanyak mungkin, maka untuk tugas pengendalian ini dilakukan dengan pengendalian tidak langsung atau dengan sebutan pengendalian jarak jauh melalui laporan yang diberikan oleh bawahan.

Pengendalian dan Pengawasan tidak langsung ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi di tempat dan laporan dari wakil kepala madrasah sesuai dengan bidang masing-masing dan guru kordinator sesuai dengan bidangnya. Laporan ini dapat berupa kata-kata, angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas kemajuan yang dicapai.

3) Pengendalian pengawasan berdasarkan pengecualian.

Pengendalian berdasarkan pengecualian ialah pengendalia

---

<sup>149</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di ruang kepala madrasah 07 April 2017

an dikhususkan pada penyimpangan-penyimpangan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan.<sup>150</sup>

4) *Internal Control* (pengendalian *intern*)

*Internal control* ialah pengendalian yang dilakukan oleh kepala Madrasah terhadap bawahannya. Cakupan dari pengendalian intern ini meliputi hal-hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur, sistem, hasil, kehadiran, dan lain-lainnya yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara *Audit control* atau penilaian atas masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen pendidikan. Jadi pengendalian atas masalah khusus yaitu tentang kebenaran pembukuan suatu lembaga pendidikan.

5) *External Control* (pengendalian ekstern)

*External control* ialah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ekstern dapat dilakukan secara formal atau informal :

*Formal control*. Ini dilakukan oleh instansi/pejabat yang berwenang dan dapat dilakukan secara intern, maupun ekstern. *Informal control*, ini dilakukan oleh masyarakat/konsumen baik langsung maupun tidak langsung, misalnya melalui surat kabar, majalah dan media masa Lembaga Sosial Masyarakat (LSM) atau lembaga-lembaga yang lainnya.

---

<sup>150</sup> *Ibid*

Pengendalian mutu pada prestasi yang telah didapatkan oleh madrasah adalah sangat penting untuk dilakukan, agar mutu pendidikan pada madrasah selalu stabil dan berkembang sebagai jawaban perkembangan dan tantangan jaman. Hal ini telah dilakukan oleh kepala MAN Pankalan Bun.

#### **b. Manajemen Strategik Evaluasi**

Evaluasi memiliki kesamaan dengan Need asesmen, dan kadang kedua istilah itu digunakan secara bergantian. Isi evaluasi dipandang lebih luas dibandingkan dengan asesment. Assesment dipandang sebagai proses pengukuran terhadap suatu karakteristik tertentu, seperti deskripsi tujuan. Sedangkan evaluasi dipandang sebagai proses pengukuran terhadap tahapan pencapaian kompetensi suatu karakteristik dan penentuan nilai atau harga suatu obyek.<sup>151</sup>

##### 1) Evaluasi Pelaksanaan Program Madrasah

Sebagai pijakan dasar dalam proses pembelajaran di madrasah, guna meningkatkan kualitas dan kuantitas yang mengarah pada visi, Misi dan tujuan madrasah maka Setiap awal tahun pelajaran madrasah selalu menetapkan program-program tahunan yang di buat oleh *Stekholder* madrasah. Ketentuan-ketentuan program madrasah dalam pelaksanaannya tentu ada yang tercapai dengan baik dan ada juga yang tidak tercapai dengan sempurna. Maka untuk mengetahui seberapa besar keberhasilan dalam mencapai kompetensi, sebagaimana yang

---

<sup>151</sup> Arikunto,Suharsimi. 1993. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

telah dipaparkan dalam program perlu evaluasi yang mendalam berdasarkan fakta –fakta yang akurat.

Wawancara dengan wakamad kesiswaan MAN Pangkalan Bun mengatakan :

“Evaluasi dilakukan dengan melihat kegiatan-kegiatan apa yang belum dilaksanakan dan apa yang menjadi penyebab gagalnya kegiatan itu dilakukan dan itu kami lakukan bersama dengan kepala madrasah dan koordinator-koordinator kegiatan Intrakurikuler maupun ekstrakurikuler”.<sup>152</sup>

Bapak Drs. Riyanto selaku menejerial di MAN Pangkalan Bun keterkaitan dengan hasil evaluasi mengatakan :

“Hasil evaluasi akan menjadi tolak ukur tingkat evektifitas dan tingkat keberhasilan program dan juga akan menjadi bahan untuk memperbaiki Kuantitas maupun kualitas pendidikan. Hasil evaluasi juga dapat dijadikan bahan pertimbangan keputusan pada saat penyusunan kembali perencanaan program kegiatan Intrakurikuler maupun ekstrakurikuler pada periode berikutnya. Pengendalian Mutu pendidikan yang di uji melalui evaluasi yang telah diperoleh selama ini, agar tetap terjaga dan ditingkatkan pada tahapan berikutnya yang sesuai dengan visi dan misi Madrasah”.<sup>153</sup>

## 2) Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran tidak lepas dari kurikulum dan kalender pendidikan yang telah di tetapkan setiap awal tahun pelajaran. Pelaksanaan Evaluasi pembelajaran yang diterapkan di MAN Pangkalan Bun dilaksanakan dengan tahapan-tahapan :

---

<sup>152</sup> Wawancara dengan A.T di ruang wakil kepala madrasah 07 April 2017

<sup>153</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di ruang kepala madrasah 07 April 2017

- a) Evaluasi Per BAB setiap bidang mata pelajaran. Yang pelaksanaannya, di tentukan oleh guru mata pelajaran masing masing sesuai dengan kualivikasinya.
- b) Evaluasi Ujian Tengah Semester (UTS). Pelaksanaannya dijadwalkan oleh Madrasah dan materi ujian diserahkan sepenuhnya pada guru mata pelajaran masing masing.
- c) Evaluasi Ujian Semester (US) dilaksanakan oleh panitia yang telah ditunjuk dalam rapat madrasah dan dalam pembuatan soal dibuat bersama melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).
- d) Ujian Akhir Bagi Kls. XII yaitu :
  - (1) Ujian Praktek Bidang study tertentu
  - (2) Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN)
  - (3) Ujian Madrasah (UM)
  - (4) Ujian Nasional (UN)

Selanjutnya wawancara dengan Wakamad kurikulum MAN

Pangkalan Bun mengatakan:

“Setiap pelaksanaan program akan di evaluasi dan Setiap kegiatan akan dilihat keberhasilannya. apabila dalam program kerja tahunan, semester maupun bulanan ada yang tidak dapat dilaksanakan maka program tersebut akan di sampaikan dalam rapat bersama dan dicari penyebabnya, apa yang menjadi penyebab dari ketidak berhasilan program tersebut. Kemudian para peserta rapat menyampaikan pendapa-pendapatnya sesuai dengan pengalaman dan keahliannya sebagai bahan kepala madrasah dalam menetapkan program – program yang baru guna

mengendalikan dan meningkatkan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun”.<sup>154</sup>

### c. Manajemen Strategik Supervisi Pendidikan

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Wawancara dengan kepala Madrasah dan wawan cara dengan wakamad kurikulum tentang pelaksanaan supervisi yang di laksanakan di MAN Pangkalan Bun yaitu:

“Supervisi yang saya lakukan di MAN Pangkalan Bun terbagi dua bagian: *Pertama* supervisi umum yaitu : supervisi yang saya adakan terhadap kegiatan-kegiatan yang secara tidak langsung berhubungan dengan usaha usaha perbaikan-perbaikan pembelajaran (peningkatan mutu) seperti supervisi terhadap kegiatan bangunan, perlengkapan sekolah, atministrasi kantor, atministrasi keuangan. *Kedua* Supervisi pengajaran yaitu: Supervisi yang kami laksanakan pada persiapan guru terhadap alat-alat pembelajaran setiap mata pelajaran di awal semester bersama Wakamad kurikulum dan supervisi yang saya laksanakan di kelas dan di luar kelas setiap satu minggu dua kali bergantian dengan wakamad kurikulum baik kegiatan Ektrakurikuler maupun kegiatan Intrakurikuler”.<sup>155</sup>

Secara umum tujuan supervisi adalah perbaikan dalam perkembangan proses belajar mengajar secara total. Ini berarti tujuan supervisi untuk meningkatkat mutu pendidikan dan sekaligus mempertahankan mutu pendidikan agar pendidikan yang sedang berlangsung, mutu yang telah didapatkan selalu mendapat kepercayaan

---

<sup>154</sup> Wawancara dengan K.S Wakamad kurikulum di ruang wakil kepala Madrasah 08 April 2017

<sup>155</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di ruang kepala madrasah 07 April 2017

dari pelanggan dan selalu ber usaha meningkatkan mutu kedepan yang lebih baik serta tepat guna.

Pengendalian mutu pada prestasi yang telah didapatkan oleh madrasah adalah sangat penting untuk dilakukan, agar mutu pendidikan pada madrasah selalu stabil dan berkembang sebagai jawaban perkembangan dan tantangan jaman. Hal ini telah dilakukan oleh kepala MAN Pankalan Bun dengan strategik. *Pertama* : Penetapan Indikator Standar Mutu & Pengawasan. *Kedua* : Evaluasi program, evaluasi pembelajaran. *Ketiga* Supervisi Umum dan supervisi pembelajaran.

#### **d. Strategik Pengembangan Kurikulum di MAN Pankalan Bun**

Kurikulum dalam lembaga pendidikan selalu mengadakan perubahan perubahan guna menyesuaikan peraturan dari atasan maupun tuntutan perkembangan ilmu, tuntutan perkembangan jaman, permintaan pelanggan. Hal ini sebagai jawaban dari berbagai permasalahan, perubahan dan tantangan.

