

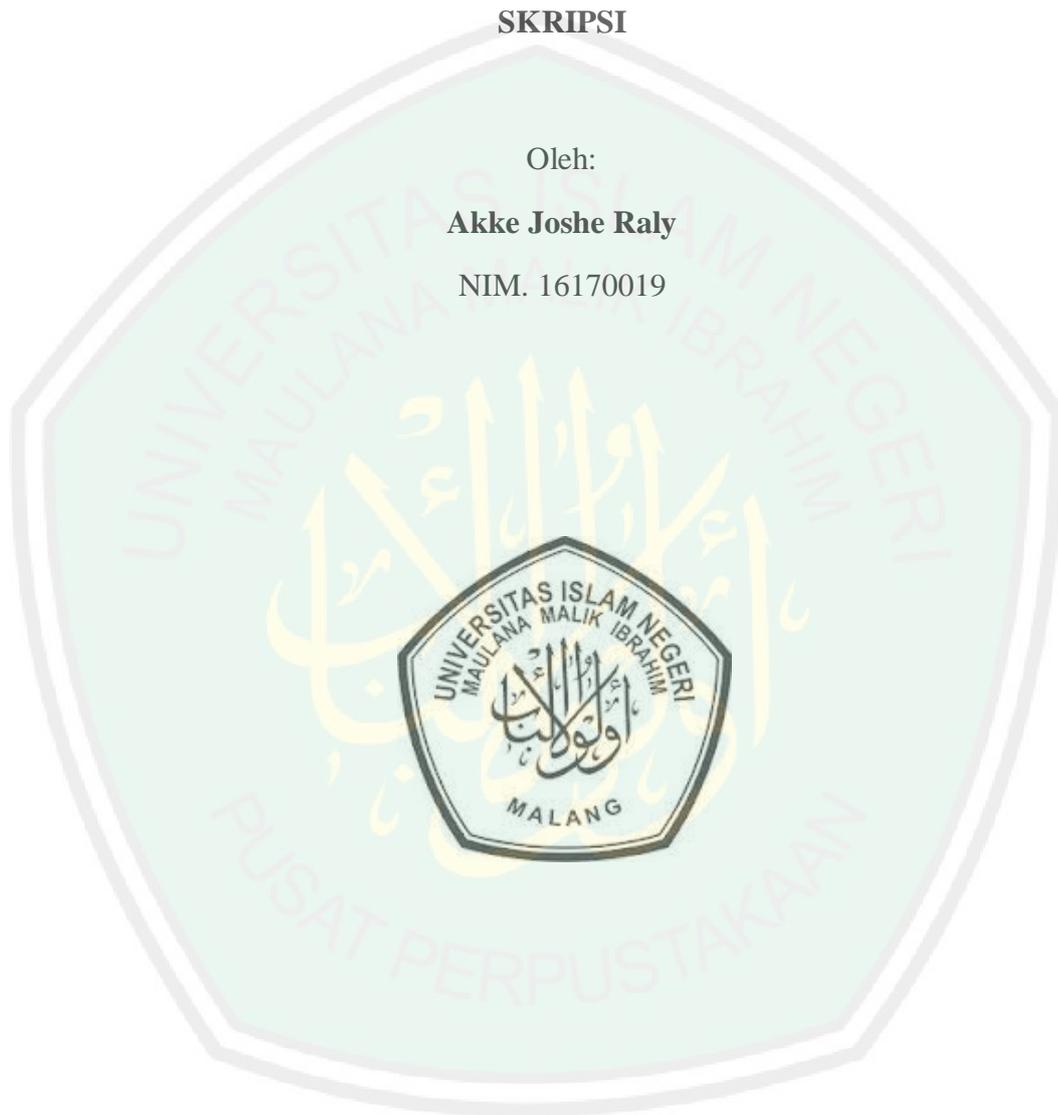
**STRATEGI KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
MUTU PENDIDIKAN YANG BERDAYA SAING  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA BATU**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Akke Joshe Raly**

NIM. 16170019



**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2020**

**STRATEGI KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
MUTU PENDIDIKAN YANG BERDAYA SAING  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA BATU**

**SKRIPSI**

*Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana  
Malik Ibarahim Malang Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar  
Strata Satu Pendidikan (S.Pd)*

Oleh:  
**AkkeJosheRaly**  
NIM. 16170019



**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2020**

**STRATEGI KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN YANG BERDAYA SAING  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KOTA BATU**

**SKRIPSI**

Dipersiapkan dan disusun oleh  
Akke Joshe Raly (16170019)

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 20 Mei 2020 dan dinyatakan

**LULUS**

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Panitia Ujian

TandaTangan

Ketua Sidang  
Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
NIP.196504031998031002

: 

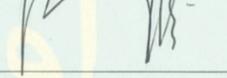
Sekretaris Sidang  
Dr. H. Mulyono, MA  
NIP.196606262005011003

: 

Pembimbing  
Dr. H. Mulyono, MA  
NIP.196606262005011003

: 

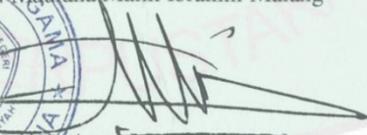
Penguji Utama  
Dr. Nurlaeli Fitriah M.Pd  
NIP.197410162009012003

: 

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang





Dr. H. Agus Maimun, M.Pd  
NIP. 196508171998031003

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**STRATEGI KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
MUTU PENDIDIKAN YANG BERDAYA SAING  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA BATU**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Akke Joshe Raly**

Telah disetujui 20 MEI 2020

Dosen pembimbing



**Dr.H.Mulyono,MA**

**NIP: 196606262005011003**

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam



**Dr.H.Mulyono,MA**

**NIP: 196606262005011003**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, rasa syukur saya panjatkan kepadamu ya Allah sang pemilik kehidupan. Atas kenikmatan karunia dan petunjuk yang engkau berikan kepada saya.

Degan segenap kasi sayang dan diiringi do'a yang tulus saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta. Ibu julailah rara dan bapak erwan sardianto yang merupakan sumber inspirasi dari perjuangan saya, terimakasih atas segala cinta dan kasi sayang yang tak terbatas yang diberikan kepada saya hingga sampai saat ini. berkat perjuangan, pengorbanan dan doa-doanya sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini.
2. Nenek saya tercinta Zainina. Terimakasih atas segala sumbangsih selama saya menyelesaikan studi di UIN Malang, baik berupa financial maupun doa-doanya.
3. Bapak Dr.H. Mulyono,MA selaku dosen pembimbing yang selalu mengarahkan penulis dalam menyelesaikan studi.
4. Pondok Pesantren Al- Adzikya Nurus Shofa tempat saya berlindung dan menjadi tempat yang tak akan terlupakan sampai akhir hayat disana tempat saya menuntut ilmu agama, menghafal Qur'an dan disana saya belajar arti kebersamaan yang luar biasa dan disana saya diajarkan arti keluargaan walaupun dari sekian kawan-kawan berbeda budaya dan suku.
5. Sahabat penulis yakni Samsul muarif asyidqi, Musammil Lateh dll yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Saya bertemu kalian, dari kalianlah saya belajar begitu berartinya berada di malang. Rasa canda dan tawa kita tak akan terlupakan hingga menjadi kenangan terindah dan akan kita ceritakan kepada generasi penerus kita.
6. Kawan-kawan HMI Komisariat Tarbiyah UIN Malang, walaupun kita dari latar belakang suku dan budaya yang berbeda namun kita dipersatukan dalam naungan hijau hitam. Saya bersyukur bisa bertemu kalian semua.

## **MOTTO**

**JANGAN PERNAH MENGANGGAP DIRIMU LEMAH KARENA  
SEJATINYA SETIAP PADA JATI DIRIMU PASTI MEMPUNYAI  
KELEBIHAN YANG LUAR BIASA  
KARENA DIBALIK SEMUA ITU ADA ORANG TUA YANG SELALU  
MENDOAKAN KITA DAN MENGAJARKAN ARTI KEHIDUPAN  
TETAP MELANGKAH KEDEPAN WALAUPUN DISEKELILING KITA  
BERSORAK DAN MEMBULY KITA**



## HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Akke Joshe Raly

NIM : 16170019

Fakultas/Jurusan :FITK/Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana ada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, 11 Februari 2020

Yang membuat pernyataan,



Akke Joshe Raly

NIM.16170019

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah yang Maha Kuasa, atas limpahan nikmat serta anugerah yang terus-terus ia berikan tanpa kenal golongan kepada semua ciptaanya. Shalawat dan salam senantiasa terlimpahkan kepada sang pejuang revolusioner, Nabi Muhammad SAW, yang telah memancarkan semangat pembebasan dan nilai-nilai kemanusiaan dimuka bumi ini. Semoga perjuangannya selalu dijadikan contoh teladan bagi kita semua.

Sehubungan dengan telah diselesaikan skripsi ini, penulis ingin sekali menyampaikan rasa terimakasih yang tak terhingga, kepada pihak-pihak yang selama ini telah banyak membantu dan memberikan dorongan moril hingga materil sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini:

1. Bapak Prof. Abd Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. H. Mulyono, M.A selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan selaku dosen wali penulis
4. Dr. H. Mulyono, MA selaku dosen pembimbing penulis, yang selalu mengarahkan dan memotivasi penulis untuk menyelesaikan tulisan ini
5. Bapak, Ibu dosen dan staf karyawan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Bapak Sudirman, S.Pd, MM beserta jajaran di MAN Kota Batu, yang sudah membantu Penulis untuk mendapatkan informasi untuk menyelesaikan tugas akhir

7. Dan seluruh pihak yang telah memberikan sumbangsih secara langsung maupun tidak lansung yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Semoga semua bantuan kalian mendapatkan balasan dengan sebaik-baik balasan dari Allah SWT.

Sebagai manusia biasa, penulis sangat menyadari akan kekurangan-kekurangan yang terdapat didalam proposal skripsi ini, maka penulis memohon usulan saran serta kritk untuk memperbaiki dan melengkapi tulisan ini agar lebih baik kedepannya, untuk penulis jadikan bahan masukan tersendiri untuk terus mengembangkan potensi intelektual seoptimal mungkin.

Atas perhatian dan kerjasamanya, penulis ucapkan terimakasih.

Malang, 11 Februari 2020

Akke Joshe Raly

NIM.16170019

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulis transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi Berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama Republik Indonesia dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No 158 Tahun 1987 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	i
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	dl	ن	=	n
ح	=	h	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	'	ء	=	'
ذ	=	dz	غ	=	gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = **a**

Vokal (i) panjang = **i**

Vokal (u) panjang = **u**

### C. Vokal Diftong

او = **aw**

اي = **ay**

او = **u**

اي = **i**

## DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 Originalitas penelitian.....	11
2. Tabel 1.2 Indikator sekolah bermutu.....	39
3. Tabel 1.4 Sarana dan Prasarana.....	86
4. Tabel 1.3 Rincian Kelas dengan jurusan yang ada beserta jumlahnya.....	83
5. Tabel 1.5 Rencana Keja Madrasah.....	91



## DAFTAR BAGAN

1. Bagan 2.1 Kerangka berfikir.....	48
2. Bagan 2.2 Teori Miles dan Huberman.....	56
3. Bagan 2.4 Perencanaan Strategi Kebijakan Kepala Madrasah MAN Kota Batu.....	125
4. Bagan 2.5 Impelementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah MAN Kota Batu....	142
5. Bagan 2.6 Hasil Impelementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah MAN Kota Batu.....	151
6. Bagan 2.7 Temuan Penelitian di MAN Kota Batu.....	175



## DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN I : Bukti Penelitian
- LAMPIRAN : Biodata Mahasiswa
- LAMPIRAN : Transkrip Wawancara
- LAMPIRAN : Dokumentasi Penelitian dan Kegiatan di MAN Kota Batu



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Batasan Penelitian.....	11
F. Originalitas Penelitian.....	11
G. Definisi Istilah.....	12
H. Sistematika Pembahasan.....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Konsep Strategi Kepala Madrasah.....	15
1. Strategi Kepala Madrasah.....	15
2. Tujuan Dasar dan Sasaran Strategi.....	16
3. Perencanaan Strategi .....	16
4. Langkah-langkah Strategi.....	17
5. Implementasi Strategi.....	19
B. Konsep Kebijakan Pendidikan	
1. Pengertian Kebijakan.....	21
2. Teori Implementasi Kebijakan pendidikan.....	23

3. Komponen Kebijakan.....	25
4. Perumusan Kebijakan.....	28
C. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	29
D. Konsep Mutu.....	30
1. Pengertian Mutu.....	30
2. Karakteristik Jasa/Barang bermutu.....	32
3. Konsep Mutu Menurut Deming, Juran, Crosby.....	33
4. Standar Mutu Pendidikan.....	38
E. Daya Saing pendidikan.....	41
1. Pengetian Daya Saing.....	41
2. Mempersiapkan Persaingan.....	43
3. Perumusan Strategi Bersaing.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	49
B. Lokasi Penelitian.....	50
C. Data dan sumber Data.....	50
D. Teknik pengumpulan Data.....	51
E. Analisis Data.....	54
F. Pengecekan Keabsahan Data.....	56
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN</b>	
<b>A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....</b>	<b>60</b>
1. Identitas Madrasah.....	60
2. Sejarah Sekolah/Madrasah.....	61
3. Visi, Misi dan Tujuan MAN Batu.....	63
4. Struktur Organisasi.....	66
5. Tugas dan Tanggung Jawab.....	68
6. Ketersediaan Jurusan.....	83
7. Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....	85
8. Perkembangan Peserta didik MAN Kota Batu.....	86
9. Ketersediaan dan Kondisi Sarana Prasarana MAN Kota Batu.....	86
10. Rencana Kerja Madrasah.....	88

**B. Hasil Penelitian**

1. Perencanaan Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu.....107
2. Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu.....126
3. Hasil Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu.....143

**BAB V PEMBAHASAN**

1. Perencanaan Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu.....153
2. Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu.....163
3. Hasil Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu.....169

**BAB VI PENUTUP**

- A. Kesimpulan.....177
- B. Saran.....179

**DAFTAR PUSTAKA.....180**

## ABSTRAK

Akke, Joshe, Raly. 2020. *Strategi Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu*. Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Dosen Pembimbing: Dr. H. Mulyono, MA.

---

**Kata Kunci: Strategi, Kebijakan, Kepala Madrasah, Mutu Pendidikan, Daya Saing.**

Kebijakan pendidikan merupakan suatu penilaian terhadap sistem nilai dan faktor-faktor kebutuhan situasional, yang dioperasikan dalam sebuah lembaga sebagai perencanaan umum untuk panduan dalam mengambil keputusan, agar tujuan pendidikan yang diinginkan bisa dicapai. Sedangkan penetapan suatu strategi dipengaruhi oleh kebijakan dan program. Apabila kebijakan dan programnya baik, *futuristic* dan bersifat kompetitif, maka pimpinan madrasah akan mudah menerjemahkannya ke dalam strategi. Dan untuk melaksanakan fungsi kepemimpinan, kepala Madrasah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan madrasah melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan kepemimpinan atau manajemen, kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, kepala madrasah sebagai supervisor berfungsi mengawasi, membangun, mengoreksi, mengevaluasi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan madrasah. Disinilah tugas dan peran dari kepala madrasah dengan kebijakan-kebijakan yang dia buat dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang dia pimpin, sehingga daya saing sekolah semakin tinggi dan terdepan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah: (1) mendeskripsikan perencanaan strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu, (2) implementasi strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu, (3) hasil implementasi strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yaitu peneliti berangkat kelapangan untuk mengadakan pengamatan secara intensif, terperinci dan mendalam pada kasus yang terjadi. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk menganalisis data, penulis menggunakan analisis deskriptif kualitatif, yaitu mendeskripsikan dan menginterpretasikan data-data yang ada untuk menggambarkan realitas sesuai dengan fenomena yang sebenarnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: perencanaan strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu meliputi: (a) Perencanaan kebijakan Memiliki guru yang berkompeten, Perencanaan kebijakan Penerimaan Peserta Didik Baru, Perencanaan kebijakan pengembangan serta Pembinaan guru dan peserta didik. (b) Implementasi strategi kebijakan kepala madrasah meliputi: Memberikan Pelayanan terhadap peserta didik, Pengawasan Program Mutu pendidikan Secara Intensif, Kepala madrasah memberikan contoh yang baik, Evaluasi Kebijakan Kepala Madrasah. (c) Hasil implementasi strategi kebijakan kepala madrasah meliputi: Mendapatkan banyak penghargaan setiap tahunnya di tingkat provinsi, Meningkatnya Nilai Ujian Nasional Berstandar Kompetensi di tingkat provinsi, Implementasi memiliki guru yang berkompeten sesuai dengan rencana, Guru dapat membuat Modul/LKS dengan karya sendiri, Hubungan dengan pemerintah dan partisipasi dari masyarakat sangat erat dan baik, output yang dikeluarkan madrasah berkualitas dan banyak diterima diperguruan tinggi .

## ABSTRAK

Akke, Joshe, Raly. 2020. Madrasah Chief Policy Strategy in Improving the Quality of Competitive Education in MAN Batu City. Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang, Advisor: Dr. H. Mulyono, MA.

---

**Keywords:** Strategy, Policy, Principal of Madrasa, Quality of Education, Competitiveness.

Educational policy is an assessment of the value system and situational needs factors, which are operated in an institution as a general plan for guidance in making decisions, so that the desired educational goals can be achieved. While the determination of a strategy is influenced by policies and programs. If the policies and programs are good, futuristic and competitive, then madrasa leaders will easily translate them into strategies. And to carry out the leadership function, the head of the Madrasa must carry out management and guidance of the madrasa through various activities such as leadership or management activities, leadership is very dependent on its ability. In this connection, the head of the madrasa as a supervisor functions to supervise, develop, correct, evaluate and seek initiatives towards the entire network of educational activities carried out in the madrasa environment. This is where the duties and roles of the madrasa head are. With the policies he has made, he can improve the quality of education in the madrasa he leads, so that the competitiveness of schools is higher and foremost.