Pengembangan kurikulum yang ada di MAN Pankalan Bun diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pengembangan kurikulum MAN Pankalan Bun dimaksudkan untuk selalu mengikuti perkembangan teori pendidikan dan perkembangan zaman.

- 2) Pada setiap guru yang mengajar dimadrasah, demi perkembangan kurikulum di haruskan membuat perangkat pembelajaran secara terpadu pada setiap mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya.
- 3) Perubahan perangkat pembelajaran yang ada pada setiap mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya, setiap guru mata pelajaran setidak-tidaknya dikembangkan setiap semester.
- 4) Perangkat pembelajaran yang ada, khususnya pengembangan silabus dan sistem penilaian harus selalu berkembang mengikuti teori-teori pembelajaran baru yang berkembang di dunia pendidikan Indonesia.
- 5) Sistem penilaian yang ada pada perangkat pembelajaran harus selalu disesuaikan ketuntasan kompetensi yang telah ditetapkan pada madrasah tersebut.

Mutu pendidikan yang telah di peroleh madrasah perlu pengendalian agar madrasah tetap mendapatkan kepercayaan oleh pelanggan/masyarakat. Untuk memberi jawaban aman, Kepala MAN Pangkalan Bun memberikan kepercayaan pada dewan guru harus selalu mengikuti perkembangan zaman dan berusaha memberikan jawaban yang terbaik pada kebutuhan dan tantangan Pengembangan zaman.untuk itu : pengembangan kurikulum Adalah satu bagian dari bentuk pengendalian mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan dan hasil temuan dalam penelitian ini adalah: *pertama: Menejemen Strategik kepala madrasah dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan* *kedua: Menejemen strategik kepala madrasah dalam meng implementasikan program peningkatan mutu pendidikan* *ketiga: Menejemen strategik kepala madrasah dalam mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun. Kabupaten Kotawaringin Barat.*

#### 1. Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Merencanakan Program Peningkatan Mutu di MAN Pangkalam Bun

Manajemen startegik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategik yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah cara dengan jalan mana, para perencana strategik menentukan sasaran dan mengambil keputusan. (Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck).

Manajemen startegik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategik yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah cara dengan jalan mana, para perencana strategik menentukan sasaran dan mengambil keputusan. (Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck).<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Triton PB. Menejemen strategis, terapan perusahaan dan bisnis , Jakarta: Oryza,2001, h.36

Tujuan utama manajemen menurut Shorde dan Voich adalah produktivitas dan kepuasan. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi oleh perkembangan bahan, teknologi dan kinerja manusia.<sup>157</sup>

Secara garis besar tujuan manajemen strategik dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan dan mengevaluasi strategik yang dipilih secara efektif dan efisien
- 2) Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategik
- 3) Senantiasa memperbaiki strategik yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
- 4) Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada
- 5) Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.<sup>158</sup>

Menejemen strategik merupakan sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada tercapainya Tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan ( Kepala madrasah sebagai menejer ) merupakan penjabaran dari pernyataan misi, oleh karena itu tujuan adalah suatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci

---

<sup>157</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen.....* h, 15

<sup>158</sup> *Ibid,,,*,h. 18

keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai pada masa mendatang menurut Akdon. “Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator”.

Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil, dimana hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkannya. Pendapat para ahli antara lain :

- g. Arti kepemimpinan menurut Robbins adalah : kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.
- h. Pendapat Tzu dan Cleary bahwa: kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan.
- i. Kepemimpinan Menurut E.Mulyasa diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi-orang terhadap tercapainya tujuan organisasi.
- j. Kepemimpinan menurut Malayu S.P Hasibuan adalah : cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi
- k. Sedangkan James Lipham yang dikutip oleh Ngalim Purwanto, mendefinisikan kepemimpinan adalah permulaan dari suatu

struktur atau. Prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan dan sasaran organisasi<sup>159</sup>

Dari beberapa pengertian kepemimpinan organisasi menurut para ahli tersebut dapat dipahami bahwa : kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang dilakukan oleh orang yang mampu menggerakkan orang dan mempengaruhi orang lain serta membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela atau paksaan. Orang yang memiliki kemampuan tersebut dikatakan sebagai pimpinan atau pemimpin.

Dari berbagai pendapat para ahli dikaitkan dengan Kepemimpinan kepala madrasah memiliki beberapa unsur yaitu:

- 1) Pemimpin atau/ kepala madrasah *leader* adalah orang yang bertugas memimpin dalam organisasi, dialah yang bertanggung jawab atas berhasil atau tidaknya sebuah organisasi yang dipimpinnya
- 2) Anggota yang dipimpin yaitu merupakan bawahan( tenaga pendidik dan tenaga kependidikan , sekaligus mitra kerja yang hendak diajak dan di motifasi oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan program kerja. Tugas mereka adalah mengambil peran aktif, taat dan bertanggung jawab kepada pimpinan atas beban yang diamanahkan kepada mereka.
- 3) Adanya Tem dan mekanisme ( manajemen strategik) adalah cara yang dipakai oleh pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai pada tujuan

---

<sup>159</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007, h. 27

4) Tujuan atau Visi dan Misi . Tujuan adalah target yang hendak dicapai oleh organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Visi adalah tujuan secara umum yang biasanya dirumuskan dalam kalimat yang sangat simpel. Misi penjabaran dari visi secara terperinci dan lebih kongkrit.

Pengorganisasian dalam Islam sangat menekankan kepada persatuan dan kesatuan sebagai kunci kesuksesan dan penyelesaian masalah yang timbul. artinya kita selaku umat Islam dilarang bercerai berai satu sama yang lain, kita diperintahkan untuk memperkuat persatuan dan kesatuan (ber organisasi) untuk menyelesaikan dan mengatasi berbagai kesulitan. Dalam pribahasa disebutkan “*Bersatu kita teguh bercerai kita runtuh*”. Hal ini tersurat dalam Al Qur’an yaitu:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ فَمَا كَانَ لَهُمْ جُنُودًا يُدْعَاهُمْ فَذُكِّرُوا نِعْمَةً اللَّهُ عَلَيْهِمْ.....

Artinya : “Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (Agama) Allah. Dan janganlah kamu bercerai berai dan inggatlah akan ni’mat Allah kepadamu.....” (Q.S. Ali Imran : 103)

Dari ayat tersebut diatas, tersirat mana’ yang mendalam suatu perintah bagi umat manusi untuk selalu mengingat pada Tuhannya,karena Allah sangat mencintai hambanya yang selalu menjaga kedamaian, kerukunan, toleransi, tasamu’ ta’awun dan selalu mengutamakan asas manfaat dalam kehidupan, semua ini dimaksudkan untuk mensukseskan kehidupan umat manusi secara berjamaa’ah (berorganisasi) untuk menjaga kehormatan dan kesatuan yang hakiki.

Tiori tentang mutu pandangan para ahli: “Deming mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bennutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, mereka akan setia dalam membeli produkperusahaan baik berupa barang maupun jasa.

Ketika kita berbicara mutu, maka tidak terlepas dari manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Managemen* (TQM) sebagai konsep peningkatan mutu pendidikan. Manajemen mutu terpadu menurut Hadari Nawawi yang dikutip oleh Baharuddin & Umiarso.<sup>160</sup> Adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus-menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas

perencanaan program oleh kepala madrasah sebagai menejerial di MAN Pangkalan Bun mengacu pada beberapa teori, tentang menejemen strategik, tiori Kepemimpinan dan tiori tentang mutu yang telah di kemukakan di atas, maka kepala madrasah dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan. Terdapat beberapa konsep strategis untuk menuju pada sasaran terlaksananya visi, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh madrasah, yaitu dengan konsep:

**a. Pengorganisasian (*Organizing*)**

organisasi, berkaitan dengan Kemampuan daya dukung terhadap peningkatan proses yang terjadi di madrasah melalui manajemen sumber

---

<sup>160</sup> Baharudin dan umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan...*, h.273

daya manusia, keuangan dan sumber daya lainnya secara efektif kepala madrasah dapat menjalankan kepemimpinannya yaitu:

3) Kepala sekolah dapat menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien dalam memimpin dan mengelola kinerja optimal komunitas sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut:

- d) Merencanakan program, mengevaluasi, mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan.
- e) Mengaitkan hasil, praktik dan pengembangan profesional kedalam konteks kinerja sekolah secara menyeluruh.
- f) Memanfaatkan bukti dan umpan balik yang beragam dan luas perspektifnya dalam mengarahkan orientasi kedepan.

4) Kepala sekolah mengelola sumberdaya untuk membangun kapasitas sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mengembangkan hal berikut :

- d) Mengembangkan, meng implementasikan, dan monitor secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, manajemen dan pelaporan.
- e) Menginterpretasi dan menerapkan kebijakan dan mengkon-tekstualisasikannya dengan situasi lokal.
- f) Membangun tim, kemitraan dan jejaring.

Program pengorganisasian (*Organizing*) di MAN Pangkalan Bun tersusun sebagaimana dalam struktur organisasi harus menjelaskan hubungan wewenang siapa berkornisasi dengan siapa. Berdasarkan wawancara dengan kepala MAN Pangkalan Bun mengatakan

“Pengorganisasian yang saya lakukan dengan membuat struktur organisasi yang ada di MAN Pangkalan Bun dengan memilih beberapa guru sesuai dengan kompetensi pendidikannya, keahliannya serta pengalaman yang mereka miliki, saya pilih sebagai Wakamad, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, guru BP, guru pembimbing, guru kordinator, Wali kelas dan yang lainnya sesuai dengan kebutuhan serta sesuai dengan peraturan yang syah. Agar visi, misi, tujuan madrasah yang telah ditetapkan cepat tercapai sesuai dengan program yang telah dicanangkan bersama”

Sebagaimana temua dari sumber data primer, informan, observasi dan dokumentasi bahwa Struktur organisasi di MAN Pangkalan Bun menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

Dalam struktur organisasi telah menjelaskan hubungan wewenang siapa berkornisasi dengan siapa dan siapa harus bertanggung jawab dengan siapa sesuai dengan wewenangnya. Hal ini berarti kepala MAN pangkalan Bun dalam perencanaan program peningkatan mutu dengan mengambil strategik menejemen pengorganisasian. Pendapat penulis, hal yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah sebagai menejer dengan strategik yang sangat tepat. Semua ini sesuai dengan pendapat para ahli dan sejalan dengan teori dalam Islam.