Based on the above background, the objectives of this study are: (1) to describe the madrasah head's policy planning strategy in improving the quality of competitive education in MAN Batu City, (2) implementing the madrasah head's policy strategy in improving the quality of competitive education in MAN Batu City, (3) results of the implementation of the madrasah head policy strategy in improving the quality of education that is competitive in MAN Batu City.

The approach used in this study is qualitative with a type of descriptive research, in which the researcher leaves the field to conduct intensive, detailed and in-depth observations on the cases that occur. Data collection methods are done through observation, interviews, and documentation. To analyze data, the writer uses descriptive qualitative analysis, which describes and interprets existing data to describe reality in accordance with the actual phenomenon.

The results showed that: the planning of the madrasah head's policy strategy in improving the quality of education that is competitive in MAN Batu City includes: (a) Policy planning Having competent teachers, Planning for Acceptance of New Student policies, Planning for policy development and fostering teachers and students. (b) Implementation of the madrasah head policy strategy includes: Providing Services to students, Intensive Monitoring of the Quality of Education Program, Madrasah Head provides a good example, Evaluation of Madrasah Head Policy. (c) The results of the implementation of the madrasah head policy include: Getting many awards every year at the provincial level, Increasing the National Examination Standards of Competency at the provincial level, Implementation of having competent teachers according to the plan, Teachers can create Modules / Worksheets with their own work, Relationships with government and community participation is very close and good.

## الملخص

أكي ، جوشي ، رالي . 2020. استراتيجية سياسة المدرسة الرئيسية في تحسين نوعية التعليم التنافسي في مدينة مان باتو . أطروحة ، قسم إدارة التربية الإسلامية ، كلية التربية وتدريب المعلمين ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية الإسلامية في مالانج ، المستشار: د. الحاج موليونو، ماجستير.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية ، السياسة ، مديرة المدرسة ، جودة التعليم ، التنافسية

لسياسة التعليمية هي تقييم لنظام القيم وعوامل الاحتياجات الظرفية ، والتي تعمل في مؤسسة كخطة عامة للتوجيه في اتخاذ القرارات ، بحيث يمكن تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة. بينما يتأثر تحديد الإستراتيجية بالسياسات والبرامج. إذا كانت السياسات والبرامج جيدة ومستقبلية وتنافسية ، فإن قادة المدارس سوف يترجمونها بسهولة إلى استراتيجيات. ولتنفيذ وظيفة القيادة ، يجب على رئيس المدرسة تنفيذ إدارة وتوجيه المدرسة من خلال أنشطة مختلفة مثل أنشطة القيادة أو الإدارة ، والقيادة تعتمد اعتمادا كبيرا على قدرتها. وفي هذا الصدد ، يعمل رئيس المدرسة بصفته مشرفاً على الإشراف على المبادرات والأنشطة التي يتم تنفيذها في بيئة المدرسة بأكملها ، وتطويرها وتصحيحها وتقييمها والبحث عن المبادرات بشأنها. هنا تكمن واجبات رئيس المدرسة وأدواره ، فبفضل السياسات التي وضعها ، يمكنه تحسين جودة التعليم في المدرسة التي يقودها ، بحيث تكون القدرة التنافسية للمدارس أعلى وأهم.

بناءً على الخلفية أعلاه ، فإن أهداف هذه الدراسة هي: (١) وصف استراتيجية تخطيط سياسة رئيس المدرسة في تحسين جودة التعليم التنافسي في مدينة مان باتو ، (٢) تنفيذ استراتيجية سياسة رئيس المدرسة في تحسين جودة التعليم التنافسي في مدينة مان باتو ، (٣) نتائج لتنفيذ استراتيجية سياسة رئيس المدرسة في تحسين نوعية التعليم الذي يتميز بالتنافسية في مدينة مان باتو.

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو نوعي مع نوع من البحث الوصفي ، حيث يترك الباحث الحقل لإجراء ملاحظات مكثفة ومفصلة ومتعمقة حول الحالات التي تحدث. تتم طرق جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والوثائق . لتحليل البيانات ، يستخدم الكاتب التحليل الوصفي النوعي ، الذي يصف ويفسر البيانات الموجودة لوصف الواقع وفقاً للظاهرة الفعلية.

أظهرت النتائج ما يلي: التخطيط لاستراتيجية سياسة رئيس المدرسة في تحسين جودة التعليم التي تتميز بالقدرة على المنافسة في مدينة مان باتو ، وتشمل: (أ) تخطيط السياسات ، وجود مدرسين أكفاء ، والتخطيط لقبول سياسات الطلاب الجدد ، والتخطيط لتطوير السياسات وتشجيع المعلمين والطلاب. (ب) يتضمن تنفيذ استراتيجية سياسة رئيس المدرسة ما يلي: توفير الخدمات للطلاب ، والرصد المكثف لجودة جودة التعليم ، وتوفير مدرسة رئيس مثال جيد ، تقييم سياسة رئيس المدرسة. (ج) تتضمن نتائج تنفيذ سياسة رئيس المدرسة ما يلي: الحصول على العديد من الجوائز كل عام على مستوى المقاطعة ، وزيادة معايير الامتحانات الوطنية للكفاءة على مستوى المقاطعة ، وتنفيذ وجود مدرسين أكفاء وفقاً للخطة ، يمكن للمدرسين إنشاء وحدات / أوراق عمل مع عملهم الخاص ، والعلاقات مع مشاركة الحكومة والمجتمع هي قريبة جداً وجيدة

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG

Komitmen bangsa Indonesia terhadap pendidikan dengan sangat jelas tercermin dalam UUD 1945, khususnya pasal 31, yang menjelaskan bahwa setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan. Landasan konstitusional komitmen pendidikan inilah yang membuka peluang yang sebesar-besarnya bagi bangsa Indonesia untuk berbuat baik sistem pendidikan nasional melalui berbagai kebijakan bidang pemerintah dan pengembangan, termasuk kebijakan otonomi daerah.<sup>1</sup>

Apabila di atas di sebutkan bahwa titik sentral masyarakat adalah sekolah, maka kepala Madrasah berada di titik paling sentral dalam kehidupan sekolah. Keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala Madrasah. Demikian juga seorang kepala Madrasah mempunyai peran pimpinan yang sangat berpengaruh di lingkungan yang menajadi tanggung jawabnya.<sup>2</sup>

Di dalam sebuah hadis yang di riwayatkan imam Bukhari dari abu Hurairah, rasulullah SAW bersabda:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا وسعد  
الامر إلى غير أهله فانتظر الساعة (رواه البخالي)

Dari abu Hurairah r.a ia berkata: telah bersabda rasulullah SAW: apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya. (H.R. Bukhari).

Hadis di atas menunjukkan betapa Islam sangat menekankan pentingnya manajemen dan kepemimpinan dalam setiap aktivitas, termasuk didalamnya aktivitas

<sup>1</sup> Muzayyin Arifin, *Filsafat pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hlm 41

<sup>2</sup> Ngalim Purwanto, *Manajemen Pendidikan, Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), hlm 73

pendidikan. Suatu aktivitas akan berjalan lancar dan teratur apabila didasarkan pada manajemen yang sehat dan didukung oleh kepentingan yang tepat dan handal.<sup>3</sup>

Dan tuntutan yang paling mendesak dalam pembangunan pendidikan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat adalah peningkatan kemampuan dalam melakukan penelitian dan analisis kebijakan. Kepala Madrasah harus mampu melahirkan gagasan inovatif yang berguna untuk menghasilkan alternative kebijakan dalam membangun Sistem pendidikan yang efisien, bermutu dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan. Kepala Madrasah sebagai pimpinan pendidikan harus mengenal dan mengerti berbagai kedudukan dan keadaan serta apa yang diinginkan baik oleh guru maupun pegawai tata usaha maupun pembantu lainnya. Sehingga dengan adanya pembantu kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan madrasah. Kepala Madrasah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kepala Madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerjanya sehingga dapat memberikan hasil kebijakan yang memuaskan.<sup>4</sup>

Kebijakan pendidikan merupakan suatu penilaian terhadap sistem nilai dan faktor-faktor kebutuhan situasional, yang dioperasikan dalam sebuah lembaga sebagai perencanaan umum untuk panduan dalam mengambil keputusan, agar tujuan pendidikan yang diinginkan bisa dicapai. Kebijakan pendidikan adalah suatu produk yang dijadikan sebagai panduan pengambilan keputusan pendidikan yang legal netral dan disesuaikan dengan lingkungan hidup pendidikan secara moderat.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, *PMB-PAI di Sekolah Eksistensi, dan Proses Belajar Mengajar pendidikan Agama Islam*, ( Yogyakarta: pustaka pelajar offset, 1998) hlm. 126

<sup>4</sup> Marno, *Islam By Manajemen And Leadership, Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: lintas pustaka, 2007), hlm 59

<sup>5</sup> Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar untuk Memahami Kebijakan Pendidikan sebagai Kebijakan Public*, (yogyakarta: pustaka, 2008) hlm 140-153

Penetapan suatu strategi dipengaruhi pula oleh kebijakan dan program. Apabila kebijakan dan programnya baik, futuristic dan bersifat kompetif, maka pimpinan suatu lembaga akan mudah menerjemahkannya ke dalam strategi.

Pearce memandang pentingnya merumuskan suatu kebijakan. Merumuskan kebijakan yang baik, antara lain memuat hal-hal berikut.

- a. Merumuskan misi lembaga pendidikan, merumuskan umum tentang maksud keberaaan, filosofi dan tujuan
- b. Mengembangkan profil lembaga pendidikan yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitas
- c. Menilai lingkungan eksternal lembaga pendidikan, meliputi pesaing dan faktor-faktor kontekstual umum .
- d. Menganalisis opsi lembaga pendidikan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang di harapkan dapat mencapai pilihan yang paling dikehendaki
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka panjang yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang di pilih
- h. Mengimplementasikan pilihan strategis dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi dan sistem imbalan
- i. Mengavaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan bagi pengambil keputusan yang akan datang.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT remaja rosdakarya, 2011) hlm 215

Maka dari itu kepemimpinan kepala Madrasah merupakan faktor penting, yang dapat memberi makna dan kesatuan tujuan antara pemimpin, staf, siswa, orang tua siswa serta masyarakat secara keseluruhan. Kepemimpinan tidak hanya berbicara apa yang dilakukan pemimpin namun juga berkaitan dengan bagaimana pemimpin membuat nyaman orang dalam bekerja dan dalam organisasi itu sendiri. Dengan demikian pemimpin lembaga pendidikan perlu terus mengembangkan diri agar dapat berperan efektif dalam membuat kebijakan dan membawa organisasi madrasah ke arah yang lebih baik dan berkualitas.<sup>7</sup>

Suatu lembaga pendidikan yang kualitasnya baik dan terdepan salah satunya adalah hasil dari kebijakan kepala madrasah, dimana kepala Madrasah adalah pimpinan paling atas disuatu sekolah dan sangat berperan pada mutu pendidikan madrasah. Persaingan yang ketat antar lembaga pendidikan menuntut kepala Madrasah harus melakukan inovasi agar dapat bersaing dengan lembaga lain, dalam hal ini kepala Madrasah melakukan peningkatan mutu pendidikan untuk meningkatkan daya saing. Dengan kebijakan-kebijakan yang dia buat dapat meningkatkan mutu pendidikan dimadrasah yang dia pimpin, sehingga daya saing sekolah semakin tinggi dan terdepan. Tetapi, Kebijakan tidak akan terlaksana dengan baik, bila tidak dilandasi dengan strategi yang matang.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan kepala Madrasah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan madrasah melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan kepemimpinan atau manajemen dan kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, kepala madrasah sebagai supervisor berfungsi mengawasi, membangun, mengoreksi, mengavaluasi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan madrasah.

---

<sup>7</sup> Uhar Suharsaputra, *Adminitrasi Pendidikan*, (Bandung:PT Refika Aditama, 2013) hlm.147-148

MAN Kota Batu didirikan sebagai alternative bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu. Keberadaan MAN Kota Batu diharapkan menjadi solusi/alternarif bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang lebih baik untuk anak-anaknya dari segi akademis maupun Non akademis. Sebagai lembaga pendidikan formal MAN Kota Batu mempunyai potensi untuk berkembang sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan yang lainnya. Perkembangan mutu pendidikan MAN Kota Batu patut di banggakan dan di apresiasi, karena merupakan salah satu madrasah yang sudah menjalankan madrasah berstandar nasional dan berakredetasi A. Tercapainya mutu MAN Kota Batu tidak terlepas dari peran kepala Madrasah sebagai pimpinan pendidikan disekolah. Kepala Madrasah sangat berperan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan agar bisa terlaksana secara optimal sehingga dengan terlaksananya kegiatan pendidikan yang bermutu diharapkan akan terbentuk citra yang positif dan support dari masyarakat yang baik di dunia pendidikan.

Hasil observasi awal di MAN Kota Batu dengan wakakurikulum dalam perkembanganya dari awal berdiri sampai dengan sekarang, kebijakan yang sudah terlaksanakan yaitu membangun gedung baru dan melengkapi sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan pendidikan serta meningkatkan daya saing sekolah dan daya tarik masyarakat. menurut pandangan buk Ana (kesiswaan) kebijakan yang sudah dilaksanakan dan sudah ada hasilnya yaitu meningkatnya nilai UN siswa di tingkat Provinsi di jurusan IPA, IPS maupun Bahasa dan adanya program bimble/jam tambahan untuk siswa. Serta 2 kebijakan yang sudah terprogram sampai sekarang yaitu kebijakan di bidang Olahraga dan Olimpiade sains dimana peserta didik yang mendapatkan presetasi di bidang olahraga ataupun olimpiade sains, di tingkat kota ataupun nasional akan mendapatkan reward yaitu bebas spp 1 tahun, untuk pesrta

didik yang mendapatkan juara 1, 2, 3 dan 10 besar mendapatkan bebas spp 6 bulan, serta mendapatkan tambahan uang (500.000) dari pribadi kepala madrasah. Dari kebijakan yang di buat oleh kepala Madrasah menimbulkan motivasi yang tinggi terhadap peserta didik di mana peserta didik berlomba-lomba dalam mencapai prestasi. Dan hasil wawancara dengan bidang kurikulum pak Munawir menurut pandangan beliau kebijakan kepala Madrasah lebih menekankan peningkatkan mutu pendidikan di bidang SDM, siswa dan kurikulum.

MAN Kota Batu mengalami peningkatan setiap tahunnya dari mulai berdiri sampai saat ini masi mempunyai mutu yang tinggi dan seiring perjalanan MAN Kota Batu juga mengalami perubahan nama sebagai berikut: Pada awal berdiri adalah PGGA NU Batu, kemudian di resmikan menjadi SPIAIN Sunan Ampel dengan surat keputusan menteri Agama RI Nomor 02 tahun 1970, dan pada tahun 1978 secara resmi menjadi Madrasah Aliyah Malang II, selanjutnya pada Tahun 1979 MAN Malang II berpindah lokasi menempati Gedung Milik Raoudhatul Ulum di jalan lahor 23 Batu dengan Hak sewa bangunan kemudian pada Tahun 1981 secara resmi MAN Malang II baru menempati Gedung milik sendiri (pemerintah) yang berlokasi di jalan patimura Nomor 25 Batu yang di Bangun dana PDIP Tahun Anggaran 1980/1981, dan sampai sekarang terus berbenah untuk melengkapi sarana-prasarana. Dan berkembang memiliki Gedung pesantren dengan luas tanah 400 m<sup>2</sup> yang di bangun di atas kelurahan Temas Kota Batu. Dengan meningkatnya status menjadi Kota Batu maka MAN Malang II Batu berubah menjadi Madrasah Aliyah Kota Batu berdasarkan Menteri Agama No 157 Tahun 2014 tanggal 17 september 2014.

Selanjutnya MAN Kota Batu terjadi peningkatan peserta didik di lihat dari periode 10 tahun terakhir tahun2007/ 2008 peserta didik berjumlah 550 peserta didik dan sekarang meningkat menjadi 1064 tahun 2018/2019, setiap Tahun terjadi

peningkatan peserta didik dan Saat ini, Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu memiliki 4 jurusan yang terdiri dari jurusan IPA, Bahasa, Agama, dan IPS dengan dilengkapi sarana prasarana yang memadai dimulai dari memiliki semua ruangan jurusan, Lab. Bahasa, Lab. Komputer, multimedia, BK, UKS, Ruang Osis, Ruang Waka, Ruang Kepala Sekolah, Ruang TU, Perpustakaan, Aula, Lab. IPA, Masjid, Makhad dan lapangan sekolah. Sampai sekarang MAN kota terus meningkatkan Sarpras sekolah dan untuk jumlah pendidik dan tenaga kependidikan MAN Kota Batu yaitu berjumlah 57 guru dan 19 tenaga kependidikan yang rata-rata jenjang pendidikannya S1 dan S2.

Budaya sekolah MAN Kota Batu terbentuk dari eratnya kegiatan akademik dan kesiswaan, seperti dua sisi mata uang logam yang tak dapat dipisahkan. Melalui kegiatan ekstrakurikuler yang beragam dalam bidang keilmuan, keolahragaan, dan kesenian membuat siswa dapat menyalurkan minat dan bakatnya masing-masing di MAN Kota Batu.