## b. Perencanaan dan Strategik Pelaksanaan

Secara sederhana *planning* (perencanaan) berarti merencanakan segala sesuatunya terlebih dahulu, untuk melaksanakan sesuatu kegiatan atau aktivitas. Perencanaan akan dilakukan, agar bentuk dan tahapan pelaksanaannya dapat berjalan menurut garis yang telah ditentukan dengan jelas, baik sasaran maupun rencananya.<sup>161</sup>

Disamping itu rencana memungkinkan Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Para anggota organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang tepat pada sasaran.

Allah Subhanahu Wata'ala telah menjelaskan tentang pentingnya perencanaan, ini dapat kita lihat dalam QS. An-Nahl,16,90)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ

يَعْظُمُ لِعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran<sup>162</sup>

Secara sederhana *planning* (perencanaan) berarti merencanakan segala sesuatunya terlebih dahulu, untuk melaksanakan sesuatu kegiatan atau aktivitas. Menurut Kamal Muhammad Isa, Perencanaan adalah suatu

<sup>161</sup>Kamal Muhamad Isa dalam *Kapita Selekta*...h.9.

<sup>162</sup>Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Darns Sunnah, 2007.h.415.

pemikiran yang mantap terhadap suatu pekerjaan yang akan dilakukan agar bentuk dan tahapan pelaksanaannya dapat berjalan menurut garis yang telah ditentukan dengan jelas, baik sasaran maupun caranya. Disamping itu rencana memungkinkan : a) Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan b) Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih c) kemajuan terus dapat di monitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.<sup>163</sup>

Sementara itu menurut Ramayulis,<sup>164</sup> mengatakan bahwa dalam Manajemen pendidikan islam perencanaan itu meliputi:

- 1) Penentuan prioritas agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid
- 2) Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan,c. Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam lembaga Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas- berikutnya tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan, Visi dan Misi pada

---

<sup>163</sup> Handoko dalam Yakin Husnul, *Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin, 2011, h.9.

<sup>164</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, Jakarta, 2008, h.271.

lembaga pendidikan perencanaan program yang valid sangat penting, agar menuai kesuksesannya.

Perencanaan merupakan salah satu aspek yang memiliki peran penting dalam menciptakan pendidikan yang mampu menyelenggarakan layanan yang prima.

Pandangan Hilda Taba tentang kurikulum yang lebih fungsional ini sejalan dengan pandangan tokoh-tokoh lain. Diantara mereka adalah : pendapat Ralph W. Tyler. Bagi Tyler (1970) kurikulum identik dengan pembelajaran. Dan sama dengan merencanakan pembelajaran. Maka dapat dilakukan dengan terlebih dahulu mengajukan empat pertanyaan:

- 1) Apakah tujuan yang ingin dicapai?
- 2) Pengalaman belajar apa yang perlu disiapkan untuk mencapai
- 3) Bagaimana pengalaman belajar itu diorganisasi secara efek.
- 4) Bagaimana cara mewujudkan tujuan visi dan misi.

Sementara itu menurut Ramayulis mengatakan bahwa dalam Manajemen pendidikan islam perencanaan itu meliputi: Penentuan prioritas agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid, Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan, Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja. Bagaimana menentukan keberhasilan, pencapaian, tujuan keterampilan perencanaan dan pengorganisasian, sangat penting yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pejabat. Perencanaan

memegang peran penting dalam organisasi karena menjadi penentu sekaligus pemberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Setiap tahun, menjelang dimulainya tahun ajaran baru, kepala madrasah beserta tim sudah siap menyusun rencana kerja dan strategik pelaksanaan yang akan di laksanakan untuk tahun ajaran berikutnya.

Perencanaan program yang di buat oleh Kepala MAN PangkalanBun bersama *stakeholder* madrasah di awal tahun ajaran baru biasanya disebut program tahunan. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi madrasah, maka rencana atau program tahunan setidaknya mencakup hal-hal sebagaimana berikut yaitu: program pengajaran, Program kalender pendidikan, program kesiswaan, program kepegawaian, program keuangan dan program sarana dan prasarana pendidikan.

Setiap awal tahun ajaran baru kepala madrasah, wakamad, dan kaur TU serta pengurus komite mengadakan rapat intern menentukan RAPBM (Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Madrasah), kemudian RAPBM. tersebut dibawa dalam rapat komite (orang tua siswa). Dalam RAPBM tersebut terdapat rencana pengadaan sarana dan prasarana yang kemungkinan besar tidak bisa di anggarkan oleh DIPA madrasah. Kepala madrasah membuat rencana yang bertanggung jawab dan masuk akal, maka tentu pihak komite akan menyetujui RAPBM yang diajukan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan subyek primer penelitian di dukung dengan observasi dan dokumentasi, Perencanaan program di MAN Pangkalan Bun mengarah kepada pencapaian Visi, Misi , tujuan dan

sasaran yang telah di tentukan Madrasah, yaitu dengan perencanaan program, jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Keterlibatan secara aktif dari semua pemangku kepentingan adalah salah satu kunci keberhasilan untuk mewujudkan Visi, misi dan tujuan madrasah. Keterlibatan semua warga madrasah diupayakan sejak awal, dari perumusan visi, misi tujuan madrasah sehingga pengetahuan, kualifikasi dan kompetensi yang berbeda-beda akan menambah wawasan dan pengembangan madrasah kedepan yang lebih bervariasi dan berkarya selama tetap sesuai dengan tujuan madrasah.

Sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala MAN pangkalan Bun. artinya perencanaan strategik oleh kepala madrasah selama ini telah sesuai sesuai dengan tiori para ahli. Tentunya sangat penting sekali karena akan menjadi penentu sekaligus pemberi arah terhadap terlaksananya tujuan,visi dan misi madrasah, sehingga untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah bisa tercapai dengan baik sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan.

### **c. Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

Manajemen bagian dari sendi kehidupan manusia tidak lepas dari ajaran islam. Ary H. Gunawan berpendapat bahwa manajemen pendidikan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara *continue* terhadap seluruh peserta didik agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efesien, demi tercapainnya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan

Tiori manajemen berbasis madrasah ( MBM) Veithzal Rivai, dan Sylviana Murni, *Education Management*.

Kepala sekolah sebagai manajer, dapat diartikan sebagai seorang yang mempengaruhi orang lain untuk melakukan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>165</sup> Menurut teori *Piotr* di dalam Muhaimin : bahwa masyarakat akan bisa berubah karena ideas, pandangan hidup, pandangan dunia, dan nilai-nilai.

Apabila teori tersebut dihubungkan dengan sekolah, maka sekolah adalah miniatur dari suatu masyarakat, dengan manajer seorang kepala sekolah. Sebagai miniatur dari suatu masyarakat sekolah akan dapat berubah menurut teori tersebut, ketika kepala sekolah sebagai menejer memiliki pemikiran atau gagasan-gagasan sendiri dengan berpandangan secara koherensi terhadap sekolah. Dalam kondisi seperti inilah kepala sekolah dituntut untuk proaktif dengan gagasannya, yang selanjutnya gagasan-gagasan tersebut disosialisasikan serta diwujudkan dalam tindakan nyata. Tindakan nyata kepala sekolah tentu akan dapat menggiring dan merubah pola pikir orang yang menjadi bawahannya kearah yang lebih profesional. Dalam konteks kepala sekolah sebagai meneger, kepala sekolah adalah konsultan dari bawahannya dengan peran kepala sekolah “*shaper of a new society, transformational leader, change agent, architect of the new social*”.<sup>166</sup> Dengan demikian kepala sekolah harus mampu mengubah kondisi sekolah yang tidak profesional menjadi

---

<sup>165</sup> Veithzal Rivai, dan Sylviana Murni, *Education Management...*, h. 307

<sup>166</sup> W.B. Stanley, *Curriculum For Utopia: Social reconstructionism and Critical Pedagogy in the Postmodern Era*, (New York: State University of New York Press, 1992).p. 134

sekolah atau lembaga yang profesional, dari yang tidak kompeten menjadi kompeten, dari yang tidak dinamik menjadi dinamik, yang tidak progresif menjadi progresif. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain stekholder serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakannya.<sup>167</sup>

Kepala sekolah jika dihubungkan dengan administrator, maka kepala sekolah adalah seorang generalis line, ia adalah pimpinan dari suatu sekolah secara fisik dalam arti bahwa ia adalah pejabat eksekutif tertinggi dilingkungannya. Artinya bahwa kepala sekolah sebagai administrator, membawahi semua administrasi yang ada dilingkungan sekolah, seperti administrasi kurikulum, administrasi ketatausahaan, administrasi personel sekolah, keuangan sekolah, kesiswaan, administrasi sarana dan prasarana sekolah dan sebagainya. Kemampuan meng administrasikan hal tersebut merupakan tuntutan yang mutlak berlaku bagi kepala madrasah.