Sekarang ini, keunggulan suatu sekolah tidak ditentukan oleh besar kecilnya dana yang tersedia, tetapi lebih pada komitmen kebijakan kepala madrasah dan dedikasi para guru juga berperan serta orang tua dalam memajukan sekolah dan dapat menciptakan budaya sekolah yang tetap eksis dengan terus membangun kredibilitas dan akuntabilitas kinerja, sehingga melahirkan sigma kepuasan dikalangan masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Peneliti mengamati bahwa kepala Madrasah merupakan Alat penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan peningkatan mutu, kepala Madrasah dituntut senantiasa meningkatkan efektivitas kerjanya. Dengan begitu usaha peningkatan mutu pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Sebagai Alat penggerak, kepala Madrasah menyusun strategi

dan melakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Strategi diimplementasikan melalui pembangunan gedung baru dan pengadaan fasilitas pendukung serta SDM yang berkualitas.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan maka diperlukan guru yang berkualitas agar menghasilkan peserta didik yang berkualitas pula, maka kepala Madrasah harus membuat kebijakan dalam penerimaan guru baru walaupun aturan pemerintah tidak boleh merekrut guru tetapi (jika memang sangat kebutuhan mendesak guru baru, maka diadakan prekrutan dikarenakan jika nunggu dari pemerintah itu sulit) dan Madrasah MAN Kota Batu dalam prekrutan, ada beberapa contoh proses yang harus di penuhi seperti *mikro teaching*, tes tofl, tes baca qur'an, wawancara dan mengajar dengan literature bahasa inggris dan arab tergantung bidang studi yang dibutuhkan maka berbeda pula penyeleksiannya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang di paparkan di atas, maka peneliti akan meneliti lebih lanjut mengenai program peningkatan mutu pendidikan yang terdapat pada lembaga pendidikan di MAN Kota Batu. Oleh karena itu peneliti mengangkat judul skripsi tentang **“Strategi Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Yang Berdaya Saing Di MAN Kota Batu”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian dalam permasalahan dalam penelitian dapat di rumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi perencanaan kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu.
2. Bagaimana Strategi implementasi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu

3. Bagaimana Hasil implementasi dari strategi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu.

### **C. Tujuan penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi kebijakan Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis hasil implementasi dari strategi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu.

### **D. Manfaat penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan pedoman bagi semua kalangan yang akan melakukan penelitian lebih lanjut. Di samping itu juga diharapkan dapat memberikan khazanah teoritik baru dalam perbincangan peningkatan mutu pendidikan untuk meningkatkan daya saing di MAN Kota Batu

#### **1. Manfaat teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan konsep Strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing.

- a. Menambah sumber pengetahuan mengenai Strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidika yang berdaya saing.

- b. Memberikan sumbangan pemikiran untuk pembaruan kebijakan kepala madrasah di MAN Kota Batu yang terus berbenah diri sesuai dengan tuntutan masyarakat dan sesuai dengan kebutuhan guru dan peserta didik.
- c. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidika yang berdaya saing.

## 2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dijadikan acuan bagi pengembang atau para praktisi pendidikan dasar dalam menyusun dan meningkatkan mutu pendidikan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu

### a. Manfaat bagi sekolah/lembaga

Di harapkan dapat dijadikan sebagai masukan data serta rujukan data dalam mengambil suatu kebijakan dalam proses peningkatan mutu di masa yang akandatang dan menjadi acuan bagi penyusunan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing.

### b. Manfaat bagi siswi

Menambah pengetahuan seputar penentuan strategi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing

### c. Manfaat bagi peneliti

Menambah wawasan penulis tentang strategi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing, selanjutnya dapat dijadikan acuan ketika membangun atau mengelola sekolah/lembaga pendidikan.

### E. Batasan penelitian

Mengingat luasnya bahasan objek yang akan diteliti maka masalah dibatasi strategi kepala Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan yang berdaya saing meliputi:

1. Strategi kepala Madrasah yang dimaksud adalah kepala Madrasah mampu membuat cara untuk mencapai tujuan organisasi menjadi unggul sehingga mampu bersaing dan tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tetapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi kenyataan.
2. Peningkatan mutu pendidikan yang dimaksud adalah lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku.

### F. Originalitas penelitian

Demi mempertanggung jawabkan keaslian dalam penelitian ini, maka peneliti setidaknya mencantumkan beberapa penelitian sebelumnya. Di sini peneliti menyadari bahwa substansi penelitian ini tidaklah sama sekali baru. Dalam penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan beberapa karya yang relevansinya dengan judul penelitian “strategi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing.” Beberapa karya itu antara lain dijelaskan di tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Originalitas penelitian

No	Nama peneliti, judul, Bentuk, (skripsi/Tesis/Disertasi), Penelitian dan tahun penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Rizka Umami, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu pendidikan di SDS Ananda Islamic Boarding School, Skripsi 2014,	Sama-sama menjelaskan strategi yang di jalankan kepala Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan	Penelitian terdahulu lebih menekankan pada implementasi strategi kepala sekolah	Penelitian ini menguraikan Cara Kepala Sekolah Dalam Meimplementasikan Strategi di

	Universitas Islam Negeri Hidayatullah Syarif			SDS Ananda Islamic Boarding school
2.	Ida Widiyastuti, Implementasi Kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan di Smp Muhammdiyah 1 Depok Sleman Yogyakarta, skripsi 2016, Universitas Negeri Yogyakarta	Sama-sama membahas peningkatan mutu pendidikan	Penelitian terdahulu lebih menekankan pada faktor pendukung dan penghambat implementasi peningkatan mutu	Penelitian ini menguraikan komunikasi atau kordinasi dalam pelaksanaan Kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan di smp Muhammdiyah 1 Depok
3.	Yulia Nurul Maulida "Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTS Negeri Grobongan, Skripsi 2018	Sama-sama membahas strategi dan peningkatan mutu	Penelitian terdahulu lebih menekankan manajemen strategi	Penelitian ini menguraikan tentang pengembangan visi, misi dan tujuan, indetifikasi faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT, perencanaan

### G. Definisi istilah

Untuk mempermudah pemahaman dari kajian penelitian dan untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam menginterpretasikan istilah-istilah yang terdapat dalam penelitian, maka peneliti perlu menjelaskan definisi istilah-istilah tersebut.

1. **Strategi** adalah suatu rumusan/taktik yang lebih simple dan mempermudah dalam mencapai tujuan/target yang dituju
2. **Wisdom atau kebijakan** adalah sesuatu kearifan pimpinan kepada bawahan atau masyarakatnya. Serta perkataan/perintah dari pemimpin yang sudah disepakati bersama (peraturan). Kepada bawahannya tanpa pandang bulu. Tetapi Pimpinan yang arif, dapat saja mengecualikan aturan yang baku, kepada seseorang atau kelompok orang, jika seseorang atau kelompok tersebut tidak dapat dan tidak

mungkin untuk memenuhi aturan yang berlaku. Dengan kata lain dia dapat di perkecualikan dengan alasan yang jelas. Kebijakan adalah keputusan yang di buat oleh seorang pemimpin sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan organisasi yang bersangkutan.

3. **Kepala Madrasah** merupakan pimpinan di lembaga pendidikan/seorang yang memiliki pengaruh terhadap organisasi sekolah yang dipimpinnya yaitu dengan proses mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan pada anggotanya agar melakukan perbuatan ke arah yang lebih efektif untuk mencapai tujuan pendidikan
4. **Peningkatan mutu pendidikan** adalah gambaran karakteristik yang menyeluruh dari barang-barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan dalam konteks pendidikan. Mutu proses pendidikan mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multijenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik.
5. **Daya saing** adalah kegiatan dimana suatu lembaga/orang bersaing keterampilan, kekuatan, pengetahuan dan ciri khas karakter yang orang/lembaga yang tidak memiliki atau tidak sebaik yang kita miliki. Daya saing adalah strategis fokus untuk mencapai target strategisnya untuk menarik perhatian pelanggan dengan memberikan pelayanan profesional untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan biaya yang rendah umum dan biaya optimal.

## H. Sistemika pembahasan

Dalam setiap pembahasan suatu masalah, sistemika pembahasan merupakan suatu aspek yang sangat penting, karena sistemika pembahasan ini di maksudkan untuk mempermudah bagi pembaca dalam mengetahui alur pembahasan yang terkandung di dalam skripsi.

Bab kesatu, *pendahuluan*. Dalam bab ini penulis akan mendeskripsikan secara umum dan menyeluruh tentang skripsi ini, yang dimulai dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi penelitian, definisi istilah, batasan masalah, sistematika pembahasan.

Bab kedua, *kajian teori*. Dalam bab ini, akan membahas mengenai teori strategi kebijakan kepala madrasah serta juga pembahasan mengenai teori peningkatan mutu pendidikan yang berdaya saing. Adapun yang akan di bahas dalam teori penelitian ini yakni hakikat strategi kebijakan kepala madrasah dan hakikat peningkatan mutu pendidikan yang berdaya saing.

Bab ketiga, *metode penelitian*. Dalam bab ini akan di membahas pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data dan sistematika pembahasan.

Bab keempat, *paparan data dan hasil penelitian*. Dalam bab ini akan membahas sejarah sekolah, visi, misi dan tujuan sekolah, sturuktur organisasi sekolah, sekaligus membahas perencanaan strategi kebijakan kepala madrasah, implementasi kebijakan kepala madrasah, dan hasil implementasi strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing.

Bab kelima, pembahasan. Dalam bab ini akan membahas perencanaan strategi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu, implementasi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu, dan hasil implementasi strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing.

Bab keenam, *penutup*. Dalam bab ini akan menguraikan tentang kesimpulan dan saran-saran. Kemudian di teruskan daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Strategi Kepala Madrasah

##### 1. Strategi Kepala Madrasah

lembaga pendidikan yang sudah menerapkan strategi dengan bekerja secara sistematis berdasarkan strategi yang telah direncanakan untuk membina rasa kepatuhan, komitmen, pemahaman dan kepemilikan terhadap sekolahnya dapat menghasilkan peserta didik yang sukses, dibanding sekolah-sekolah yang tidak mempunyai identitas budaya. Strategi berasal dari Yunani, yaitu “strategos” kata “strategos” ini berasal dari kata “stratus” yang berarti militer dan “ag” yang artinya memimpin.<sup>8</sup> Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjuk untuk mencapai tujuan (goal) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang di hadapi dalam lingkungan industrinya.

Strategi bukan merupakan masalah penentuan tahunan. Strategi membutuhkan waktu dan keamanan untuk berjalan lancar. Keberhasilan akan terjadi karena strategi dijalankan dengan konsisten dari waktu ke waktu. Sedangkan kegagalan bisa terjadi karena strategi diubah-ubah.

Berdasarkan keseluruhan pengertian di atas penulis menarik kesimpulan strategi adalah ide pokok atau gagasan dari kebijakan yang dibuat untuk sebuah perencanaan dan penerapan serangkaian rencana kedepan untuk tujuan dasar dan sasaran pendidikan, dengan memperhatikan keunggulan koperatif dan sinergis yang ideal berkelanjutan, sebagai petunjuk dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal di lembaga organisasi pendidikan.

---

<sup>8</sup> Triton PB, *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bisnis*, (Yogyakarta: Tugu Publisher, cet.1, 2007) hlm 13

## 2. Tujuan Dasar dan Sasaran Strategi

Tujuan dan sasaran strategi merupakan unsur strategi yang sangat vital karena pencapaian tujuan dasar dan sasaran strategis ini merupakan acuan yang menjadi dasar pengukuran berhasil atau tidaknya suatu strategis.<sup>9</sup>

Apabila salah menentukan tujuan dasar dan sasaran strategis, maka akan salah pula pemilihan alat ukur keberhasilan pencapaian suatu strategi. Ini merupakan kesalahan fatal dalam merumuskan strategi karena penyusunan strategi lanjutannya hanya menjadi pekerjaan sia-sia dan kontra produktif.

## 3. Perencanaan Strategi

Mutu tidak terjadi begitu saja, namun perlu suatu proses perencanaan mutu menjadi bagian penting dari strategi intuisi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sekolah sebagai sebuah intitusi pendidikan yang dapat merencanakan peningkatan mutu. Oleh sebab itu penrencanaan strategi peningkatan mutu mutlak dilakukan oleh intitusi pendidikan untuk mempertahankan sekolah dan persaingan yang semakin ketat. Rencana strategis merupakan rencana komprehensif dengan melibatkan semua sumber belajar mengajar, mencapai sasaran sekolah dan juga memenangkan persaingan yang ada.

Perencanaan strategi peningkatan mutu sekolah dalam implementasinya tidak lepas dari manajemen mutu sekolah. Berkaitan dengan hal ini, Usman menyatakan bahwa manajemen peningaktan mutu memiliki prinsip:

1. Peningkatan mutu harus harus di jalankan di sekolah
2. Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik

---

<sup>9</sup> Ibid. hlm 17

3. Peningkatan mutu harus merujuk pada data dan fakta yang bersifat kualitatif ataupun kuantitatif
4. Peningkatan mutu melibatkan semua SDM yang ada di sekolah
5. Tujuan peningaktan mutu adalah memberikan kepuasan kepada peserta didik, wali murid dan masyarakat.<sup>10</sup>

#### 4. Langkah-langkah Perencanaan Strategi

Perencanaan pendidikan pada dasarnya berpusat pada tiga komponen utama yaitu:

- a. Dengan perencanaan itu ditunjukan (visi, misi dan sasaran) apakah yang harus di capai
- b. Bagaimana perencanaan itu
- c. Bagaimana cara mencapai tujuan (visi, misi dan sasaran) yang harus di capai itu

Pernyataan pertama, mempersoalkan tujuan yang merupakan titik usaha yang harus di capai tujuan adalah arah yang mempersatukan kegiatan pembangunan, tanpa tujuan kegiatan pembangunan pendidikan akan tidak terarah dan tidak terkendalikan. Tujuan merupakan cita-cita atau visi, misi sasaran dan merupakan hal yang absolute yang tidak dapat ditawar.

Pernyataan kedua, mempersoalkan titik berangkat pembangunan sebab harus di mulai dari titik berangkat yang telah di temukan. Upaya ini dapat juga berbentuk pendekatan, kebijakan atau bahkan strategi yang kemungkinannya amat banyak tergantung kepada kemampuan untuk memilih mana yang paling tepat dan efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategi adalah perencanaan yang mengandung pendekatan *strategic issues* yang dihadapi dalam upaya membangun pendidikan. Kalau *issues* pokok pembangunan pendidikan dewasa ini tentang kualitas *declining* maka perencanaan pendidikan yang mengambil fokus atau prioritas

<sup>10</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep Startegi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda karya, 2005) hlm 20

pembangunan kualitas pendidikan, maka perencanaan dikembangkan untuk mewujudkan prioritas ini disebut perencanaan startegik pendidikan.

Gambaran tentang proses dan tahapan perencanaan dalam bentuk yang lebih sederhana dan logis. Proses dan tahapan tersebut seperti berikut ini:

- a. *Need assement*: kajian
- b. *Formulation of golas and onjective*: perumusan tujuan dan sasaran perencanaan yang merupakan arah perencanaan serta merupakan penjabaran operasional dan aspirasi filosofis masyarakat
- c. *Policy and priority setting*: penentuan dan penggarisan kebijakan dan prioritas dalam perencanaan pendidikan sebagai muara *need assessment*
- d. *Program and project formulation*: rumusan program dan proyek kegiatan yang merupakan komponen operasional perencanaan pendidikan
- e. *Feasibility testing* dengan melalui alokasi sumber-sumber yang tersedia dalam hal ini terutama sumber dana
- f. *Plan implamentation* pelaksanaan rencana untuk mewujudkan rencana yang tertulis ke dalam perbuatan atau actions
- g. *Evaluation and revision for future plan*: kegiatan untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana yang merupakan *feedback*.<sup>11</sup>

Penulis menarik kesimpulan bahwa proses perencanaan mutu menjadi bagian penting dari strategi intuisi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Maka apabila perencanaan startegi dilaksanakan dengan benar dan di dukung oleh komitmen pimpinan, perencanaan strategi dapat memberi manfaat bagi organisasi/lembaga pendidikan.

<sup>11</sup> Udin Syaefudin Saud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komperhensiif*. (Bandung:Remaja Rosdakarya) hlm 24-25

## 5. Implementasi Strategi

Perencanaan yang telah dibuat oleh seorang pemimpin perlu diuji cobakan keberhasilannya dengan cara diimplementasikan. Dalam penerapan rencana/strategi diperlukan *controlling*. Maka dari itu kepala sekolah perlu menganalisis, mengawasi dan melakukan evaluasi serta melakukan perbaikan berkala apabila strategi yang diterapkan memiliki kekurangan.

Dalam penerapan strategi/perencanaan maka perlu dilakukannya beberapa hal berikut:

1. Mengidentifikasi misi, sasaran dan strategi organisasi

Setiap organisasi membutuhkan misi, dimana dalam merumuskan misi organisasi kepala sekolah dituntut untuk mengidentifikasi jangka produk atau jasa dengan seksama.

2. Mengidentifikasi ancaman dan peluang

Setelah menganalisis lingkungan, kepala sekolah harus mengetahui peluang apa yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi serta ancaman apa yang akan di hadapi oleh organisasi tersebut.

3. Menganalisis sumber daya organisasi

Kepala sekolah tidak hanya melihat aspek dari luar organisasi, namun sangat penting baginya menganalisis aspek internal terdapat didalam organisasi yang di pimpinya.

4. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

Dalam merumuskan strategi jangka panjang, maka kepala sekolah perlu melakukan indentifikasi kekuatan dan kelemahan apa yang dimiliki oleh organisasi yang dipimpinya.