Hasil Wawancara dengan kepala Tata usaha MAN Pangkalan Bun Pelaksanaan menejemen berbasis madrasah (MBM) yang diterapkan di MAN Pangakalan Bun sebagaimana yang di kemukakan :

“Menejemen berbasis madrasah (MBM) Program ini di buat bersama keluarga madrasah untuk memudahkan terlaksananya pembelajaran yang berlangsung, setiap bagian bagian sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dibarengi dengan laporan petanggungjawaban secara terbuka minimal setiap satu semester baik dari segi manajemen

---

<sup>167</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional...*, h. 103

umum yang ada keterkaitannya dengan Kementerian Agama, kementerian pendidikan & pengajaran atau keuangan kepada komite madrasah/ orang tua peserta didik. Penerapan Pola semacam ini dengan tujuan membuahakan hasil semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah. Hal ini membuat semua pihak berperan aktif ikut terlibat bersama untuk mencapai target yang akan dicapai bersama antara madrasah, komite, dan unsur lain yang terkait termasuk pemerintah daerah dan pemerintah pusat”

Keberhasilan manajemen adalah keberhasilan teamwork yang cerdas dan kreatif dengan seluruh guru, tata usaha, komite, pemerintah, akademisi, pengusaha dengan membangun jaringan agar diperoleh networking yang sehat dan kompetitif. Apa yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah tentang manajemen berbasis madrasah (MBM) merupakan upaya untuk memudahkan administrasi yang bertanggung jawab, akuntabel dan keterbukaan. Hal ini di programkan oleh kepala madrasah dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana yang tertera pada tujuan dan Visi Madrasah.

#### **d. Peningkatan Mutu Pendidikan**

Salah satu usaha pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya dengan peningkatan mutu pendidikannya. Usaha ini tentu karena diawali dengan terbitnya Undang-Undang nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD), dengan terbitnya undang-undang ini berarti menjadi tonggak awal usaha peningkatan mutu pendidikan di

Indonesia khususnya dimulai dari usaha memberikan sertifikasi kepada guru, dosen dan pendidiknya.

Mutu pendidikan merupakan isu yang sangat penting dan kompleks karena melibatkan berbagai komponen dan dimensi yang saling berkaitan satu sama lainnya, mencakup konteks dan proses yang terus berkembang, dalam konteks pendidikan khususnya di sekolah. Secara umum dapat menyatakan bahwa kunci mutu pendidikan nasional terletak pada mutu pendidikan (madrasah) dan mutu kegiatan belajar mengajar di kelas. Mutu kegiatan belajar mengajar pada akhirnya diukur dari mutu hasil belajar yang dicapai siswa.

Berbicara tentang mutu pendidikan, tidak bisa lepas dari Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal yang hendak dicapai tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hukum Negara Kesatuan RI. Sebagaimana wawancara dengan Kepala MAN Pangkalan Bun:

Di MAN Pangkalan Bun standar pendidikan yang hendak dicapai ditetapkan mengacu pada standar nasional pendidikan terdiri dari 8 kompetensi

Badan Akreditasi Nasional (BAN) madrasah atau sekolah setiap lima tahun sekali diwajibkan mengusulkan akreditasi di sesuaikan dengan petunjuk teknis pengisian instrumen akreditasi sesuai dengan tingkatannya. MAN Pangkalan Bun di Akreditasi oleh BAN (Badan Akreditasi Nasional) dari tingkat provinsi pada tahun 2011, telah

memperoleh nilai 94,15 (Amat Baik). Dengan kriteria-kriteria penilaian sebagaimana tabel berikut :

**Tabel. 4.14**

**NILAI AKREDITASI MAN PANGKALAN BUN**

No	Komponen	Nilai
1	Standar Isi	97
2	Standar Proses	93
3	Standar Komponen Lulusan	88
4	Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan	95
5	Standar Sarana dan Prasarana	88
6	Standar Pengelolaan	93
7	Standar Pembiayaan	99
8	Standar Penilaian Pendidikan	98
	Nilai Akhir	94,15

Dokumen Sertifikat Akreditasi tahun 2011.

MAN Pangkalan Bun diakreditasi kembali oleh Tim Asesor tahun 2016. Hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah menyampaikan sampai tanggal 20 November 2017 hasil akreditasi (sertifikatnya) belum dikeluarkan oleh BAN-S/M tetapi hasilnya telah disampaikan melalui utusan dari BAN-S/M yang mendapatkan nilai A (Amat Baik) dan nilainya lebih besar dari hasil akreditasi tahun 2011.<sup>168</sup>

Dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi di lapangan bahwa: Menejemen strategik kepemimpinan kepala MAN Pangkalan Bun dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan, dengan berbagai strategik penerapannya, memandang madrasah sebagai

<sup>168</sup> Wawancara dengan kepala MAN PangkalanBun tgl, 10 Nopember 2017 di ruang kepala madrasah.

sistem yang harus secara terus menerus dan menjadi sistem yang utuh dan mandiri dalam rangka mencapai tujuan –tujuan yang telah ditentukan. Sistem Madrasah itu tidak dapat dipisahkan dari komponen-komponen yang lainnya yang berada dalam madrasah harus memahami kinerja orang lain dan yang paling penting bahwa setiap individu harus mampu bekerja sama untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu

Allah Subhanahu Wata'ala telah menjelaskan tentang pentingnya perencanaan mutu, ini dapat kita lihat dalam QS. An-Nahl,16,90)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran

Secara sederhana planning (perencanaan) berarti merencanakan segala sesuatunya terlebih dahulu, untuk melaksanakan sesuatu kegiatan atau aktivitas.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam lembaga Pendidikan Islam perencanaan mutu merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan, Visi dan Misi pada lembaga pendidikan perencanaan program mutu pendidikan agar menuai kesuksesannya.

Sebagaimana yang telah dilaksanakan dalam mmenejemen strategik kepemimpinan kepala madrasah di MAN Pangkalan Bun beserta keluarga madrasah untuk mencapai pendidikan yang bermutu. Apa yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah telah sesuai dengan tiori yang di ajarkan dalam agama Islam dan tiori pada Undang-Undang nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) dan tiori yang telah di kemukakan oleh para ahli sehingga MAN Pangkalan Bun Mampu mendapatkan Akreditasi A (amat baiak ) dari Badan Akhiditasi Nasional (BAN).

**e. Strategik Penilaian Peserta Didik**

Penilaian peserta didik merupakan hasil dari perencanaan program dan implementasi dari perencanaan program, proses pembelajaran, proses evaluasi. Menurut Kamal Muhammad Isa, Perencanaan adalah suatu pemikiran yang mantap terhadap suatu pekerjaan yang akan dilakukan agar bentuk dan tahapan pelaksanaannya dapat berjalan menurut garis yang telah ditentukan dengan jelas, baik sasaran maupun caranya. Disamping itu rencana memungkinkan :

1. Organisasi biasa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan
2. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan da prosedur terpilih
3. Kemajuan terus dapat di monitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

Dalam laporan hasil belajar peserta didik, terdapat komponen pengetahuan yang umumnya merupakan representasi aspek kognitif, komponen praktik yang melibatkan aspek psikomotorik dan komponen sikap yang berkaitan dengan kondisi afektif peserta didik terhadap mata pelajaran tertentu.

Wawancara dengan kepala MAN Pangkalan Bun tentang penilaian peserta didik di MAN Pangalan Bun terdiri dari 3 penilaian pokok, yaitu : Aspek psikomotorik, aspek kognitif, dan aspek afektif.<sup>169</sup>

Tabel berikut menyajikan berbagai aspek yang dinilai untuk lima kelompok mata pelajaran (sesuai PP no. 19 tahun 2005 pasal 64).

Tabel. 4.14 (empatbelas)

Aspek yang dinilai untuk Lima Kelompok Mata Pelajaran

No	Mata pelajaran	Aspek yang Dinilai	Kelompok Mata Pelajaran
1	2	3	4
1	Al-Qur'an Hadist	Pengetahuan, praktik dan sikap	Agama dan akhlak mulia
2	Akidah Akhlak	Pengetahuan dan sikap	
3	Fikih	Pengetahuan, praktik dan sikap	
4	Sejarah Kebudayaan Islam	Pengetahuan dan sikap	
5	Tafsir	Pengetahuan, praktik dan sikap	
6	Hadis	Pengetahuan, praktik dan sikap	
7	Ilmu Kalam	Pengetahuan, praktik dan sikap	

<sup>169</sup> Wawancara dengan kepala madrasah di ruang kepala madrasah 07 April 2017

8	Pendidikan Kewarganegaraan	Pengetahuan dan sikap	Kewarganegaraan dan kepribadian
9	Bahasa Indonesia	Pengetahuan, praktik dan sikap	
10	Bhs. Arab	Pengetahuan, praktik dan sikap	
11	Bhs. Inggris	Pengetahuan, praktik dan sikap	
12	Matematika	Pengetahuan, praktik dan sikap*	Ilmu pengetahuan dan Teknologi
13	IPA : d. Fisika e. Kimia f. Biologi	Pengetahuan, praktik dan sikap	
14	IPS : e. Geografi f. Ekonomi g. Sosiologi h. Sejarah	Pengetahuan, praktik dan sikap*	
15	Teknologi Informasi dan Komunikasi	Pengetahuan, praktik dan sikap	
16	Seni Budaya dan Keterampilan	Praktik, sikap dan pengetahuan	
17	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	Pengetahuan, praktik dan sikap	Jasmani, Olahraga dan Kesehatan