#### 5. Merumuskan strategi

Perumusan strategi ini mengikuti proses pengambilan keputusan, kepala sekolah perlu menyusun dan mengevaluasi alternative-alternatif strategi kemudian memilih strategi yang cocok memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya secara baik.

#### 6. Melaksanakan strategi

Organisasi itu tidak dapat dikatakan berhasil apabila yang sudah disusun tidak di laksanakan seperti halnya.

#### 7. Mengevaluasi hasil

Langkah akhir dalam proses strategi adalah mengevaluasi hasil seberapa efektif strategi-strategi yang sudah di susun, maka perlu adanya penyesuain-penyesuain strategi untuk memperbaiki persaingan organisasi, serta tindakan-tindakan diadakan perbaikan dan perubahan.<sup>12</sup>

Penerapan merupakan hasil sebuah perencanaan, maka sebelum melakukan perencanaan diperlukanya analisis. Hal-hal yang di perlu dianalisis meliputi, kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, untuk sampai pada tahap penerapan strategi maka perlu disertai dengan perencanaan, struktur, aktualisasi dan pengawasan.

Penulis menarik kesimpulan bahwa peran penting kepala sekolah dalam membuat strategi adalah untuk mengetahui bagaimana langkah/pandangan kebijakan kedepan yang akan diambil dan diterapkan dengan baik dan seefektif mungkin dengan teknik analisis SWOT meliputi peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan serta evaluasi terhadap kekuatan.

---

<sup>12</sup> Stephen P. Dkk, *Manajemen*, (Jakarta: PT Prenhalindo, 1999), hlm 231-232

## B. Konsep Kebijakan Pendidikan

### 1. Pengertian Kebijakan

Istilah (*wisdom*) atau kebijakan dalam bahasa Inggris adalah suatu kearifan pimpinan kepada bawahan atau masyarakatnya. Pimpinan yang arif dapat saja mengecualikan aturan yang baku, kepada seseorang atau tidak dapat dan tidak mungkin memenuhi aturan yang umum tadi. Dengan perkataan lain, ia dapat diperkecualikan.<sup>13</sup> Landasan pertama utama yang mendasari suatu kebijakan adalah pertimbangan akal. Tentunya suatu kebijakan bukan semata-mata merupakan hasil pertimbangan akal manusia. Namun demikian, akal manusia merupakan unsur yang dominan di dalam mengambil keputusan dari berbagai opsi dalam pengambilan keputusan kebijakan.<sup>14</sup>

Carter V. Good menyatakan, *education policy is judgment derived from some system of values and some assessment of situational factors, operating within institutionalized education as a general plan for guiding decision regarding of attaining desired educational objectives.*

Pengertian pernyataan di atas adalah bahwa kebijakan pendidikan merupakan suatu penilaian terhadap sistem nilai dan faktor-faktor kebutuhan situasional, yang dioperasikan dalam sebuah lembaga sebagai perencanaan umum untuk panduan dalam mengambil keputusan, agar tujuan pendidikan yang diinginkan bisa di capai. Kebijakan pendidikan adalah suatu produk yang di jadikan sebagai pengambilan keputusan pendidikan yang legal-netral dan disesuaikan dengan lingkungan hidup pendidikan secara moderat.

Berdasarkan dari uraian di atas disimpulkan bahwa: kebijakan pendidikan merupakan keseluruhan proses pendidikan dan hasil perumusan yang mendalam

<sup>13</sup> Ali Imron, *Kebijkansanaan Pendidikan di Indonesia*, (Malang: Bumi Aksara, 1993) hlm 17

<sup>14</sup> Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public*, (yogyakarta: pustaka, 2008) hlm 16

dengan langkah-langkah strategis pendidikan yang dicantumkan di visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan. Ada yang beberapa aspek-aspek yang tercangkup dalam kebijakan kependidikan.

1. Kebijakan pendidikan dilahirkan sebagai ilmu praksis yaitu kesatuan anatara teori dan praktik pendidikan
2. Kebijakan pendidikan harus mempunyai validitas, validitas kebijakan pendidikan tampak dalam sumbanganya bagi proses pemerdekaan individu dalam pengemabangan pribadinya.
3. Keterbukaan (*oppenees*) kebijakan pendidikan merupakan milik masyarakat, kebijakan yan elitis bertentangan dengan kehidupan sosial yang menghargai akan kemerdekaan manusia.
4. Kebijakan pendidikan di dukung dengan riset dan pengembangan
5. Kebijakan pendidikan pertama ditujukan untuk kebutuhan peserta didik
6. Kebijakan pendidikan mengacu dengan misi pendidikan dalam pencapaian tujuan tertentu.

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proyeksi pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan tujuan, program, makanisme, evaluasi dan pengembangan dalam intansi pendidikan.

Kebijakan pendidikan tidak ditentukan secara sepihak oleh para pengambil keputusan manajerial , tapi harus di bicarakan secara terbuka dengan seluruh aparat/sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga/perusahaan itu. Dalam dunia yang semakin bebas dan terbuka, pengembangan sistem kebijakan harus ditata secara demokratis dengan memperhatikan unsur-unsur hak asasi manusia. Kebijakan

yang dibuat oleh organisasi/lembaga pendidikan harus mampu memberi jaminan kepastian hukum, keadilan dan nilai guna.<sup>15</sup>

## 2. Teori Implementasi Kebijakan Pendidikan

### a. Teori mazmanian dan Sabatier

Teori yang di kembangkan Daniel mazmanian dan Paul A. Sabatier (1983) menjelaskan bahwa implementasi adalah upaya melaksanakan keputusan kebijakan, teori ini disebut sebagai kerangka *Analisis Implementasi* dan mengklasifikasikan proses Implementasi kebijakan ke dalam tiga variabel. *Pertama*, variabel independen, yaitu mudah tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman objek, dan perubahan seperti apa yang dikehendaki. *Kedua*, variabel interning: yaitu variabel kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan, dipergunakannya teori kausal, ketepatan alokasi sumber dana. *Ketiga*, variabel dependen, yaitu tahapan dalam proses implementasi dengan lima tahapan, yaitu pemahaman dari lembaga/badan pelaksana dalam bentuk disusunnya kebijakan pelaksana, kepatuhan objek, hasil nyata, penerimaan atau hasil nyata tersebut, dan akhirnya mengarah kepada revisi atas kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan tersebut ataupun keseluruhan kebijakan yang bersifat mendasar.

### b. Teori Brian W. Hoogwood dan Lewis A.Gun

Teori Brian W. Hoogwood dan Lewis A.Gun (1978). Menurut kedua pakar ini, untuk Melakukan implementasi kebijakan diperlukan beberapa syarat. Syarat pertama berkenaan dengan *jaminan bahwa kondisi eksternal yang dihadapi oleh lembaga/badan pelaksana tidak akan menimbulkan masalah yang besar*. Syarat kedua adalah *apakah untuk melaksanakannya tersedia sumber daya yang memadai*,

<sup>15</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT remaja Rosdakarya, 2011) hlm 200

termasuk sumber daya waktu. Syarat ketiga apakah perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar ada. Syarat keempat adalah pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan. Syarat kelima adalah bahwa tugas-tugas telah dirinci dan ditempatkan dalam urutan yang benar.

c. Teori Grindle adalah teori Merilee S. Grindle

Teori Grindle adalah teori Merilee S. Grindle (1980) teori Grindle ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, maka implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut. Isi kebijakan mencakup:

1. Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan
  2. Jenis manfaat yang akan dihasilkan
  3. Derajat perubahan yang diinginkan
  4. Kedudukan pembuat kebijakan
  5. (siapa) pelaksana program
  6. Sumber daya yang dikerahkan
- Sementara itu konteks implementasinya adalah
7. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat
  8. Karakteristik lembaga dan penguasa
  9. Kepatuhan dan daya tanggap<sup>16</sup>

Peneliti menyimpulkan implementasi kebijakan adalah untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan dengan ide dasarnya.

1. dengan jaminan kondisi eksternal

<sup>16</sup>Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public*, ( Yogyakarta: pustaka, 2008 hlm 216-221

2. sumber daya yang memadai
3. pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan
4. tugas-tugas telah di rinci dan ditempatkan dalam urutan yang benar.

### 3. Komponen Kebijakan

#### a. Perumusan masalah

Perumusan masalah dapat membantu menemukan asumsi-asumsi yang tersembunyi, mediagnosis penyebabnya tujuan-tujuan yang memungkinkan memadukan pandangan-pandangan yang bertentangan dan merancang kebijakan kebijakan yang baru.

Perumusan masalah adalah suatu bentuk kebijakan yang diambil atas beberapa pertimbangan baik dari pertimbangan tujuan, strategi, maupun kepentingan lingkungan eksternal. Perumusan masalah dapat dipandang sebagai suatu proses dengan empat fase yang saling tergantung yaitu:

1. Pencarian masalah (*problem search*) proses penemuan dan penyatuan beberapa representasi masalah yang dihasilkan oleh para pelaku kebijakan
2. Pendefinisian masalah (*problem definition*) proses mengkarakteristikan masalah-masalah substantif kedalam istilah-istilah yang paling dasar dan umum
3. Spesifikasi masalah (*problem specification*) tahap pemahaman masalah di mana analisis mengembangkan representasi masalah substantif secara formal(logis)
4. Pengenalan masalah (*problem sensing*) tahap perumusan masalah dimana analisis mengalami kekhawatiran yang campur aduk dan gejala ketegangan dengan cara mengenali situasi masalah.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> William N. Dunn, *Public Policy Analysis Pengantar Kebijakan Public*, (Yogyakarta:Gajah Mada, 1999) hlm 226-230

## b. Peramalan

Peramalan (*forecasting*) merupakan suatu prosedur untuk membuat informasi yang factual tentang situasi sosial masa depan atas dasar informasi yang telah ada. Peramalan dapat menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang masalah yang akan terjadi dimasa mendatang sebagai akibat diambilnya alternative, termasuk tidak melakukan sesuatu tentang masalah kebijakan ramalan mempunyai tiga bentuk utama yaitu:

1. Proyeksi adalah ramalan yang di dasarkan pada ekstrapolasi atas kencedrungan masa lalu maupun masa kini kemasa depan.
2. Sebuah prediksi adalah ramalan yang di dasarkan pada asumsi teoritik yang tegas. Sifat terpenting dari prediksi adalah menspesidikasikan kekuatan penyebab dan akibat yang diyakini mendasari suatu hubungan

## c. Rekomendasi

Rekomendasi kebijakan adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan dapat mencapai sasarnya. Untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan kebijakan yaitu:

1. Komunikasi, pemimpin harus mengkomunikasikan kepada bidang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan supaya mereka memahami kebijakan yang menjadi tanggung jawabnya
2. Sumber daya pelaksanaan kebijakan akan berhasil jika SDM mendukung pelaksanaan kebijakan
3. Disposisi atau pelaksana kebijakan harus ditetapkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta komitmen melaksanakan kebijakan
4. Struktur birokrasi, koordinasi menjadi faktor yang penting dalam pelaksanaan kebijakan.

d. Pemantauan atau monitoring

Pemantauan menyediakan pengetahuan yang relevan dan merupakan prosedur analisis kebijakan yang digunakan untuk memberikan informasi tentang sebab dan akibat dari kebijakan public. Monitoring memiliki empat fungsi dalam analisis kebijakan yaitu:

1. Kapatuhan
2. Pemeriksaan
3. Akutansi
4. Ekspansi
- e. Evaluasi

Evaluasi membuahkan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidak kesuaian anantara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang dihasilkan. Evaluasi kebijakan merupakan tahap penting dalam kebijakan pendidikan. Ada beberapa fungsi evaluasi yaitu:

1. Evaluasi Kebijakan memeberi informasi yang falit dan dapat di percaya mengenai kinerja kebijakan
2. Evaluasi kebijakan memberi sumbangan klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pilihan tujuan dan target
3. Evaluasi kebijakan sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan lainnya.

Sesuai pernyataan di atas Penulis menarik kesimpulan dalam proses pembuatan kebijakan harus mengedepankan tahapan yang telah di paparkan di atas yaitu: perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, monitoring dan evaluasi, dari ke lima tahapan tersebut saling berhubungan dan saling melengkapi satu sama lain. Karena kelima tahapan dapat berfungsi untuk mewujudkan dan mengirim informasi yang relevan dengan kebijakan yang ada di konteks pendidikan.

#### 4. Perumusan Kebijakan

Penetapan suatu strategi dipengaruhi pula oleh kebijakan dan program. Apabila kebijakan dan programnya baik, futuristic dan bersifat kompetif, maka pimpinan suatu lembaga akan mudah menerjemahkannya ke dalam starategi.

Pearce memandang pentingnya merumuskan suatu kebijakan. Merumuskan kebijakan yang baik, antara lain memuat hal-hal berikut.

- j. Merumuskan misi lembaga pendidikan, merumuskan umum tentang maksud keberaaan, filosofi dan tujuan
- k. Mengembangkan profil lembaga pendidikan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitas
- l. Menilai lingkungan eksternal lembaga pendidikan, meliputi pesaing dan faktor-faktor kontekstual umum .
- m. Menganalisis opsi lemabaga pendidikan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern
- n. Mengidentifikasi opsi yang paling di kehendaki
- o. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umu yang di harapkan dapat mencapai pilihan yang paling di kehendaki
- p. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka panjang yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang di pilih
- q. Mengimplementasikan pilihan strategis dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi dan sistem imbalan

- r. Mengavaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan bagi pengambil keputusan yang akan datang.<sup>18</sup>

### C. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan dan di didambakan bagi peningkatan mutu pendidikan berupa kepemimpinan yang memiliki visi atau *visionary leadership*, yaitu kepemimpinan yang difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan.<sup>19</sup>

Menurut Jamal Ma'mur Asmani, Kepala Madrasah berasal dari dua kata yaitu "kepala" dan Madrasah kata "kepala" dapat di artikan "ketua" atau "pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan "Madrasah" adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala Madrasah adalah guru yang di berikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang di selenggarakan proses belajar –mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>20</sup>

Kepala Madrasah yang efektif adalah kepala Madrasah yang mampu menciptakan atmosfir kondusif bagi murid-murid untuk belajar dan juga atmosfir bagi para guru untuk terlibat dan berkembang secara personal dan profesional serta seluruh masyarakat memberi dukungan dan harapan yang tinggi. Kepemimpinan kepala Madrasah yang efektif, selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran, pemimpin inspirasional, pengelolaan sumber daya pakar organisasi, pemimpin cultural dan penasehat/pelindung guru dan seluruh warga sekolah.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT remaja rosdakarya, 2011) hlm 215

<sup>19</sup> Aan komariyah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2006) hlm 81

<sup>20</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta:Diva press, 2012) hlm 16

<sup>21</sup> Fahim Tharabah, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Islamic Educations Leadership*, (Malang:Litera Buana, 2016) hlm 74-75

Kualitas kepemimpinan kepala Madrasah sangat menentukan kesuksesan Madrasah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli manajemen pendidikan menyimpulkan bahwa efektivitas Madrasah sangat dipengaruhi kepemimpinan kepala Madrasah. Sedangkan kepala Madrasah yang efektif ditandai dengan tiga kriteria yaitu:

1. Mampu menciptakan atmosfer kondusif murid untuk belajar
2. Para guru terlibat dan berkembang secara personal dan profesional
3. Seluruh masyarakat memberi dukungan dan harapan yang tinggi.<sup>22</sup>

Peneliti menarik kesimpulan maju mundurnya suatu lembaga pendidikan ditentukan oleh kepemimpinan kepala Madrasah, kepala Madrasah sangat menentukan kesuksesan sekolah, khususnya dalam peningkatan mutu yang sangat dipengaruhi oleh kebijakan kepala sekolah. Dimana mutu merupakan hasil dari kepemimpinan yang dijalankan, apabila kepemimpinannya bagus, maka mutu (*ouput*) yang dihasilkan akan bagus juga.

#### **D. Konsep Mutu**

##### **1. Pengertian Mutu**

Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.<sup>23</sup> Berbicara tentang mutu berarti bicara tentang sesuatu bisa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah barang yang bernilai bagi seseorang sedangkan jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan dan bahkan orang tidak segan-segan untuk memuji dan member acungan jempol. Mutu pendidikan bersifat relative karena tidak semua orang memiliki ukuran yang sama persis. Namun demikian apabila mengacu pada pengertian mutu secara umum dapat dinyatakan

<sup>22</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang:UIN Maliki Press, 2010) hlm 68

<sup>23</sup> Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Jogjakarta:IRcisoD, 2010) hlm 49

bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang seluruh komponennya memiliki persyaratan dan ketentuan yang diinginkan pelanggan dan menimbulkan kepuasan, mutu pendidikan adalah baik, jika pendidikan tersebut dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelangganya.<sup>24</sup>

Ada 2 perspektif yang menentukan madrasah bermutu atau kualitas yaitu dengan organisasi keberadaan madrasah yang di pengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal: (1) faktor internal mencakup kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, dukungan dewan staf yang baik, serta iklim sekolah yang kondusif (2) adapun faktor eksternal adalah dukungan dewan sekolah (*boar of school*), dukungan industry, pemerintah atau interaksi mengajar (guru) dan belajar (murid) yang bermuara pada pencapaian tujuan pendidikan. Mutu pendidikan melibatkan guru yang terampil, kurikulum, kesiapan murid, termasuk sarana mengajar yang baik, yaitu dengan diukur, prestasi inilah yang oleh kebanyakan orang dikaitkan dengan mutu, prestasi ini tidak hanya dalam bidang akademik saja, namun juga tercemin dalam perilaku dan kepribadian pelajar.