Dokumen I kurikulum MAN Pangkalan Bun, h. 11

Penilaian peserta didik yang dilaksanakan di MAN Pangkalan Bun sebagaimana yang di kemukakan oleh kepala madrasah dan hasil observasi <sup>170</sup>serta di perkuat dengan dokumentasi menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala MAN Pangkalan Bun telah merencanakan program penilaian untuk meningkatkan mutu pendidikan peningkatkan mutu pendidikan secara baik, walaupun masih terdapat sebagian dewan

<sup>170</sup> Observasi lapangan , pada tgl 11 april 2017

guru dalam memberikan penilaian kurang sesuai dengan indikator penilaian yang telah ditetapkan oleh Kepala madrasah.<sup>171</sup>

#### **f. Pembiayaan Madrasah dan Kerja sama dengan Masyarakat**

Begitu juga dalam hal pengadaan sarana dan prasarana, tentu tidak lepas dari perencanaan yang matang serta pengorganisasian yang baik. Hal ini seperti diungkapkan oleh wakamad humas MAN Pangkalan Bun sebagaimana berikut :

“Setiap awal tahun ajaran baru kepala madrasah, wakamad, dan kaur TU serta pengurus komite mengadakan rapat intern menentukan RAPBM (Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Madrasah), kemudian RAPBM. tersebut dibawa dalam rapat komite (orang tua siswa). Dalam RAPBM tersebut terdapat rencana pengadaan sarana dan prasarana yang kemungkinan besar tidak bisa di anggarkan oleh DIPA madrasah. Kepala madrasah membuat rencana yang bertanggung jawab dan masuk akal, maka tentu pihak komite akan menyetujui RAPBM yang diajukan tersebut”

Kepala MAN Pangkalan Bun adalah sosok yang mengutamakan kerja sama dengan seluruh pihak yang ada di madrasah, terutama dengan para wakamad. Program kerja yang diajukan oleh para wakamad dibicarakan secara terbuka, dilaksanakan serta dievaluasi secara bersama-sama dengan kepala madrasah.

“Kerjasama yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam upaya untuk peningkatan mutu akademik, *Impoud, oudput* maupun

---

<sup>171</sup> Wawancara dengan ibu Ks, diruang wakamad kurikulum pada tgl 11 april th, 2017

*oudcame* telah dilaksanakan dengan baik dengan semua elemen yang ada di madrasah. Hal ini tercermin dari pengambilan keputusan dan kebijaksanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah kerja sama dengan pihak Intern dan Ekstern”.

Kerja sama dengan pihak ekstern, misalnya dengan pihak komite. Untuk meningkatkan mutu, salah satu usaha yang bisa dilakukan oleh pihak madrasah terutama oleh kepala madrasah adalah kerja sama dengan pihak orang tua siswa (komite), yaitu meminta bantuan dana untuk membiayai program madrasah. Setiap tahun ajaran baru, kepala madrasah, para wali kelas madrasah, kait TU bersama-sama membuat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM). Hal ini dilakukan untuk melakukan identifikasi kebutuhan apa saja yang diperlukan oleh madrasah yang tidak bisa dibiayai dengan dana DIPA dan BOS. Setelah itu pihak madrasah dengan pengurus komite rapat membahas RAPBM tersebut. Bila pengurus komite dan pihak madrasah sepakat, maka rancangan tersebut disetujui atau tidak. Karena itulah pihak madrasah harus bekerjasama dengan orang tua siswa agar program tersebut bisa berjalan, hal ini seperti yang diungkapkan oleh kepala MAN Pangkalan Bun berikut ini :

“Kerjasama dalam bentuk meminta bantuan dengan orang tua agar program-program madrasah bisa dilaksanakan. Program tersebut biasanya tidak bisa dibiayai dengan dana DIPA dan Dana BOS. sehingga pihak madrasah perlu membuat terobosan menjelaskan tentang kebutuhan madrasah untuk memenuhi

kebutuhan siswa dengan meminta bantuan dana dari orang tua siswa”

Orang tua siswa atau komite dalam hal ini memandang positif apa yang telah dilakukan oleh kepala sekolah. Orang tua memahami bahwa sebuah lembaga pendidikan itu memerlukan peran serta dari orang tua berupa dana,

“Wawancara dengan komite. Sebagai Komite madrasah/orang tua siswa saya memahami bahwa madrasah itu memerlukan dana bantuan dari kami orang tua siswa, apalagi kami tahu bahwa itu semua demi kepentingan siswa. Kami mengaharapkan agar bantuan yang telah diberikan oleh orang tua siswa tersebut digunakan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan bersama”<sup>172</sup>

Selain harapan tersebut di atas, orang tua siswa juga mengharapkan agar pihak madrasah terutama kepala madrasah agar memperhatikan sarana dan prasarana yang ada di MAN. Pangkalan Bun.

Selain dengan komite, kerja sama yang dilakukan juga dengan pihak lain, yaitu dengan instansi terkait seperti Seperti kemenag, dinas pendidikan dan LPMP.

Semua kerja sama yang dilakukan tersebut tentu salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, terutama mutu lulusan. Standart kompetensi lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik.

---

<sup>172</sup> Wawancara dengan walimurid klas XII bapak sm. Di kantin MAN pada tanggal 8 aprili.2017

Dari hasil temuan peneliti dan disesuaikan pendapat para ahli praktisi dapat di ketahui bahwa usaha-usaha yang telah dilakukan kepala madrasah tersebut diatas menunjukkan bahwa kepala sekolah selama ini sudah melakukan *kolaborasi* atau kerjasama dengan semua pihak yang ada hubungannya dengan madrasah. Hal ini sangat penting sekali agar madrasah bisa meningkatkan mutu pendidikan, terutama mutu lulusan bagi siswa serta bisa menambah dan melengkapi sarana dan prasarana madrasah.

Kolaborasi atau kerjasama telah dilakukan oleh kepala madrasah di MAN Pangkalan Bu, merupakan kerja sama dilakukan baik secara interen maupun dengan pihak eksteren. Kerjasama yang dilakukan secara interen dilakukan kepala madrasah dengan para wakil kepala madrasah (wakamad), guru, kepala tata usaha, koordinator serta semua pihak lain yang ada di madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah mampu mempresentasikan idenya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mewujudkan tujuan, visi dan misi Madrasah.

## **2. Manajemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Meng Implementasikan Program Peningkatan Mutu**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (NSP) mengamanatkan bahwa Kurikulum jenjang pendidikan dasar dan menengah disusun oleh satuan pendidikan dengan mengacu kepada

Standart Isi (SI) dan Standar Kompetensi Kelulusan (SKL) serta berpedoman pada panduan yang disusun oleh Badan Standart Nasional Pendidikan (BSNP).

Pendidikan yang diyakini sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya bertujuan untuk Memanusiakan manusia, mendewasakan, merubah perilaku dan meningkatkan kualitas menjadi lebih baik. Kenyataan pendidikan bukanlah suatu uapaya yang sederhana, melainkan suatu sisitem yang didalamnya mengandung elemen-elemen yang komplek dan beranekaragam serta saling berintegrasi dengan kegiatan kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Dalam hal ini madrasah sebagai wadah tempat proses pendidikan dilakukan dan tempat mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang bermutu tinggi. Mengenai definisi mutu meminjam istilah *Preffer* dan *Coote*, “Mayoritas kita memujinya, menginginkannya, namun sebagian kecil diantara kita yang dapat memilikinya, jika dikaitkan dengan pendidikan, maka konsep mutu sedemikian adalah elit. Mutu tidak terjadi begitu saja, melainkan harus direncanakan karena mutu itu menjadi bagian dari strategi institusi, dan didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategi

Proses perencanaan strategis dalam konteks tidak jauh berbeda dengan yang biasanya dipergunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk misi dan tujuan akhir serta untuk *Analisis*

*what* MAN Pangkalan Bun yang telah penulis susun untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah penulis paparkan dalam gambaran umum juga perlu data riil yang ada di lapangan yang sesuai dengan Kepemimpinan kepala madrasah dalam meng Implementasikan program peningkatan mutu pendidikan di MAN pangkalan Bun.

Beberapa konsep mutu yang dikutip oleh Abdul Hadis dan Nurhayati dalam buku Manajemen Mutu Pendidikan, mutu menurut ahli, yaitu

- a. Menurut Jur an, mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu adajaminan; (5) etika, yaitu sopan santun.
- b. Menurut Philip B. Crosby mutu ialah conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai standar atau " kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.
- c. Menurut Deming mutu ialah kesesuaian antara kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang ber mutu ialah perusahaan yang

menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Secara organisasi sekolah sebagai lembaga pendidikan. Dalam hal ini sekolah berada pada posisi paling bawah dari sistem hirarki birokrasi dari satuan unit organisasi. Sebagai seorang manajer, tugas kepala sekolah tidak bisa lepas dari fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan, semua bentuk-bentuk kegiatan pendidikan dari perencanaan hingga sampai pada evaluasi. Fungsi-fungsi tersebut disetting menuju titik akhir dari tujuan yang ditetapkan oleh sekolah melalui visi dan misinya.

Sebagai manager kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan di madrasah.

a) Menurut E. Mulyasa, paling tidak ada tiga hal penting fungsi kepala sekolah sebagai manager, yaitu; *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan; *Kedua*, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya; *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.

Makna dari ketiga fungsi tersebut harus terstruktur dalam perilaku kepala sekolah, artinya kepala sekolah harus berpendirian yang kuat untuk menempatkan tenaga kependidikan dalam berbagai lini yang diperlukan di sekolah, sehingga tidak ada tenaga kependidikan yang tidak

terfungsikan. Untuk mengisi berbagai line yang ada di sekolah diperlukan tenaga kependidikan yang profesional. Oleh karena itu makna memberikan “kesempatan” harus dimaknai dengan memberikan ijin, termasuk memfasilitasi, bahkan memberikan bantuan berupa biaya yang diperlukan dalam peningkatan profesi tenaga kependidikan. Sisi lain makna “mendorong” adalah perilaku realistis kepala sekolah untuk membagi tugas secara merata, adil, dan menyeluruh kepada semua tenaga kependidikan.

“Langkah konkrit yang bersifat praktis tersebut harus pula didasarkan pada kemampuan kepala sekolah sebagai maneger. Menurut Sudarwan Danim dan Suparno, ada tujuh kemampuan tersebut, meliputi: *Pertama*, mengadakan prediksi, yang membuat perkiraan-perkiraan tentang kualitas yang dituntut oleh masyarakat berdasarkan fakta dan perubahan yang terjadi; *Kedua*, melakukan inovasi, dari hasil prediksi tersebut; *Ketiga*, menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran inovasinya; *Keempat*, menyusun perencanaan sekolah, baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang; *Kelima*, menemukan sumber-sumber pendidikan dan pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan sekolah; *Keenam*, menyediakan fasilitas pendidikan dan pembelajaran yang relevan; *Ketujuh*, melakukan pengendalian atau kontrol terhadap implementasi program“.

Manajemen mutu terpadu menurut, Hadari Nawawi yang dikutip oleh Baharuddin & Umiarso adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus-menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*).

Dari pendapat di atas, TQM merupakan filosofi yang menghendaki perubahan perilaku pada semua tingkat organisasi dengan menaruh perhatian pada pentingnya kepuasan konsumen. Filosofi TQM menekankan pada sumber daya manusia dan hubungan antar manusia yang tidak hanya mengendalikan pemeriksaan kualitas pada akhir proses, tetapi lebih menitik beratkan pada proses dengan cara menghilangkan penyimpangan yang terjadi selama proses berlangsung.

Beberapa definisi tersebut, secara sederhana TQM merupakan suatu proses dalam memaksimalkan kinerja untuk menjamin suatu produk barang/jasa memiliki spesifikasi untuk perbaikan secara terus-menerus dan menyeluruh.

Dari beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan suatu ukuran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sangat berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

Kepemimpinan kepala madrasah sangatlah urgensi dalam meraih keberhasilan pendidikan, guna menunjang keberhasilan dalam pendidikan perlu strategis dan cara-cara yang sistimatis yang dapat di pahami dan dilaksanakan oleh warga madrasah yang biasanya di sebut kurikulum. Hal ini sebagaimana yang dilaksanakan di MAN Pangkalan Bun yang di dokumentasikan dalam Dokumen I dan Dokumen II di sertai dengan strategis pelaksanaannya.

Kepemimpinan kepala MAN Pangkalan Bun dalam mengimplementasikan program-program sebagaimana yang telah diuraikan dalam jawaban rumusan masalah tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam memprogram peningkatan mutu pendidikan, maka penjabaran ini didasarkan pada pendapat para ahli yaitu : *Satu*, pendapat menurut Jur an, *Dua*, Menurut Philip B. Crosby, *Tiga*, menurut Deming dan di uraikan implementasinya oleh E. Mulyasa, kemudian di padukan dengan tiori tiori yang diajarkan dalam ajaran Islam.

Berdasarkan teori di atas maka kepimimpinan kepala MAN Pangkalan Bun, dalam meng implementasikan program-program dengan berpedoman pada undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang : “sistem pendidikan nasional dan peraturan pemerintah Reepublik indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang : standar nasional pendidikan khususnya mengacu pada standar isi”.

Kepala MAN Pangkalan Bun dalam meng implementasikan program tersebut telah di susun secara sistimatis dengan tatanan dan pengayaan melalui menejemen strategik guna meng implemetasikan program program yang di putuskan oleh kepala madrasah sebagaimana jawaban pembahasan rumusan masalah sebagaimana berikut.

### **1) Penyusunan dokumen satu (kurikulum) dan Dokumen II (perangkat pembelajaran)**

Kurikulum dibentuk oleh tim yang telah diberi tugas yang berisi :

- a) Kurikulum yang diterapkan di MAN Pangkalan Bun sebagai pedoman pembelajaran
- b) Kalender pendidikan sebagai pengaturan waktu pembelajaran peserta didik selama satu tahun ajaran kalender pendidikan mencakup permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif dan hari libur.
- c) Struktur kurikulum dan pengaturan beban belajar yang tersusun yaitu :
  - (1) Jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran
  - (2) Beban belajar tatap muka perminggu
  - (3) Alokasi waktu untuk penugasan terstruktur dan tidak terstruktur
  - (4) Alokasi waktu untuk praktek
- d) Ketuntasan belajar dan sistem penilaian di MAN Pangkalan Bun

Berdasarkan ketentuan Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan serta memperhatikan kemampuan peserta didik, maka madrasah menetapkan ketuntasan belajar bagi siswa yang meliputi : Pendidikan Agama, Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Bahasa, Pendidikan Sosial, Pendidikan STTIKA, Pendidikan Mulok, Pendidikan Seni Budaya, Pendidikan Teknologi dan Informasi, Pendidikan Jasmani dan Kesehatan serta Pendidikan Ekstrakurikuler. Sebagaimana yang telah dipaparkan pada uraian program Dokumen I. (satu) kurikulum tentang pembelajaran).
- e) Standar Kompetensi kenaikan kelas

Kepemimpinan kepala MAN Pangkalan Bun dalam mengimplementasikan program penetapan standar kompetensi kenaikan kelas bertujuan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pendidikan secara terus menerus sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman serta untuk mengendalikan prestasi yang telah mendapat kepercayaan pelanggan/ masyarakat.

f) Standar Kompetensi Kelulusan

Untuk mencapai lulusan yang bermutu dengan nilai yang memuaskan, kepala MAN Pangkalan Bun mengimplementasikan program peningkatan mutu dengan menetapkan standar kompetensi penentuan kelulusan. Hal ini dimaksud untuk meningkatkan kualitas lulusan dan mengendalikan kualitas mutu pendidikan yang ada di MAN Pangkalan .

g.) Mekanisme Penentuan Kelulusan

Siswa yang dinyatakan lulus oleh kepala madrasah harus melalui mekanisme penentuan kelulusan (tahapan-tahapan pembelajaran yang wajib di tempuh) Mekanisme penentuan lulusan di buat oleh kepala madrasan bersama stakeholder yang ada dimadrasah merupakan proses akhir dari sebuah bentuk pembelajaran yang didapatkan siswa , artinya siswa yang telah melaksanakan dengan melalui beberapa proses pendidikan baik pendidikan intra maupun pendidikan Ektra kurikuler dengan nilai nilai yang sesuai indikator-indikator yang telah ditetapkan oleh madrasah serta telah

memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh instansi yang terkait dan ditentukan oleh madrasah maka siswa tersebut dinyatakan lulus oleh kepala madrasah.

Penerapan penentuan kelulusan, yang telah dilaksanakan di MAN pangkalan bun jika dilihat dari pandangan ajaran Islam ialah: Islam dalam memandang kualitas manusia bukan hanya dilihat secara *dhahir* saja, agama Islam men infirasi dalam kehidupan kita bahwa Kemulyaan yang hakiki dihadapan Allah ialah ketaqwaannya, sebagaimana tersurat dalam ayat Al Qur'an :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ

عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya “Hai manusia sesungguhnya kami menjadikan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan besuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertaqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui dan Maha Mengetahui”. Q.S. Al Hujurat Ayat 13).

Dari ayat Al qur ‘an tersebut diatas memberikan aspirasi pada kita bahwa nilai ketaatan merupakan nilai yang tertinggi, ini berarti umat manusia dalam menempuh kehidupan yang diridhoi oleh Allah ketaatan pada aturan baik aturan hidup didunia selama tidak bertentangan dengan aturan yang telah ditentukan oleh Allah apa lagi hukum hukum yang telah ditentukan dalam syari’at agama islam.

Bagi siswa dalam menempuh nilai yang tinggi dan memuaskan perlu proses pembelajaran dengan waktu yang cukup ,memerlukan

kesabaran, ketabahan, keuletan, ketekunan, kecerdasan dan kesungguhan untuk mencapai suatu nilai tinggi/kemenangan baik dihadapan sesama manusia apa lagi dihadapan Allah SWT. Penentuan kelulusan telah tersusun terencana secara baik dan disertai dengan strategik-strategik dalam meng implementasikan program yang mudah di pahami dan dilaksanakan oleh warga madrasah sebagaimana yang telah dilaksanakan oleh Kepala MAN Pangkalanbun, merupakan wujud kepala madrasah sebagai *Edokator* dalam meningkatkan mutu pendidikan dan merupakan wujud nyata meningkatkan kualitas pendidikan

## **2. Keteladanan Dalam Penerapan Program**

Kepemimpinan kepala madrasah selama ini telah mampu memberikan petunjuk-petunjuk kepada semua bawahan, mengadakan pengawasan, motivasi sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi guru dan semua karyawan yang ada di madrasah. Kepala madrasah yang menjabat kepala MAN Pangkalan Bun juga selalu melaksanakan pembinaan terhadap guru dan karyawan baik pada saat rapat koordinasi maupun melalui keteladanan, seperti hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bagia hubungan masyarakat sebagai berikut :

Kepemimpinan kepala madrasah selama ini sudah berhasil, beliau selalu mengutamakan kerjasama dengan semua pihak, komunikatif serta selalu memberikan motivasi pada para bawahan.

Usaha-usaha yang telah dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan program-program madrasah sebagaimana tersebut di atas menurut pendapat penulis sesuai dengan pendapat para ahli dan sesuai dengan ajaran Islam tentang keteladanan Nabi Muhammad SAW.