Beberapa ahli mendefinisikan mutu, seperti berikut ini:

- a. Goets dan davis, mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.
- b. Juran mendefinisikan mutu sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*) lebih lanjut ia mendefinisikan mutu dengan M-besar dan M-kecil, berarti mutu dalam arti sempit yang diberikan setiap bagian dari organisasi atau setiap aktivitas yang tidak selalu terkait dengan kebutuhan pelanggan, M-besar adalah mutu dalam arti luas berkenaan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan yang di

<sup>24</sup> Engkoswara dan Aaan Komariah, *Adminitsrasi Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA,CV, 2010) hlm 304

fokuskan secara strategi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Mutu dalam pengertian ini dipersepsi bahwa *total quality management*.

- c. Crosby berpendapat bahwa mutu adalah kesuaian individual terhadap persyaratan/tuntutan. Dengan mengatakan bahwa “*quality is conformance to customer requirement*”
- d. Ishikawa berpendapat bahwa “*quality is customer statifaction*” dengan demikian pengertian mutu tidak dilepaskan dari kepuasan pelanggan.

Penulis menarik kesimpulan dari definisi di atas yaitu mutu merupakan keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan hingga pelanggan memperoleh kepuasan dan berbicara dengan kualitas barang/jasa yang ditawarkan ke pelanggan dalam pelayanan sebaik mungkin sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar, mutu pendidikan dikatakan berhasil apabila sesuai dengan kebutuhan serta harapan pelanggan dan output yang dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan pasar.

## 2. Karakteristik Jasa/Barang bermutu

Memahami konsep mutu dapat ditelaah dari karakteristik jasa/barang yang ditawarkan. Berbentuk produk atau output dalam satu sistem. Output/barang ini jelas sesuai dengan keinginan pelanggan. Kalau produknya sudah bagus, pelanggan akan mengaitkannya dan bertanya tentang proses pembentukannya, jelas produk yang bermutu tidak terlepas dari penggarapan atau proses yang tertata baik dan terkontrol baik dan suatu proses yang bermutu memerlukan input yang baik dan lengkap.

Gronos menunjukkan tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome-related*, *proses-related* dan *image-related criteria*. Jabaran ketiga kriteria meliputi enam unsure karakteristik jasa yang bermutu yaitu:

- a. *Professionalism and skills*: menjadikan para pelanggan percaya akan kualitas SDM penyedia jasa dengan memiliki syarat profesionalisme dan keahlian yang mumpuni dan terpercaya menghasilkan output yang bermutu.
- b. *Attitude and behavior*: pelayanan yang ditunjukkan ke pelanggan harus baik, baik dari sikap dan tingkah laku serta melaksanakan proses yang *emphatic* terhadap pelanggan.
- c. *Accessibility and flexibility*: proses yang dirancang fleksibel dan simple guna memberikan kemudahan terhadap pelanggan dalam melakukan akses.
- d. *Reability and truswosthiness*: membuat pelanggan nyaman dan percaya, akan jasa yang di berikan dengan pelayanan yang bermutu.
- e. *Recovery*: saat terjadi kesalahan atau kekeliruan, pelanggan tidak perlu khawatir kerana mereka percaya penyedia jasa dapat menyelesaikan solusinya dengan tepat dan cepat.
- f. *Reputation and credibility*: image yang di buat penyedia jasa adalah menjaga reputasi dan kepercayaan pelanggan.<sup>25</sup>

### 3. Konsep Mutu Menurut Deming, Juran, Crosby

Deming melihat bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Masalah utama dalam dunia pendidikan adalah kegagalan manajemen senior dalam menyusun perencanaan ke depan. Biasanya perencanaan tersebut bukan merupakan serangkain langkah untuk menerapkan mutu, tapi lebih merupakan desakan serius terhadap manajemen tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan agar organisasi berhasil dengan baik. Secara singkat menurut deming mutu merupakan kesesuaian dengan kebutuhan pasar.

---

<sup>25</sup> Ibid hlm 305-306

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan. Dalam pendidikan mutu adalah suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan. Pembangunan pendidikan yang selama ini didominasi oleh pemerintah sudah seharusnya di rombak karena terbukti kurang efektif, efisien dan produktif. Keberhasilan implementasi MBS dalam rangka desentralisasi pendidikan sedikitnya dapat dilihat dari 3 dimensi yaitu, efektivitas, efisiensi dan produktivitas.<sup>26</sup>

Dalam hal ini penulis menyimpulkan bahwa peran kepala madrasah, guru yang profesional dan para stake holder sangat memegang peranan dalam meningkatkan mutu pendidikan sehingga mencapai daya saing bangsa.

1. Strategi peningkatan mutu:

Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa hal yang mencakup:

- a. Disain kurikulum yang lemah
- b. Bangunan yang tidak memenuhi syarat
- c. Lingkungan kerja yang buruk
- d. Sistem dan prosedur yang tidak sesuai
- e. Jadwal kerja yang serampangan
- f. Sumber daya yang kurang
- g. Pengembangan staf yang tidak memadai

Kesalahan yang sering kali terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisa terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan,

<sup>26</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007) hlm 81

serta belum terwujudnya penelitian dan analisis tersebut sebagai sebyek aksi manajerial. Kemampuan manajerial kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan.

Menurut towsend dan butterwort dalam bukunya *your child's school* ada sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu yakni:<sup>27</sup>

1. Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah
2. Patisipasi dan masa tanggung jawab guru dan staf
3. Proses belajar mengajar yang efektif
4. Pengembangan staf yang terprogram
5. Kurikulum yang relevan
6. Memiliki visi dan misi yang jelas
7. Iklim sekolah yang kondusif
8. Penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan
9. Komunikasi efektif baik internal dan eksternal
10. Keterlibatan orang tua dan masyarakat secara intrinsic

Dalam konsep yang lebih luas, mutu pendidikan memiliki makna sebagai suatu kadar proses dari hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu. Di abad sekarang ini, yaitu era globalisasi dimana semuanya serba digital, akses informasi sangat cepat dan persaingan hidup semakin ketat, semua bangsa berusaha untuk meningkatkan sumber daya manusia. Hanya manusia yang daya yang unggul dapat bersaing dan mempertahankan diri dari dampak persaingan yang ketat. Termasuk sumber daya pendidikan. Yang termasuk

---

<sup>27</sup>Towsend dan Butterworth. *Your Child 's Sholl*, (1992) hal 35

sumber dalam sumber daya pendidikan yaitu ketenagaan (SDM), dana, dan sarana prasarana.<sup>28</sup>

Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis (SQM) untuk membantu manajer dalam merencanakan. SQM adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberikan kontribusi unik terhadap peningkatan mutu.

Tiga bagian tersebut adalah:

1. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi
2. Manajemen menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu
3. Karyawan memiliki tanggung jawab terhadap control mutu

Dalam pandangan juran produk yang memiliki mutu tinggi akan memberikan beberapa manfaat yaitu: (1) meningkatkan kepuasan pelanggan (2) membuat produk mudah laku di jual (3) memenangkan persaingan (4) meningkatkan pangsa pasar (5) memperoleh pemasukan dari penjual (6) menjamin harga (7) dampak yang utama adalah dampak terhadap penjualan (8) biasanya, mutu yang lebih tinggi membutuhkan biaya yang lebih banyak.

Juran institute yang memberikan konsultasi berdasarkan prinsip-prinsip juran, menganjurkan penggunaan sebuah pendekatan tahap demi tahap untuk menyelesaikan masalah dalam meningkatkan mutu. Peningkatan mutu hanya akan berarti ketika diaplikasikan secara praktis dan aplikasi tersebut merupakan variasi dari tahap itu sendiri, juran pernah mengatakan bahwa semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan dengan cara tahap demi tahap dan tidak dengan cara lain.<sup>29</sup>

Philib B Crosby selalu diasosiasikan dengan dua ide yang sangat menarik dan sangat kuat dalam mutu. Ide yang pertama adalah ide bahwa mutu itu gratis dan yang

<sup>28</sup> Piet A. Sahetian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000) hlm 2

<sup>29</sup> Edward Sallis. *Total Quality Management In Education*, (Jogjakarta: Irsicod, 2010) hlm 109-110

kedua adalah ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan dan penundaan waktu, serta semua hal yang tidak bermutu lainnya bisa di hilangkan jika intitusi memiliki kamauan untuk ini. Ini adalah gagasan tanpa cacat yang kontraversial. Kedua ide tersebut sangat menarik jika diterapkan dalam dunia pendidikan. Berdasarkan konsep mutu yang di kemukakan Crosby, mutu itu gratis dan ide bahwa kesalahan kegagalan, pemborosan dan penundaan waktu, serta semua hal yang tidak bermutu lainnya bisa dihilangkan jika intitusi memiliki kamauan untuk ini. Menurut Crosby mutu adalah sesuai dengan yang disyaratkan/distandarkan.<sup>30</sup>

Empat belas untuk perbaikan kualitas menurut Crosby adalah sebagai berikut:

1. Komitmen manajemen yaitu menjelaskan bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang
2. Membentuk tim kualitas antardapertemen
3. Mengindetifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial
4. Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen
5. Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan
6. Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diindetifikasi
7. Mengadakan program *zero defects*
8. melatih para penyedia untuk bertanggung jawab dalam program kualitas tersebut
9. mengadakan *zero defects day* untuk menyakinkan seluruh karyawan agar sadar akan adanya atah baru
10. mendorong individu dan tim untuk mebentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim

---

<sup>30</sup> Ibid.

11. mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas
12. mengakui atau menerima para karyawan yang berpartisipasi
13. membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus-menerus.

Peneliti menarik kesimpulan dari pengertian menurut teori di atas bahwa mutu itu gratis dan ide bahwa kesalahan kegagalan, pemborosan, semua hal yang tidak bermutu lainnya bisa dihilangkan jika intitusi memiliki kemauan untuk ini, tergantung kebijakan yang di buat kepala madrasah dan stakeholder. Dari kebijakan yang di buat akan menimbulkan solusi yang baru jika kebijakan tersebut tepat dengan tujuan yang dijabarkan di visi, misi sekolah.

#### 4. Standar mutu pendidikan

Pendidikan merupakan jasa yang perlu memiliki standarlisasi penilaian terhadap mutu. Standar mutu ialah paduan sifat-sifat barang atau jasa termasuk sistem manajemennya yang relative *establish* dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sallis mengemukakan bahwa standar mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

- a. Standar produk atau jasa yang ditunjukkan dengan: (1) sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *conformance to specification* (2) sesuai dengan penggunaan atau tujuan (3) produk tanpa cacat (4) sekali benar dan seterusnya
- b. Standar pelanggan yang ditunjukkan dengan (1) kepuasan pelanggan atau *costumer satsfacition*. Bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan (2) setia kepada pelanggan.

Koswara merangkum indikator-indikator sekolah bermutu dan tidak bermutu yaitu:

Tabel 1.2 Indikator sekolah bermutu

<b>Sekolah bermutu</b>	<b>Sekolah tidak bermutu</b>
1. Masukan yang tepat	Masukan yang banyak
2. Semangat kerja tinggi	Pelaksanaan kerja santai
3. Gairah motivasi belajar tinggi	Aktivitas kerja santai
4. Penggunaan biaya, waktu fasilitas, tenaga yang proposional	Boros memakai sumber-sumber
5. Kepercayaan berbagai pihak	Kurang peduli terhadap lingkungan
6. Tamatan yang bermutu	Lulusan hasil katrol
7. Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat	Keluaran tidak produktif

Baker memaparkan standar sekolah baik yang bermutu yaitu:

- a. Administrasi dan jajarannya serta guru-guru adalah para profesional yang handal
- b. Tersedia kurikulum yang luas bagi seluruh siswa
- c. Memiliki filosofi yang selalu berkomunikasi bahwa seluruh anak dapat belajar dengan harapan yang tinggi
- d. Iklim yang baik untuk belajar, aman, bersih, mempedulikan dan terorganisasi baik
- e. Suatu sistem penilaian berkelanjutan yang di dukung supervisi
- f. Keterlibatan masyarakat yang tinggi
- g. Membantu para guru mengembangkan strategi, teknik instruksional dan mendorong kerjasama kelompok

- h. Menyusun jadwal secara terprogram untuk memberikan pelatihan dalam jabatan dan seminar untuk seluruh staf
- i. Perorganisasian SDM untuk melayani seluruh siswa
- j. Komunikasi dengan orang tua siswa dan menyediakan waktu cukup untuk dialog
- k. Menetapkan dan mengartikulasi tujuan secara jelas
- l. Pelihara staf yang memiliki keseimbangan keterampilan dan kemampuan dan kekuatan kapabilitas khusus di staf.
- m. Memelihara hubungan baik dengan pemerintah daerah
- n. Kerjasama guru dan orang tua untuk menyediakan dukungan pelayanan dalam pemecahan permasalahan siswa.

Standar mutu pendidikan dapat dirujuk dari standar nasional pendidikan yang telah menetapkan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia meliputi

1. Standar kompetensi lulusan yaitu standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kemampuan minimal yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap yang wajib dimiliki peserta didik untuk dapat dinyatakan lulus
2. Standar isi adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan cakupan dan kedalaman materi pelajaran untuk mencapai standar kompetensi lulusan yang dituangkan ke dalam kompetensi bahan kajian, kompetensi pelajaran dan silabus pembelajaran.
3. Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan prosedur dan pengorganisasian pengalaman belajar untuk mencapai standar kompetensi lulusan
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kualifikasi minimal yang harus dipenuhi oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan.

5. Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan prasyarat minimal tentang fasilitas yang diperlukan untuk mencapai standar kompetensi lulusan
6. Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan dan pengawasan kegiatan agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan
7. Standar pembiayaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan biaya untuk penyelenggaraan satuan pendidikan
8. Standar pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan alat penilaian pendidikan.<sup>31</sup>

#### **E. Daya saing pendidikan**

##### **1. Pengetian daya saing**

Daya saing adalah menggunakan keunggulan sumber daya dan kemampuan untuk memaksa agar hasilnya sesuai dengan kepentingan perusahaan, mengatasi dan bertahan terus dalam perang persaingan.<sup>32</sup> dalam upaya peningkatan daya saing organisasi bisnis atau organisasi publik diperlukan pengelolaan pengetahuan, di samping pengelolaan keterampilan yang sesuai dengan kompetensi, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Suatu lembaga pendidikan mempunyai daya saing karena memahami bahwa *knowledge* merupakan sumber dari daya saing. Knowledge harus dikelola karena harus direncanakan dan diimplementasikan.

- a. Pengetahuan dapat membuat daya saing perusahaan. Barney memberikan 4 kriteria yang dapat dipakai untuk membantu lembaga pendidikan mengidentifikasi sumber daya yang dapat mendukung keunggulannya daya saing sebagai berikut:

<sup>31</sup>Engkoswara dan Aan komariah, *Adminitrasi Pendidikan*(Bandung: ALFABETA,CV. 2010) hlm 309-312

<sup>32</sup>Michael E. porter, *Strategi Bersaing* (Mac. Millan Publishing, 1980) hlm 23

- b. Berharga (*valuability*). Agar dapat mendukung keunggulan lembaga pendidikan, suatu sumber daya harus berharga, dalam arti mempunyai kapasitas menyempurnakan efisiensi, efektifitas organisasi dan menghasilkan inovasi
- c. Langka (*rarity*). Agar dapat mendukung daya saing lembaga pendidikan sumber daya harus langka. Karena tidak banyak tersedia atau sulit diperoleh dan sangat diminati.
- d. Sulit ditiru (*substitutability*). Agar dapat mendukung keunggulan daya saing suatu sumber daya harus sulit dicari pengganti atau substitusinya

Untuk mempertahankan keunggulan atau daya saing yang kompetitif dan mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan baik menurut itami dan roehl, organisasi perlu mempertimbangkan kemampuan atau keunggulan bersaingnya, tidak semata-mata sumber daya tradisional, seperti sumber daya alam, tenaga kerja dan dana, melainkan sumber daya tanpa wujud (*intangible resources*) seperti pengetahuan atau *intellectual capital*. Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa asset pengetahuan perlu dikelola dengan baik.

Dalam era persaingan yang berkembang sangat ketat, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga lainnya dalam arena persaingan. Semua lembaga pada umumnya berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik guna menarik perhatian pasar. Daya saing adalah kegiatan dimana orang-orang bersaing keterampilan, kekuatan, pengetahua dan sebagainya. Mereka yang tampil dengan pola yang baik ada yang memperkuat bidang fasilitas termasuk gedung dan sarana lainnya, ada pula yang memperkuat bidang dana, tapi ada pula yang lebih memperhatikan dan lebih memperkuat jaringan dari pada lainnya. Perintah untuk bekerja keras terdapat pada surat Al insyiqaq ayat 6. Pada ayat ini menunjukkan betapa pentingnya bekerja keras

untuk mencapai tujuan. Sehingga daya saing yang tinggi berupa kerja keras untuk mencapai tujuan perlu dilakukan oleh umat Islam.

Surat Al-insyiqaq ayat 6

يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهِ

Wahai manusia , sesungguhnya kamu bekerja keras dengan benar-benar untuk (menuju kepada tuhanmu lalu kamu akan menemuinya).

Pada buku yang berjudul KAIZEN kunci sukses dalam persaingan, masaki imai menyebutkan bila suatu lembaga bersaing satu dengan yang lain atas dasar kekuatan KAIZEN, maka penyempurnaan harus merupakan proses yang berkesinambungan. KAIZEN menghasilkan pemikiran berorientasi pada proses, karena proses harus di sempurnakan sebelum kita memperoleh hasil yang disempurnakan. Berdasarkan uraian sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang optimal. Pada dunia pendidikan sumber daya yang berkaulitas dapat disebut juga tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu menghasilkan hasil yang di harapkan sesuai dengan standar. Misalnya saja menghasilkan lulusan yang berpengetahuan luas, berakhlak mulia serta kepuasan pelanggan sehingga mendapatkan pelanggan baru yang diharapkan. Selain itu melalui staff yang terampil, maka tertib administrasi dapat dicapai secara optimal.<sup>33</sup>

## 2. Mempersiapkan persaingan

Hal terpenting yang perlu dipahami oleh para kompetitor, baik kompetitor bisnis maupun kompetitor pendidikan, anatar lain mesti memiliki keunggulan jati diri dalam menghadapi persaingan antara lain sebagai berikut:

- a. Memiliki visi, misi, tujuan, program dan strategi yang jelas dan terukur

<sup>33</sup> A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta:Penerbit Kansisus, 1994) hal 27-29

- b. Memiliki badan riset untuk melakukan pengkajian kritis tentang masalah, potensi/kekuatan, kecenderungan ke depan dan sebagai bahan untuk melakukan langkah antisipatif guna mengatasi kecenderungan masa depan.
- c. Memiliki strategi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan ruang dan waktu, serta memahami strategi yang di terapkan oleh pihak lain
- d. Menguasai sumber-sumber informasi strategis, sehingga sebelum orang lain tahu, ia telah menguasai data, masalah dan arah persaingan
- e. Menguasai lapangan persaingan, perbekalan, teknologi dan strategi bersaing
- f. Mengetahui secara pasti posisi lembaga yang dipimpinnya: apakah berada di segmen bawah, menengah atau atas.<sup>34</sup>

### 3. Perumusan strategi bersaing

Pimpinan melakukan analisis kebutuhan pasar serta menetapkan standar mutu dan merumuskan tuntutan kebutuhan pasar dan kecenderungan lingkungan kedalam garis besar program. Untuk merumuskan strategi yang tepat, di butuhkan langkah-langkah yang cermat dan dapat dipertanggung jawabkan. Di bawah ini di susun langkah-langkah perumusan strategi.

- a. Mengidentifikasi rencana kegiatan, tujuan dan arah kegiatan, serta aksi program yang akan di lakukan.
- b. Menetapkan standar mutu penggunaan strategi. Dengan standar ini, dianalisis seluruh komponen yang terlibat dalam kegiatan. Apakah komponen-komponen tersebut layak atau tidak? bila sebagian yang tidak layak, perlu perbaikan, tapi bila yang tidak layak itu semua komponen, maka perlu penataan strategi baru.
- c. Mengidentifikasi situasi lingkungan, khususnya yang berkaitan dengan peluang, ancaman, hambatan dan tantangan yang muncul dari lingkungan, baik lingkungan

<sup>34</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011) hlm 186

internal maupun eksternal. Apakah lingkungan itu mendukung semuanya, sebagian atau sama sekali tidak mendukung? Bila sama sekali tidak mendukung, maka perlu strategi perlu penyusunan strategi baru yang diperkirakan cocok dengan kondisi lingkungan tersebut.

- d. Menganalisis berbagai kelemahan dan kesenjangan, baik kesenjangan antara tuntutan dengan kemampuan, antara harapan dan kenyataan, antara sasaran dan strategi, maupun antara peluang dan ancaman
- e. Melakukan strategi masa depan dan sekaligus mempelajari sifat dan arah perubahan yang diperkirakan akan berpengaruh langsung terhadap dinamika usaha
- f. Menyusun strategi alternative yang mampu menjawab berbagai tantangan perubahan. Strategi ini harus disusun secara fleksibel dan mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang kemungkinan akan timbul di masa depan.<sup>35</sup>

Penulis menarik kesimpulan strategi bukanlah tujuan melainkan alat untuk mempercepat tercapainya tujuan. Karena itu tidak ada yang bersifat mutlak dalam strategi, tapi harus dikembangkan secara fleksibel sesuai kebutuhan akan tercapainya tujuan. Daya saing adalah kegiatan di mana orang-orang bersaing keterampilan, kekuatan, pengetahuan dan sebagainya. Fungsinya adalah agar lembaga pendidikan yang kita pimpin tidak ketinggalan dengan lembaga lain dan tetap unggul sehingga daya tarik masyarakat semakin tinggi untuk memasukan anaknya ke lembaga yang kita pimpin.

## **F. Kerangka Berfikir**

Kerangka berfikir merupakan gambaran umum tentang konsep dan gagasan yang disampaikan proposal (tulisan), sehingga mempermudah untuk menemukan inti

---

<sup>35</sup> Ibid hlm 187

dari pembahasan ini. Terbitnya undang-undang No 22 Tahun 1999, yang selanjutnya diganti dengan Undang-Undang No 32 tahun 2004, yaitu Undang-Undang otonomi daerah yang kemudian diatur oleh peraturan pemerintah No.33 tahun 2004 yaitu adanya pergeseran kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah dalam berbagai bidang pendidikan kecuali agama, politik, lur negeri, pertahanan, keamanan, peradilan, moneter dan fisikal, (Sri Minarti) menjelaskan Undang-Undang tersebut manajemen penyelenggara pendidikan merupakan kewenangan pemerintah pusat, namun setelah berlakunya Undang-Undang tersebut dialihkan ke pemerintah daerah kota dan kabupaten, kemudian haln ini dikenal dengan sebutan desentralisasi pendidikan.<sup>36</sup> Bahkan disebut secara deskriptif pada pasal 51 ayat 1 Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional menyatakan bahwa:

“pengelola satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah di laksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.”

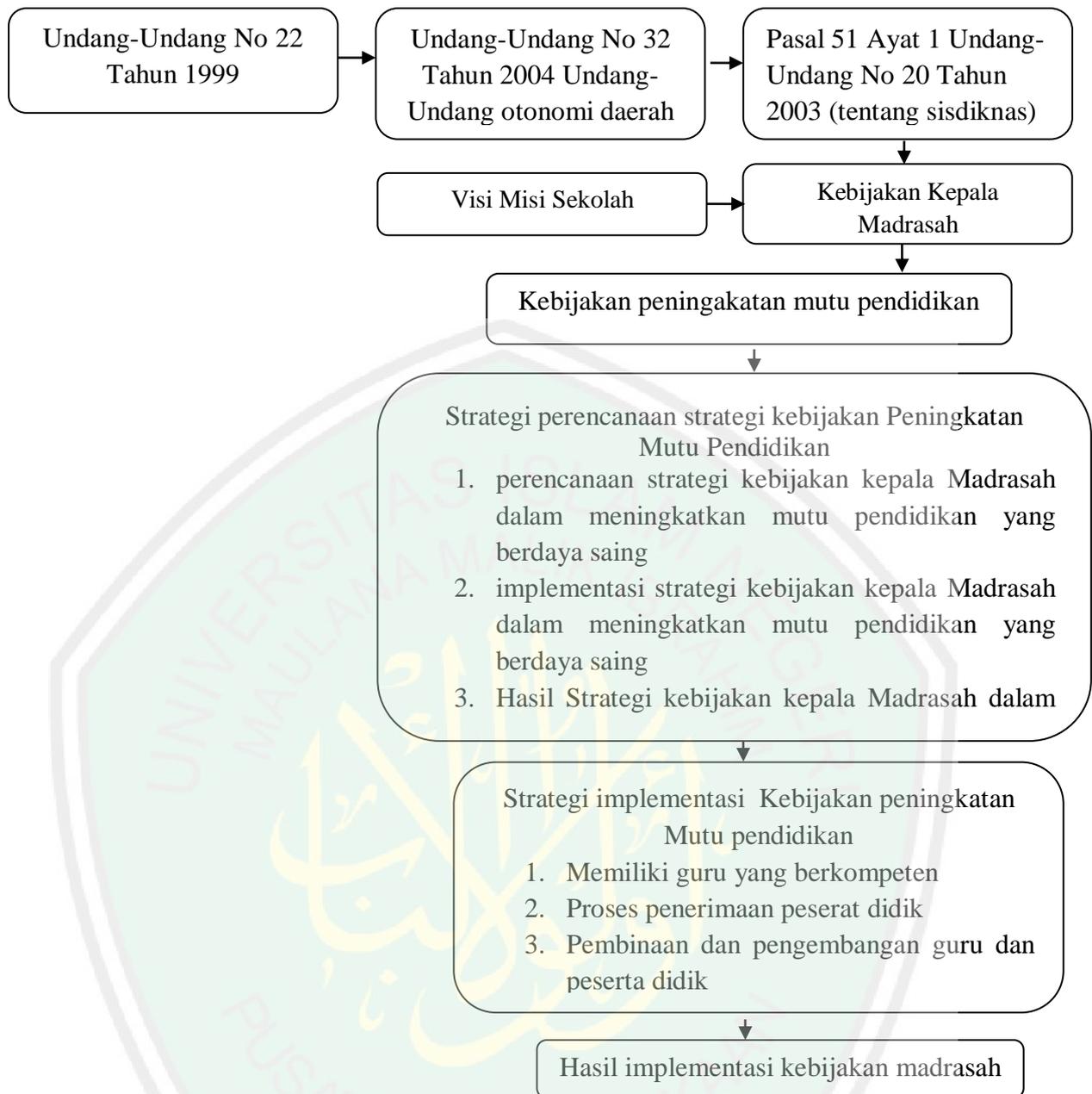
Penerapan desentralisasi pendidikan menghadirkan sekolah sebagai suatu lembaga yang memiliki otoritas dan kewenangan dalam menentukan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dari visi serta misi yang menjadi acuan dalam mencapai tujuan, dengan demikian diharapkan sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Dari visi dan misi suatu lembaga pendidikan diterjemahkan dalam bentuk sebuah kebijakan yang selanjutnya di Rencanakan dan di implementasikan dalam bentuk program yang direalisasikan menjadi suatu kegiatan guna rangka mencapai tujuan yang dirumuskan dalam visi-misi. Sebuah proses pencapaian tujuan dari sebuah visi-misi lembaga pendidikan, Peningkatan Mutu Pendidikan merupakan aspek yang perlu untuk diperhatikan seperti

---

<sup>36</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta:Ar-Ruzz, 2011) hlm 22

yang dikemukakan oleh (Siti Irine), bahwa peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis dan terus menerus untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menajadi target sekolah agar dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Dalam hal penelitian Strategi Kebijakan Kepala Masrasah dalam meningkatan mutu pendidikan Yang Berdaya Saing pasti ada kendala-kendala baik di perencanaan maupun di implementasi, maka itu dibutuhkan solusi untuk meminalisir hambatan/kendala yang ada sehingga hasil dari sebuah kebijakan kepala madrasah dapat memuaskan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang berdaya saing. Adapun gambaran kerangka berfikir ada di bawah ini:





**Bagan 2.1 Kerangka berfikir**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan jenis penelitian

Pendekatan penelitian adalah cara-cara terstruktur, terencana dan terprosedur untuk melakukan sebuah penelitian ilmiah dengan memadukan semua potensi dan sumber yang di siapkan. Pendekatan penelitian amat ditentukan oleh paradigma penelitian, yaitu suatu cara pandang metode penelitian yang dipilih oleh periset, pendekatan penelitian akan memandu seorang peneliti dalam melaksanakan penelitiannya dari awal hingga akhir.

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang dilakukan adalah melalui jenis deskriptif. Metode penelitian deskriptif, digunakan dalam penelitian awal untuk menghimpun data tentang kondisi yang ada. Kondisi yang ada mencakup (1) kondisi produk-produk yang sudah ada sebagai bahan perbandingan atau bahan dasar (emberio) untuk produk yang akan dikembangkan. (2) kondisi pihak pengguna (3) kondisi faktor-faktor pendukung.<sup>37</sup>

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, datanya bersumber dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti akan memfokuskan kajian penelitian tentang peningkatan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu

Penelitian kualitatif ini agar peneliti mengetahui serta mampu mendeskripsikan secara rinci Strategi Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Yang Berdaya Saing, data-data yang diperoleh kemudian disajikan dalam bentuk kata-kata yang diuraikan dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.

---

<sup>37</sup> Moleong, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998) hlm 98

## B. Lokasi penelitian

Tempat penelitian adalah tempat yang akan dijadikan peneliti sebagai objek penelitian dan mencari data sesuai judul. Bertempat di MAN Kota yang lokasinya berada di jalan patimura No.25, Temas, kec, Batu, Kota Batu, Jawa Timur. Telp. (0341592185) Lokasi MAN ini termasuk strategis karena berada di wilayah perkotaan dan di kelilingi kampus-kampus yang berdekatan dengan kota malang, pasuruan, Surabaya sehingga menjadikan MAN ini menjadi kompleks peminatnya.

## C. Data dan sumber data

Dalam menentukan keberhasilan untuk analisis data sangat diperlukan adanya kesempurnaan dan kelengkapan oleh seorang peneliti sumber dan jenis data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata tindakan, selebihnya adalah kata tambahan, seperti dokumen dan lain-lain.<sup>38</sup>

Di penelitian kualitatif, data bersifat deskriptif dan bukan angka. Data dapat berubah gejala-gejala, kejadian dan peristiwa yang kemudian dianalisis dalam bentuk kategori-kategori. selanjutnya, data-data yang di dapatkan kemudian diklasifikasikan, diolah dan kemudian disajikan secara sistematis menurut kategori masalah yang sedang diteliti.

Untuk memaparkan data dengan baik, sumber data juga mestinya di peroleh dari subjek yang berpotensi memiliki informasi yang kita butuhkan. Sumber data adalah sumber-sumber yang memungkinkan seorang peneliti mendapatkan sejumlah informasi atau data-data yang di butuhkan dalam sebuah penelitian.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Ibid.hlm 95-96

<sup>39</sup> Mukhtar, *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*, (Jakarta:Referensi, 2013) hlm 107

## D. Teknik pengumpulan data

Metode pengumpulan data digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan baik yang berhubungan dengan studi literatur atau kepustakaan maupun data yang dihasilkan dari lapangan, adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yakni:

### a. Metode observasi

Metode observasi (pengamatan) merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti yang menggunakan metode observasi yaitu:

1. Ruang atau tempat, yaitu dimana tugas peneliti mengamati ruang atau tempat tersebut untuk dicatat atau digambar. Dalam hal ini peneliti mengamati ruang rapat serta suasana rapat antara kepala madrasah, dewan guru, komite sekolah dan orang tua.
2. pelaku, yaitu peneliti mengamati ciri-ciri pelaku yang ada di ruang atau tempat. Peneliti mengamati hal-hal yang dilakukan oleh kepala madrasah, dewan guru, komite sekolah dan orang tua siswa.
3. Kegiatan, dimana pengamatan dilakukan pelaku-pelaku yang melakukan kegiatan di ruang sehingga menciptakan interaksi antara pelaku yang satu dengan pelaku yang lainnya dalam ruang atau tempat. Dalam hal ini peneliti mengamati kegiatan rapat madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dewan guru, dan staf administrasi madrasah.
4. Benda-benda atau alat-alat, yang mana peneliti mencatat semua benda atau alat yang digunakan oleh pelaku untuk berhubungan secara langsung atau tidak

langsung dengan kegiatan pelaku. Notula rapat dan dokumen yang digunakan dalam kegiatan rapat serta LCD, Laptop, kamera dan sebagainya merupakan alat yang diperlukan dalam rapat untuk membahas peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Kota Batu, dimana peneliti mencatat setiap waktu dari sebuah kegiatan. Waktu rapat dinas yang dilakukan oleh kepala madrasah, dewan guru, staf administrasi dan semua pemangku kepentingan (stakeholder).

5. Peristiwa, di mana peneliti mencatat yang terjadi selama kegiatan penelitian, meskipun peristiwa tersebut tidak menjadi perhatian atau peristiwa biasa, tetapi peristiwa tersebut sangat penting dalam penelitian. Suasana rapat dinas yang terjadi di madrasah serta semua pendapat yang disampaikan dicatat oleh peneliti untuk mengetahui strategi peningkatan mutu yang dilakukan oleh kepala madrasah, dewan guru dan para pemangku kepentingan.
6. Tujuan, peneliti mencatat tujuan dari setiap kegiatan yang ada, kalau perlu mencatat tujuan dari setiap bagian kegiatan. Kegiatan yang diadakan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan dicatat oleh peneliti untuk mengetahui tujuan dari kegiatan yang dilakukan. Misalnya: kegiatan pembangunan mushola, ruang kelas, kegiatan rapat dinas, diskusi professional dan sebagainya.
7. Perasaan, peneliti perlu juga mencatatkan perubahan yang terjadi pada kegiatan, baik dalam bahasa verbal maupun nonverbal yang berkaitan dengan perasaan atau emosi.<sup>40</sup> Peneliti mencatat percakapan yang terjadi antara kepala madrasah, dewan guru, serta

---

<sup>40</sup> M.Djunaidi Ghony dan Faizan Al Mansur, *Metedologi Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta Ar Ruzz media, 2012) hlm 165

para pemangku kepentingan untuk mengetahui perasaan mereka terhadap kegiatan musyawarah dan hasil musyawarah.<sup>41</sup>

#### **b. Pengumpulan Data dengan Wawancara Kualitatif**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada teknik wawancara, khususnya wawancara mendalam. Cara utama yang dilakukan pakar metodologi kualitatif untuk memahami persepsi, perasaan, dan pengetahuan orang-orang adalah dengan wawancara yang mendalam dan intensif.