Kepemimpinan dalam Islam adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai oleh Allah SWT, yaitu kepemimpinan berdasarkan hukum Allah SWT. Sesungguhnya dalam Islam, figur pemimpin yang ideal bisa menjadi contoh dan suri tauladan yang terbaik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (rahmatan linnaas) dan rahmat bagi alam (sebagaimana dalam firman-Nya :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“Artinya : Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah SAW. itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah”.<sup>173</sup>

Sebagaimana sifat-sifat wajib yang ada pada Rosululloh yaitu: sifat *Sidiq, Amanah, Tabligh, Fatonah*.

Sifat wajib yang telah di contohkan oleh Rosulullah tersebut , jika di kaitkan dengan menejemen strategis kepala madrasah merupakan menejemen akuntabel dan bersipat keterbukaan yang bermartabat.

### **3. Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Mengendalikan Mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun**

---

<sup>173</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, .... al-Ahzab [33]: 21

Indikator merupakan ukuran, karakteristik, ciri-ciri, pembuatan atau proses yang berkontribusi/menunjukkan ketercapaian suatu kompetensi dasar. Indikator pencapaian hasil belajar dibuat untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik. Perumusan indikator pencapaian hasil belajar menggunakan kata kerja operasional yang dapat diukur, seperti : mengamati, menceritakan kembali, mendeskripsikan, mendemonstrasikan dan mempraktekkan. Para ahli mengemukakan antara lain pendapat :

Menurut Siagian, fungsi pengawas yaitu upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar dicapai Tery, mengemukakan bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kineja didasarkan pada rencana kerja yang ditetapkan sebelumnya.

Dari uraian di atas kepala MAN Pangkalan Bun dalam mengendalikan mutu pendidikan maka dengan strategik :

- a. Penetapan indikator standar mutu dan pengawasan dengan cara menetapkan standar atau dasar untuk kontrol pelaksanaan program.
- b. Evaluasi : dipandang sebagai proses pengukuran terhadap tahapan pencapaian kompetensi suatu karakteristik atau penentuan nilai harga suatu obyek (siswa)
- c. Supervisi : suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

d. Pengembangan kurikulum : kurikulum dalam lembaga pendidikan selalu mengadakan perubahan-perubahan. Hal ini dilakukan guna menyesuaikan peraturan dari atasan maupun tuntutan pengembangan ilmu, tuntutan pengembangan zaman, permintaan pelanggan,. Hal ini sebagai jawaban dari berbagai permasalahan, perubahan, perkembangan dan tantangan.

Pengendalian mutu (*quality control*) dalam manajemen mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pengendalian mutu pada program pendidikan sangat diperlukan agar produk layanan lembaga pendidikan terjaga kualitasnya sehingga memuaskan masyarakat sebagai pelanggan.

Proses pengendalian dan pengawasan yang diterapkan di MAN Pangkalan Bun antara lain melalui penetapan indikator, standar mutu dan pengawasan. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah yaitu:

Wawancara dengan kepala madrasah tentang proses Pengendalian mutu yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun selain *Need Assesmen*, supervisi dan evaluasi juga dilakukan melalui tahap-tahap sebagai ber

- 1) Menentukan standar-standar atau dasar untuk kontrol pelaksanaan program. Baik program tahunan maupun program pelaksanaan pembelajaran

- 2) Madrasah Mengukur pelaksanaan program dengan standar yang telah ditetapkan
- 3) Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menentukan deviasi-deviasi bila terdapat program madrasah yang belum bisa dilaksanakan
- 4) Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan (deviasi), agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan Program yang telah ditetapkan”

Seorang pemimpin harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik hal ini dapat diketahui melalui Proses Pengawasan (*control*).

Kepala madrasah menyampaikan tentang pelaksanaan selama ini pengawasan dan pengendalian mutu yang berlangsung di MAN Pangkalan Bun ialah :

“Pengawasan dan pengendalian mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun terdapat empat cara Yaitu: *Pertama* pengawasan langsung oleh kepala Madrasah dan oleh pengawas madrasah. *Kedua* pengawasan dan pengendalian tidak langsung oleh kepala madrasah, karena kepala madrasah tugasnya sangat kompleks. *Ketiga* Pengendalian berdasarkan pengecualian (khusus) *Ke empat* pengendalian Internal dan pengendalian eksternal”

Mutu pendidikan yang telah diperoleh oleh madrasah perlu pengendalian agar madrasah tetap mendapatkan kepercayaan oleh

pelanggan/masyarakat. Untuk memberi jawaban, Kepala MAN Pangkalan Bun memberikan kepercayaan pada dewan guru harus selalu mengikuti perkembangan zaman dan berusaha memberikan jawaban yang terbaik pada kebutuhan dan tantangan serta pengembangan zaman. Untuk itu, pengembangan kurikulum adalah satu bagian dari bentuk pengendalian mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun.

Hasil penelitian tentang manajemen strategik kepala madrasah dalam mengendalikan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun, menunjukkan bahwa pengendalian mutu telah dilaksanakan walaupun masih bersifat sederhana karena belum terbentuknya bagian khusus yang ditugasi oleh kepala Madrasah sebagai penjamin mutu pendidikan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil temuan pembahasan yang merujuk pendapat para ahli tentang Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun Kabupaten Kotawaringin Barat Provinsi Kalimantan Tengah, maka dapat kesimpulan dan rekomendasi sebagai berikut:

#### **A. Kesimpulan**

##### **1. Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Merencanakan Program Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun**

Melalui kemampuan dan pengalaman yang dimiliki, kepala Madrasah sebagai *leader* dan menejerial dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan penuh tanggung jawab mampu merencanakan program peningkatan mutu Madrasah yang mengarah pada terlaksananya Visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan Madrasah dengan baik,. Sesuai dengan hasil temuan peneliti, Kepala MAN Pangkalan Bun dalam menjalankan tugasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan berbagai strategik manajemen perencanaan program yaitu:

- 1) Program pengorganisasian (*organizing*)
- 2) Program kerja dan rencana strategik (*planning*)
- 3) Program Menejemen berbasis madrasah (MBM)
- 4) Program peningkatan mutu pendidikan
- 5) Program penilaian peserta didik

- 6) Program Pembiayaan Madrasah
- 7) Program kerjasama dengan masyarakat beserta instansi pemerintah
- 8) Program pengendalian mutu pendidikan.

## **2. Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Program Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun**

Berdasarkan kompetensi dan Kualifikasi yang dimiliki oleh Kepala MAN Pangkalan Bun mampu meng implementasikan program-program secara baik dengan berbagai pola manajemen setrategik pelaksanaannya, hal ini dibuktikan dengan berbagai prestasi siswa yaitu dalam prestasi kompetisi Intra kurikuler dan ekstrakurikuler tingkat kabupaten, tingkat propingsi dan bahkan mewakili di tingkat Nasional serta pelaksanaan Proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik sesuai dengan perencanaan program yang telah ditetapkan, meskipun masih ada sebagian program yang belum bisa dilaksanakan, hal ini karena adanya faktor tertentu saja sehingga pelaksanaannya belum sempurna. Kepala MAN Pangkalan Bun dalam meng implementasikan program dengan berbagai setrategik manajemen yaitu:

- 1) Penetapan Dokumen I (satu) kurikulum pembelajaran dan Dokumen II (dua) perangkat pembelajaran dengan strategik:
  - a. Penetapan kurikulum
  - b. Penyusunan kalender pendidikan
  - c. Penyusunan struktur kurikulum

- d. Pengaturan beban belajar
  - e. Penetapan ketuntasan belajar
  - f. Penetapan sistem penilaian
  - g. Penetapan standar kompetensi
  - h. Penentuan kenaikan kelas
  - i. Penetapan standar kompetensi kelulusan
  - j. Penentuan mekanisme kelulusan serta
- 2) Keteladanan dalam penerapan program.

### **3. Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Mengendalikan Mutu Pendidikan di MAN Pangkalan Bun**

Kepala MAN pangkalan Bun dalam mengendalikan mutu pendidikan yang telah mendapat kepercayaan pada masyarakat dan pemerintah baik input, output dan outcome, dalam penerapannya memakai manajemen setrategik :

- 1) Penetapan Indikator dan Pengawasan. Hal ini dilakukan untuk mengukur pelaksanaan program dengan standar yang telah ditetapkan dan pengawasan dilakukan untuk memastikan apakah semua fungsi manajemen sudah dilaksanakan dengan baik.
- 2) Evaluasi. Manajemen ini dilakukan menjadi tolak ukur tingkat efektifitas dan tingkat keberhasilan Pelaksanaan program juga dapat dijadikan bahan pertimbangan keputusan pada saat penyusunan kembali perencanaan program tahun pelajaran baru berikutnya.

- 3) Supervisi pendidikan. Keterkaitannya dengan pengendalian mutu pendidikan untuk membantu dan membina tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.
- 4) Pengembangan kurikulum. Strategik ini dilakukan sebagai penyesuaian aturan - aturan dari atasan, tuntutan perkembangan zaman, sebagai jawaban dari berbagai permasalahan timbul dan tantangan serta tuntutan perkembangan ilmu.

## **B. Rekomendasi**

Dari hasil penelitian dan pembahasan tentang Manajemen strategik Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Pangkalan Bun, maka peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepala MAN Pangkalan Bun beserta stakeholder madrasah dalam menjalankan amanah, guna mewujudkan visi, misi dan tujuan Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN Pangkalan Bun perlu terbentuknya Unit tersendiri sebagai wadah penjamin mutu pendidikan. Kekompakan dan keharmonisan dalam menjalankan keorganisasian harus selalu dijaga dengan baik, serta Kepala Madrasah selalu memberikan motivator dan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk melanjutkan pendidikannya pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi guna mempersiapkan tenaga pendidik yang profesional mampu

memberikan jawaban tantangan zaman, tuntutan pelanggan dan perkembangan ilmu pengetahuan & teknologi.