Wawancara kualitatif merupakan salah satu teknik untuk mengumpulkan data dan informasi. Metode wawancara kualitatif menggunakan panduan wawancara yang berisi butir-butir pertanyaan untuk diajukan kepada informan. Hal ini hanya dalam memudahkan dalam melakukan wawancara, penggalan data dan informasi, dan selanjutnya bergantung improvisasi si peneliti di lapangan.

Pada dasarnya, metode-metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sekaligus juga adalah metode analisis data, dengan kata lain prosedur metodis sekaligus juga strategi analisis data itu sendiri, sehingga proses pengumpulan data juga sekaligus adalah proses analisis data. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa wawancara adalah cara yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan pedoman tertentu. Selain itu, wawancara digunakan untuk mendapatkan keterangan atau pernyataan secara lisan dari responden, objek interview nya yaitu guru, siswa, dan data dukungan dari Kepala Madrasah.

---

<sup>41</sup> Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi, dan Fokus Group sebagai instrument penggalan Data kualitatif* (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2013) hlm 15

### c. Pengumpulan Data dengan Dokumentasi

Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat dipahami sebagai setiap catatan tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa masa lalu, baik yang dipersiapkan maupun tidak dipersiapkan untuk suatu penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki buku-buku tentang K-13, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen-notulen, catatan harian, data siswa dan data penilaian siswa. Metode dokumentasi sangat penting, karena tanpa dokumentasi maka analisis penelitian tidak akan berjalan meskipun dokumentasi bukanlah hal yang pokok dalam berjalannya penelitian. Penggunaan metode ini lebih ditekankan pada data-data tentang penerapan pembelajaran tematik pada K-13 yang di dalamnya memuat seluruh data fisik baik itu data guru, siswa, bahan ajar yang digunakan, bentuk proses pembelajaran yang digunakan dan bentuk penilaian hasil belajar.

Dalam penelitian dan proses pencarian data, juga dapat mencarinya melalui informasi dan fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cenderamata, jurnal kegiatan, dan sebagainya. Dalam penelitian ini, peneliti akan melacak informasi-informasi tertulis yang terkait dengan kinerja guru seperti sertifikat, perangkat pembelajaran, hasil penilaian siswa yang dilakukan guru, bukti fisik pengembangan kurikulum serta data-data lain yang memiliki relevansi terhadap penelitian.

### E. Analisis data

Analisis data adalah proses menorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Metode analisis data

yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. Metode penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan terhadap subjek penelitian pada suatu saat tertentu penelitian kualitatif deskriptif berusaha mendeskripsikan seluruh gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya saat penelitian dilakukan. Metode penelitian kualitatif deskriptif yaitu metode analisis data yang berupa kata-kata gambar, dan bukan angka-angka.<sup>42</sup>

Menurut Miles dan Huberman ada empat aktivitas dalam metode analisis dan deskriptif. Pertama pengumpulan data. Kedua *reduksi data*. Ketiga *display data*. Keempat *verifikasi/menarik kesimpulan*.

Pengumpulan data merupakan proses yang berlangsung sepanjang penelitian, dengan menggunakan seperangkat instrument yang telah disiapkan guna memperoleh informasi data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Dalam proses pengumpulan data ini dapat dilakukan analisis secara langsung, sesuai dengan informasi data yang diperoleh lapangan

Reduksi data menunjukkan proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan dan mentransformasikan data yang muncul dalam penulisan catatan lapangan. Reduksi data adalah bentuk analisis yang tajam, ringkas terfokus, membuang data yang tidak penting dan mengorganisasikan data sebagai cara untuk menggambarkan dan menjelaskan kesimpulan akhir

Display data adalah usaha merangkai informasi yang terorganisir dalam upaya menggambarkan kesimpulan dan mengambil tindakan. Biasanya bentuk display (penampilan). Data kualitatif menggunakan teks narasi. Sebagaimana reduksi data,

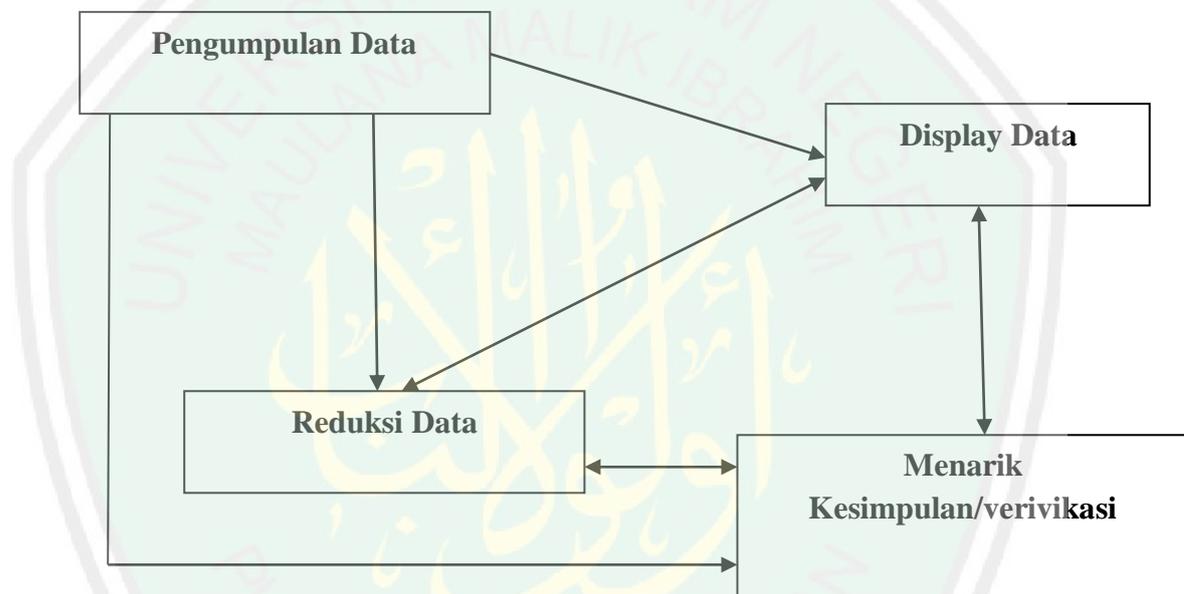
---

<sup>42</sup> Lexy J.M.A, *metode penelitian kualitatif*, (Bandung:PT, Remaja Rosdakarya, 1989) hlm 103

kreasi dan penggunaan display juga bukan merupakan sesuatu yang terpisah dari analisis, akan tetapi merupakan bagian dari analisis.

Verifikasi dan menarik kesimpulan merupakan aktivitas analisis, dimana pada awal pengumpulan data, seseorang analisis mulai memutuskan apakah sesuatu bermakna atau tidak mempunyai keteraturan pola, penjelasan, kemungkinan, konfigurasi, hubungan sebab akibat dan proposisi.<sup>43</sup>

Dengan demikian, komponen-komponen analisis data dari miles dan huberman dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 2.2 Teori Miles dan Huberman

## F. Pengecekan Keabsahan Data

Pada penelitian, setiap hal temuan harus dicek keabsahannya. Oleh karena itu peneliti menggunakan tiga teknik untuk mengecek keabsahan data, yaitu:

1. **Memperpanjang masa pengamatan.** Hal ini memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, bisa mempelajari kebudayaan dan dapat

<sup>43</sup> Mukhtar, M.PD. *metode praktis penelitian Deskriptif Kualitatif*. (jakarta:GP Press Group 2013)hlm 135-136

menguji informasi dari responden, dan untuk membangun kepercayaan para responden terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri.

2. **Pengamatan yang terus menerus.** Dilakukan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti, serta memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.
3. **Triangulasi.** Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi juga bisa disebut sebagai teknik pengujian yang memanfaatkan penggunaan sumber yaitu membandingkan dan mengecek terhadap data yang diperoleh. Triangulasi dilakukan dengan sumber data dan penelitian atau pengamat lain. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber (wawancara dan triangulasi) dengan sumber berarti membandingkan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif tentang peningkatan mutu pendidikan di MAN Kota Batu. Triangulasi ini dilakukan dengan cara :
  - a. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
  - b. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang saling berkaitan.
  - c. Mengadakan perbincangan dengan banyak pihak untuk mencapai pemahaman tentang suatu atau berbagai hal.

Norman k. Denkin mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal yaitu: (1) triangulasi metode, yaitu dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. (2) triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok) yaitu dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data (3) triangulasi sumber data, yaitu menggali kebenaran informan tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data (4) triangulasi teori. Yaitu hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau thesis statement.

Wiliam wiersma mengatakan tringulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data berbagai sumber dengan berbagai waktu.

#### 1. Triangulasi sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data.

#### 2. Triangulasi teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

### 3. Triangulasi waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel, selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi dan teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

Dalam penelitian, setelah dirasa data yang diperlukan cukup, maka yang perlu dilakukan adalah penyajian data. Penyajian data ini merupakan kegiatan untuk mengolah data menjadi yang terorganisir, tersusun dengan pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan penyajian data sering menggunakan teks naratif.<sup>44</sup>

Pekerjaan menyajikan data ke dalam pola, kategori, tema-tema serta untuk bisa menentukan kebermaknaan data atau informasi ini diperlukan tingkat ketelitian, kecermatan, pengertian mendalam, kecerdikan, kreativitas, kepekaan konseptual, pengalaman dan expertise peneliti dan ini tidak mudah sebab, pekerjaan paling berat yang dilakukan peneliti setelah data terkumpul adalah penyajian data melalui proses analisis data.

---

<sup>44</sup> Sugiono, Memahami Penelitian Kualitatif, (2005 ) hlm 339

## BAB 1V

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Deskripsi Lokasi Penelitian

##### 1. Profil Madrasah

Jalan	: Patimura Nomor 25
Dukuh	: Genengan
RT/RW	: 01 / 09
Kelurahan	: T e m a s
Kecamatan	: B a t u
Kota	: B a t u
Telpon	: 0341-592185
e-mail	: man_kotabatu@yahoo.com
Website	: mankotabatu.sch.id

Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu merupakan satu satunya Madrasah Negeri yang ada di Kota Batu, di jln patimura Nomor 25 RT 1 RW 09 kelurahan Temas Kec Batu Kota Batu Pada awal berdiri MAN Kota Batu bernama PGAA NU Batu, Seiring perjalanan MAN Kota batu juga mengalami perubahan nama hingga sekarang bernama MAN Kota Batu, MAN Kota Batu didirikan sebagai alternative bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu serta patut di banggakan dan di apresiasi, karena merupakan salah satu madrasah yang sudah menjalankan madrasah berstandar nasional dan berakreditasi A.

Kendati letak lembaga pendidikan MAN Kota BATU yang sangat strategis dengan kota maupun perguruan tinggi sehingga dapat diakses dengan mudah, Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu terletak di wilayah Kota Batu.<sup>45</sup>

## 2. Sejarah Sekolah/ Madrasah

Dalam perkembangannya dari awal berdiri sampai dengan sekarang Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu, yang berdiri Kokoh, terus berbenah untuk melengkapi sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan pendidikan.

Seiring perjalanan MAN Kota batu juga mengalami perubahan nama sebagai Berikut :

1. Pada awal berdiri adalah PGAA NU Batu, kemudian diresmikan menjadi SPIAIN Sunan Ampel dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 02 Tahun 1970, pada waktu itu belum mempunyai gedung sendiri, untuk sementara menempati Gedung milik Al-Maarif Batu di Jalan Semeru No.22 Batu.
2. Pada Tahun 1978 secara resmi menjadi Madrasah Aliyah Negeri Malang II berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978, dan masih menempati Gedung Al-Maarif Batu.
3. Pada Tahun 1979 MAN MALANG II berpindah lokasi menempati Gedung milik MI Raoudlatul Ulum di Jalan Lahor 23 Batu dengan Hak Sewa Bangunan.
4. Kemudian pada Tahun 1981 secara resmi MAN MALANG II baru menempati Gedung milik sendiri (Pemerintah) yang berlokasi di Jalan Patimura Nomor 25 Batu yang di bangun dengan dana DIP Tahun Anggaran 1980/1981, dan sampai sekarang terus berbenah untuk melengkapi sarana dan prasarana. Dan berkembang

<sup>45</sup> Hasil observasi di MAN Kota Batu hari senin 16 Desember 2019 pukul 09:00 dengan buk Ani di gedung PTSP

memiliki gedung pesantren dengan luas tanah 4000 m<sup>2</sup> yang dibangun di atas tanah milik Kelurahan Temas Kota Batu.

5. Dengan meningkatnya status menjadi Kota Batu maka MAN Malang II Batu berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 157 Tahun 2014 tanggal 17 September 2014.

Mulai awal berdiri sebagai rintisan pada tahun 1970, sampai dengan sekarang juga mengalami beberapa kali pergantian pimpinan yakni sebagai berikut :

- 1) Tahun 1970 – 1974 nama pimpinan Moh. Rofi'i (Alm)
- 2) Tahun 1974 – 1980 nama pimpinan Ghozali Noor, BA
- 3) Tahun 1980 – 1989 nama pimpinan Drs. Sulhani (Alm)
- 4) Tahun 1989 – 1993 nama pimpinan Drs. H. Toras Gultom (Alm)
- 5) Tahun 1993 – 1999 nama pimpinan Drs. H. Untung Saleh (Alm)
- 6) Tahun 1999 – 2004 nama pimpinan Drs. H. Tonem Hadi
- 7) Tahun 2004 – 2005 nama pimpinan Drs. H. A. Dhohiri (Alm)
- 8) Tahun 2005 – 2008 nama pimpinan Masrur Arifin, S.Pd (Alm)
- 9) Tahun 2008 – 2016 nama pimpinan Drs. Winarso
- 10) Tahun 2016 – sekarang nama pimpinan H. Sudirman, S.Pd, MM

Dari awal berdiri sampai dengan sekarang mengalami pergantian pimpinan sebanyak 10 kali selama hampir 47 tahun. Dan terus berbenah untuk memenuhi tuntutan kebutuhan penyelenggaraan pendidikan dengan jumlah siswa yang terus bertambah banyak.

Sejarah MAN Kota Batu dari awal berdiri sangat banyak tahap-tahap yang dilewati, mengalami pergantian pemimpin serta cikal bakal MAN Kota Batu dulu bernama PPGANU Batu dan banyak pergantian nama lagi dan sekarang menjadi

MAN Kota Batu yang sudah diakui atas output yang dikeluarkan oleh madrasah ini serta madrasah ini sudah berakreditasi A.<sup>46</sup>

### 3. VISI, MISI DAN TUJUAN MAN Batu

#### a. Visi

Terwujudnya Generasi Islam Yang Cerdas, Terampil Dan Berakhlaq Mulia, Bebas Dari Penyalahgunaan Narkoba, Serta Peduli Terhadap Lingkungan Hidup. Adapun Indikator ketercapaian visi adalah sebagai berikut :

1. Lulusan Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu yang cerdas sosial, emosional, dan social.
2. Lulusan Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu yang mempunyai ketrampilan kecakapan hidup Serta kreatif dalam aplikasi kecakapannya dalam kehidupan sehari-hari.
3. Taat dalam menjalankan ibadah serta berakhlaq mulia dalam kehidupan bermasyarakat.
4. Tidak ada peserta didik yang terlibat dari segala bentuk penyalahgunaan NARKOBA.
5. Seluruh warga Madrasah mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan hidup yang bersih dan segar dan terwujudnya sekolah adiwiyata.

Dari visi ini menggambarkan bahwa MAN Kota Batu mengharapkan Output yang dikeluarkan MAN kota Batu dapat berakhlaq mulia, cerdas, sosial, emosional dan mempunyai keterampilan serta kreatif dalam aplikasi kecakapan dalam kehidupan sehari-hari dan terbebas dari segala bentuk penyalahgunaan NARKOBA.

<sup>46</sup> Hasil observasi di MAN Kota Batu hari senin 16 Desember 2019, pukul 09:00 dengan buk Ani di gedung PTSP

**b. Misi**

Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu lulusan baik secara keilmuan, maupun secara moral dan sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang unggul di bidang iptek dan imtaq.

Sedangkan misi dari penyelenggaraan pembelajaran dan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu terurai sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pendidikan MA untuk mempersiapkan SDM yang unggul serta berkualitas dan berprestasi.
2. Menyelenggarakan pendidikan untuk mempersiapkan peserta didik melanjutkan ke Perguruan Tinggi.
3. Menyelenggarakan pendidikan yang dapat mengembangkan potensi peserta didik.
4. Menyelenggarakan pelatihan ketrampilan kecakapan hidup yang dilandasi Akhlaqul Karimah.
5. Meningkatkan Ketaqwaan beribadah.
6. Menyelenggarakan pendidikan yang menyelamatkan peserta didik agar terhindar dari segala bentuk penyalahgunaan Narkoba.
7. Menyelenggarakan pendidikan yang dapat mengembangkan potensi peserta didik di bidang Bahasa
8. Menyelenggarakan Pendidikan untuk menyadarkan setiap warga Madrasah agar peduli terhadap Lingkungan Hidup.
9. Mewujudkan sekolah yang aman, nyaman, rindang, bersih dan sehat.

Misi yang dipaparkan diatas menandakan bahwa MAN Kota Batu selalu berbenah diri untuk meningkatkan kualitas SDM serta pembinaan dan pengembangan potensi peserta didik kemudian dapat menyadarkan setiap warga

Madrasah agar peduli terhadap lingkungan hidup guna mewujudkan madrasah yang aman, nyaman, rindang, bersih dan sehat.