2. Bagi pengambil kebijakan Kepala Daerah Gubernur Provinsi Kalimantan Tengah, dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan khususnya di tingkat pendidikan menengah sangat memerlukan tenaga pendidik yang kompeten dan profesional serta keseimbangan antara tuntutan dan kewajiban yang harus di penuhi, antara program dan pembiayaan pendidikan khususnya penyediaan sarana dan prasarana yang layak sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan pendidikan.
3. Bagi pengambil kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kotawaringin Barat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dilikungan Kementerian Agama perlu meningkatkan Kualifikasi tenaga pendidik yang profesional yang sesuai dengan standar tenaga pendidik serta penyediaan sarana dan prasarana yang layak sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan pendidikan, perkembangan Iman & taqwa dan perkembangan Ilmu pengetahuan & teknologi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 1999.
- Abdussalam. *Menejemen Insani dalam Pendidikan*. Yokyakarta : Pustaka Pelajar. 2014.
- Amri Sofan. *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar & Menengah*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya. 2013.
- Anthony, R.N. dan Govindarajan V. *Manajement Control System Pengendalian Manajement*. Jakarta : Salemba Empat. 2012.
- Arikunto Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi VI, Jakarta : Rineka Cipta. 2006.
- A.Yulk Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jusuf Udaya, Jakarta : Prenhallindo. 1997.
- Baharuddin dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*.1999.
- BAN SM (Badan Akreditasi Nasional Sekolah Madrasah), *Perangkat Akreditasi MA/SMA*. 2008.
- Bass dan Avolio. *Improving Organization Effectiveness through Transformational Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta : Gramedia. 2005.
- BSNP Permendiknas No.19 tahun 2007. *Tentang Standart Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta. 2000.
- David, F. R., *Strategic Management (Manajemen Strategik)*. Jakarta : Salemba Empat. 2010.
- Djamarah Syaiful Bahri. *Guru Anak Didik dalam Interaksi Edokatif*. Jakarta : Reneka Cipta. 2010
- Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, .... al-Ahزاب [33]: 21
- Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahn*. Jakarta : Dan Sunnah. 2007. An-Nisa [4]
- E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. 2004.
- E. Mulyasa. *Menejemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: Bumi aksara. 2013.
- E. Mulyasa. *Penerapan K.13*. Jakarta: Bumi aksara. 2015.

- Edward & Sallis dalam Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia..2003.
- Fattah, N. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya. 2006.
- Gary A. Yulk dan Jusuf Udaya. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo. 1997.
- Ginting, . Rosalina Titik Haryati. *Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidika Jurnal Ilmiah CIVIS*, Vol. II, Nomor 2, Juli 2012.
- Hadi, S. *Statistik*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2015.
- Hadis Riwayat Bukhori dalam Abdul Abdillah Muhammad Ibnu Ismail al Bukhary. *Aljjami'ash Shalihih* juz II, kairo : As-salafiah,1403.
- Hakim Lukman. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung : Wacana Prima. 2007.
- Handoko dalam Yakin Husnul. *Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Banjarmasin. 2011.
- Hariyadi Ahmad,"Peran kepemimpinan Kepala sekolah dalam meningkatkan Mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Ali Maksum Krapak Yogyakarta".Tesis, Yogyakarta : PPS UIN Sunan Kalijaga. 2005
- Hasan. M. A., *Manajemen Sekolah Bermutu"* (Kontribusi Kepemimpinan Kepada Sekolah, Budaya Organisasi, Komitmen Guru dan Peran Serta Masyarakat Terhadap Mutu SMP Berkategori Rintisan Sekolah Standar Nasional di Kabupaten Indramayu). Karya Penelitian. 2010.
- IAIN.Palangkaraya. Pasca Sarjana. *Panduan Penulisan Tesis*. Palangkaraya.2015.
- I. Wayan AS. *Administrasi Kepala Sekolah & rencana Kerja Sekolah*. Yogyakarta : CV. Azzahra. 2007.
- Kartono Kartini. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung : Mandar Maju, 1990.
- Karwati, E. & Donni J.P. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung : Alfabeta. 2013.
- Kumpulan Undang- Undang dan Peraturan Pemerintah RI. Tentang Pendidikan : Direktorat Jendral Pendidikan Islam Departemen Agama RI. Tahun 2007.

- Masrokan Mutohar Prim. *Menejemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta : Arruzz Media. 2013.
- Mathew B. Milles dan A. Micheal Hubberman. *Analisis Data Kualitatif*. Tjetjep Rohenal Rohini. Jakarta : UI Press. 1992
- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Muslimin. (*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sarana dan Prasarana Pendidikan di SMK Budi Mulya Palangka Raya.*)”Tesis. 2015.
- Nana Syaodih Sukmadinata. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. 2006. Tabularasa PPS Unimed, Vol.6, No.1, Juni 2009.
- Noer Aly H. & Munzier. *Watak Pendidikan*. Jakarta Utara : Friska Agung Insani. 2008.
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo. 2003.
- Panilih Galih. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi kasus di SMPN 1 dan SMP Muhammadiyah Ponorejo)*”, Tesis, Yogyakarta: PPS UIN Sunan
- Pfeffer dan Cooce dalam *TQM in Education*. Yogyakarta : Cet. XVI Edward Sallis. 2013.
- Putra, Nusa. *Metode Kwantitatif Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2013.
- P. Ratu Eletokan. *Menejemen Penelitian Guru untuk Pendidik Bermutu*. Jakarta : Grasindo. 2016.
- Rajagukguk Bresman Rajagukguk. *Paradigma dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Tabularasa PPS Unimed, Vol.6, No.1, Juni 2009.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta : Kalam Mulia. 2008.
- Rudi setyawan. (*Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di MTs Negeri Goden,SlemanYogyakarta.*)”Tesis.

- Rukmana H.H. *Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Moral*. Bandung : Alfabeta. 2007.
- Rusdawati. (Softkill Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 1 Model Palangka Raya)”Tesis,IAIN palangka Raya,2015.
- Sagala Syaiful. *Menejemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung : Alfabeta. 2010.
- Sanjaya Wina. *Pembelajaran Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung : Kencana. 2008.
- Santana, Septiawan. *Menulis Ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia. 2007.
- Sayani Mustopa. *Muntakha Ahadits Terjemah*. Bandung : Pustaka Ramadhani. 2007.
- Setyawan Rudi. (Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di MTs Negeri Goden,MSlemanYogyakarta.)”Tesis.
- Sofan Amri. *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar & Menengah*, Jakarta : PT. Prestasi Pustakarya. 2013.
- Sudijono Anas. *Metodologi Riset Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.1997.
- Sugiharto Sugeng. *Bingkai Sejarah Kebudayaan Islam*. Solo : Aqila. 2014.
- Sumidjo Wahjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Rajawali Press. 2002.
- Supriyadi, “Peranan Kepemimpinan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN Karanganyar Surakarta”,Tesis, Yogyakarta : PPs UIN Sunan Kalijaga.2004.
- Surjanto, “Teknik Pengumpulan Data” dalam Metodologi Penelitian Agama Pendekatan Multidisipliner, Yogyakarta : Lembaga Penelitian UIN Sunan Kalijaga, 2006.
- Syamsuddin dan Vismania S. Damaianti. *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. 2006.
- Terry. R. G. R., *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009.
- Tim Prima. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Gitamedia Press

- Tjiptowardojo. D. *Model Strategik Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Swastwa*” (Penelitian Kualitatif terhadap Strategi Peningkatan Mutu Universitas Widyatama di Kota Bandung). Disertasi. 2010.
- Tjiptono F. dan Diana Anastasia. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta. 2003.
- TPIP FIP-UPI. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Jakarta : IMTIMA Imperial Bhakti Utama. 2007.
- Umaedi, Hariyanto dkk. *Manajemen Berbaris Sekolah*. Jakarta : Universitas Terbuka. 2009.
- Pameo menurut KBBI = Perkataan yang lucu (untuk menyindir dsb)
- Warson Munawwir dan Fairus M. *Al Munawwir Kamus Indonesia-Arab*.
- Wojowasito. S & Poerwadarminta. *Kamus Lengkap Inggris Indonesia Indonesia Inggris dengan Ejaan yang diSempurnakan*. HASTA : Bandung. 1991.
- Wukir. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta : Multi Presindo. 2013.
- Yaqin, Husnul. *Kapitas Selekt Administrasi dan Menejemen Pendidikan*. Banjarmasin : Antasari Press. 2001.
- Y. Suryana dan I. Wayan AS. *Kompetensi Pedagogik*. Yogyakarta. CV. Azzahra : 2007.
- <http://rahadiandimas.staff.uns.ac.id/files/2011/11/perencanaan-Pengendalian-dan-Perbaikan-Mutu.pdf>.
- <http://repository.upi.edu/7519/d-adp-959811-chater1.pdf>.
- <http://wawancara.koranpendidikan.com/view/5294/evaluasi-internal-danevaluasi-eksternal>.
- [http://pentingnya.sistem.pengendalian.manajemen.com/07/2015/evelyn.sharlic a.pdf](http://pentingnya.sistem.pengendalian.manajemen.com/07/2015/evelyn.sharlic.a.pdf).
- <http://pengendalianmutu.id./permalink.php?story=772863252737754&id=659957540694993>.