### c. Tujuan

Setelah Para Siswa Di Didik Selama 3 Tahun Diharapkan:

1. Meningkatkan presentasi kelulusan hasil Ujian Nasional.
2. Meningkatkan jumlah peserta didik yang dapat melanjutkan ke perguruan tinggi.
3. Meningkatkan perolehan kejuaraan dibidang olahraga dan seni tingkat kotamaupun propinsi.
4. Meningkatnya presentasi peserta didik yang mampu menciptakan lapangan kerja sendiri bagi peserta didik yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi.
5. Berkurangnya kenakalan peserta didik.
6. Meningkatnya jumlah media dan alat peraga pembelajaran yang dihasilkan oleh guru.
7. Meningkatnya kualitas pembelajaran melalui model maupun metode pembelajaran yang bervariasi.
8. Meningkatnya prosentasi warga madrasah yang melaksanakan sholat dhuha dan dhuhur berjama'ah.

Tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan yang dipaparkan diatas sudah sangat efektif dalam menunjang Mutu pendidikan di Madrasah, yang mana telah ditetapkan tujuan yang ingin dicapai untuk meningkatkan presentasi pesertadidik, pelayanan peserta didik hingga sarana prasarana sebagai penunjang proses pembelajaran.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Hasil observasi di MAN Kota Batu hari senin 16 Desember 2019, pukul 09:00 dengan buk Ani di gedung PTSP

#### 4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang di kembangkan di MAN Batu merupakan sebuah struktur yang pelaksanaannya yang tercermin dalam kecepatan, kefleksibelan, keefesiaenan dan pengelolaan dan kejelasan akuntabilitas.

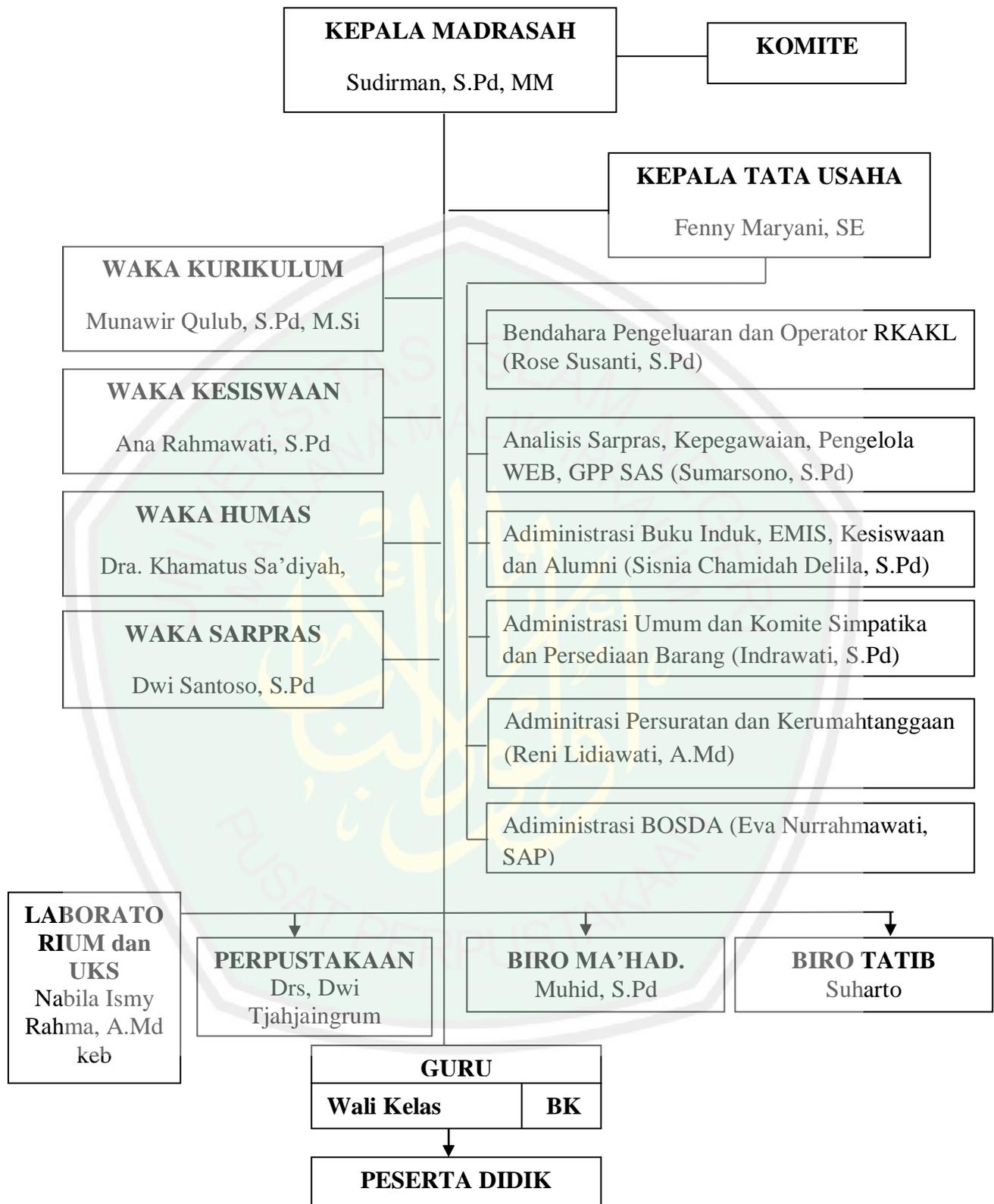
Struktur organisasi yang ada di madrasah Aliyah Negeri Kota Batu merupakan struktur yang baku sesuai dengan tuntutan struktur organisasi sekolah. Struktur organisasi di MAN Kota Batu berisi dengan hirarki kepemimpinan, mulai dari kepala madrasah hingga tenaga pendidik lainnya.

##### a. Pimpinan MAN Kota Batu

1. Kepala Madrasah :Sudirman S.Pd, M.M
2. Waka Kerikulum :Munawir Qulub S.Pd, M.Si
3. Waka Kesiswaan : Ana Rahmawati S.Pd
4. Waka Humas : Dra. Khalimatus Sa'diyah M.Pd
5. Waka Sarpras : Dwi Santoso S.Pd
6. Kepala Tata Usaha : Fenny Maryani, S.E

Kepala madrasah merupakan Atasan tertinggi di suatu lembaga pendidikan serta kepala madrasahlah yang memutuskan dan menetapkan suatu kebijakan dan para waka-waka adalah wakil kepala madrasah untuk membantu serta meringankan pekerjaan profesi kepala madrasah baik dalam merencanakan mengambil keputusan ataupun pelaksanaan sehingga menghasilkan kebijakan yang relevan. Adapun struktur MAN Kota Batu bisa dilihat dibagan dibawah ini:

## b. Struktur Organisasi MAN Kota Batu



Bagan2.3 Struktur Organisasi MAN Kota Batu

## 5. Tugas dan Tanggung Jawab

Tugas dan tanggung jawab adalah hasil dari kebijakan kepala Madrasah yang telah diputuskan bersama, harapannya semua stakeholder yang ada di madrasah dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan acuan Tugas dan Tanggung jawabnya/TUPOKSI

### 1. Tugas Kepala Madrasah

Adapun tugas kepala madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses pengajaran secara efektif dan efisien.
- b. Kepala madrasah selaku manajer mempunyai tugas sebagai berikut:
  - 1) Menyusun perencanaan
  - 2) Mengorganisasikan kegiatan
  - 3) Mengarahkan kegiatan
  - 4) Mengkoordinasikan kegiatan
  - 5) Melaksanakan pengawasan
  - 6) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
  - 7) Menentukan kebijakan
  - 8) Mengadakan rapat
  - 9) Mengambil keputusan
  - 10) Mengatur proses belajar mengajar
  - 11) Mengatur administrasi
    - Siswa
    - Ketenagaan
    - Sarana dan prasarana

➤ Keuangan

12) Mengatur organisasi intra sekolah

13) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait

c. Kepala sekolah selaku administrator bertugas menyelenggarakan administrasi berikut:

1) Perencanaan

2) Pengorganisasian

3) Pengarahan

4) Pengkoordinasian

5) Pengawasan

6) Kurikulum

7) Kesiswaan

8) Ketatausahaan

9) Ketenagaan

10) Kantor

11) Keuangan

12) Perpustakaan

13) Laboratorium

14) Ruang keterampilan

15) Bimbingan konseling

16) UKS

17) OSIS

18) Wali kelas

19) Guru

20) Gudang

21) 8K(keagamaan, kesehatan, keamanan, kebersihan, keindahan, ketertiban, kekeluargaan, dan kerindangan)

d. Kepala sekolah selaku supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai:

- 1) Proses belajar mengajar
- 2) Kegiatan bimbingan dan konseling
- 3) Kegiatan ekstrakurikuler
- 4) Kegiatan tata usaha
- 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait
- 6) Sarana dan prasarana
- 7) Kegiatan OSIS
- 8) 8K(keagamaan, kesehatan, keamanan, kebersihan, keindahan, ketertiban, kekeluargaan, dan kerindangan)
- 9) Perpustakaan
- 10) Laboratorium
- 11) Kantin
- 12) Koperasi
- 13) Kehadiran guru, pegawai, dan siswa.

## 2. Tugas Kepala Urusan Tata Usaha

Adapun tugas kepala urusan tata usaha adalah sebagai berikut:

- a. Membuat program ketatausahaan sekolah.
- b. Membuat konsep surat-surat dinas dan SK.
- c. Membuat surat-surat dinas kecuali yang bersifat rahasia.
- d. Mendata jumlah siswa serta mengatur masuk keluarnya siswa.

- e. Bertugas dan bertanggung jawab atas berlakunya garis kebijakan kepala madrasah di bidang ketatausahaan dan pembagian tugasnya.
- f. Membina staf tata usaha madrasah sehingga mampu dan kreatif dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- g. Menjaga dan mengawasi kelancaran kerja stafnya.
- h. Ikut membantu memecahkan kesulitan-kesulitan yang ada pada stafnya.
- i. Mengadakan rapat untuk evaluasi dan menilai hasil pelaksanaan tugas stafnya serta pelaksanaan tugas yang akan datang.
- j. Menyusun program pembinaan administrasi madrasah.
- k. Membantu kepala madrasah dalam mengelola keuangan rutin, DIPA, DPP, BOP, dan keuangan non budgetter.
- l. Membuat dan menyajikan data statistik tentang keadaan dan perkembangan madrasah.
- m. Mengelola dan mendata sarana dan prasarana madrasah secara rutin.
- n. Mengurus dan meyenggarakan pemeliharaan dan perbaikan kantor/ mdrasah dana alat-alatnya.
- o. Mengajukan pengusulan penghapusan barang inventaris.
- p. Membuat laporan/ LAKIP.
- q. Mengurus dan mengelola file administrasi kepegawaian.
- r. Mengisi kartu induk dan buku induk pegawai/ guru.
- s. Mengonsep, menyiapkan surat pengusulan kenaikan gaji berkala/ tingkat/ mutasi/ pensiun dan sebagainya.
- t. Membuat daftar urut kepangkatan.
- u. Mengadakan pencatatan peningkatan karier.
- v. Membuat model C/ KP 4 bagi kepala, guru, dan pegawai.

- w. Membuat laporan berkala administrasi madrasah.
  - x. Menyusun program pengadaan, pemeliharaan, dan pengamanan barang inventaris khususnya yang berkaitan dengan KBM.
  - y. Mendata dan menginventarisir tropi piala dan piagam yang diperoleh madrasah/ siswa.
  - z. Melakukan koordinasi dengan tukang kebun, pesuruh, penjaga sekolah dalam rangka intensifikasi pelaksanaan 8 K dan penciptan nuansa Islami di madrasah.
3. Tugas Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum
- a. Menyusun program pengajaran
  - b. Menyusun pembagian dan uraian tugas guru
  - c. Menyusun jadwal pelajaran
  - d. Menyusun penjabaran kalender pendidikan
  - e. Menyusun dan mengelola evaluasi belajar
  - f. Memeriksa administrasi wali kelas, guru, perpustakaan, administrasi laboratorium, dan administrasi guru piket
  - g. Menyusun kriteria dan persyaratan kenaikan dan kelulusan
  - h. Memonitoring aktivitas guru dalam kegiatan belajar mengajar
  - i. Mengatur sistem dan cara pengisian raport
  - j. Menyusun peringkat kelas secara paralel setiap ulangan umum
  - k. Senantiasa meningkatkan stabilitas dan mutu pendidikan
  - l. Menyusun personalia wali kelas dan petugas guru piket
  - m. Mengkoordinir dan membina kegiatan sanggar PKG/ MGMP/ media
  - n. Menyusun guru inti
  - o. Merencanakan, mengkoordinir, mengawasi PMB, materi tambahan/ les dan kelas khusus

- p. Merencanakan penerimaan siswa baru sesuai dengan daya tampung madrasah
  - q. Memeriksa dan mengusulkan calon guru teladan kepada kepala madrasah
  - r. Mengkoordinir dan membina lomba-lomba bidang akademis di kalangan siswa dan guru
  - s. Membantu kepala madrasah melaksanakan supervisi kelas
  - t. Membina penyusunan administrasi guru, wali kelas, perpustakaan
  - u. Membina, memeriksa dan mengawasi pelaksanaan program wali kelas, guru, pustakawan, dan laboran
  - v. Membina, memeriksa penyusunan satuan pembelajaran, daya serap siswa, deposit soal, program remidi dan pengayaan setiap guru
  - w. Merencanakan, mengkoordinasi, melaksanakan kegiatan Try Out
  - x. Mengelola dan mengembangkan kelas khusus
  - y. Mengadakan studi kelayakan tentang pembaharuan sistem pembelajaran
  - z. Memprogram peningkatan akreditasi madrasah
  - aa. Peningkatan sumber daya kependidikan
  - bb. Memberdayakan guru untuk menciptakan budaya riset
  - cc. Berusaha maksimal untuk memecahkan kebutuhan teknis piranti pembelajaran
  - dd. Berusaha maksimal untuk memecahkan kebutuhan teknis piranti pembelajaran
  - ee. Sebagai motivator dan mobilisator dalam inovasi, pengkajian dalam pengembangan mutu pendidikan dan pengajaran
4. Tugas Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan
- a. Menyusun program pembinaan/ kegiatan kesiswaan/ OSIS
  - b. Membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan siswa dalam rangka mengadakan disiplin dan tata tertib siswa

- c. Membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan proses pemilihan pengurus OSIS
  - d. Menyelenggarakan latihan dasar kepemimpinan siswa
  - e. Mengkoordinir, membina, dan mengawasi kegiatan upacara bendera
  - f. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan imtaq, PHBI, PHBN, dan kreasi seni yang bernuansa Islami
  - g. Mengkoordinir, membina, dan mengawasi kegiatan UKS, PMR, PKM, pramuka dan kegiatan siswa yang lainnya.
  - h. Melakukan pemilihan siswa teladan dan calon penerima bea siswa
  - i. Mengkoordinir permohonan kebebasan, keringanan pembayaran sumbangan dari para siswa
  - j. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili madrasah dalam kegiatan di luar madrasah
  - k. Membina pengurus OSIS dalam berorganisasi
  - l. Membina dan mengawasi pelaksanaan 8K (keagamaan, kesehatan, keamanan, kebersihan, keindahan, ketertiban, ekekluargaan, dan kerindangan)
  - m. Merencanakan, membina, dan mengawasi karya wisata siswa
  - n. Merencanakan, membina, dan mengawasi orientasi madrasah bagi siswa baru
5. Tugas Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Dan Prasarana
- a. Mengelola dan mendata sarana dan prasarana madrasah secara rutin
  - b. Mengurus dan menyelenggarakan pemeliharaan dan perbaikan kantor/ madrasah dan alat-alatnya
  - c. Mengajukan pengusulan penghapusan barang inventaris
  - d. Menyusun program pengadaan, pemeliharaan, dan pengamanan barang inventaris khususnya yang berkaitan dengan KBM

- e. Mendata dan menginventarisir tropi piala dan piagam yang diperoleh madrasah/ siswa.
6. Tugas Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas
- a. Memberikan penjelasan kepada guru atau masyarakat, orang tua wali murid, dan pihak-pihak yang terkait kebijakan, situasi, dan perkembangan madrasah.
  - b. Menampung, meneruskan suara/ pendapat guru/ pegawai, masyarakat, orang tua wali murid kepada kepala madrasah dan dibahas dalam rapat staf pimpinan untuk ditindaklanjuti.
  - c. Merencanakan, mengkoordinir, dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengabdian masyarakat, instansi terkait dan lintas sektoral.
  - d. Merencanakan, mengkoordinir studi banding ke sekolah/ madrasah yang favorit/ unggulan.
  - e. Melakukan kerjasama dengan takmir masjid sekitar dalam pelaksanaan ibadah shalat jum'at.
  - f. Merencanakan, melaksanakan kegiatan dalam rangka mempopuliskan madrasah melalui lomba akademik dan non akademik.
  - g. Mewakili kepala madrasah menghadiri undangan dari instansi terkait dan lintas sektoral saat kepala berhalangan.
  - h. Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di dalam/ luar madrasah.
  - i. Menyelenggarakan, mengatur kegiatan program IT dalam rangka publikasi program madrasah ke masyarakat luas.

7. Tugas Wali Kelas

Dalam hal ini walikelas harus bertindak sebagai :

- a. Administrator kelas

Menyelenggarakan kegiatan administrasi kelas

1) Secara Statis

a) Mengelola administrasi kelas antara lain :

- Buku jurnal kelas
- Buku kasus
- Buku nilai
- Bukun presensi
- Buku data kelas
- Papan absensi kelas
- Papan informasi kelas;

b) Mengelola personil kelas antara lain:

- Mengatur koordinasi kerja kelompok
- Membuat album kelas
- Membuat biodata siswa
- Mengatur dan mengamankan 8K (Keamanan, Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Keagamaan, Kesehatan, Kekeluargaan, dan Kerindangan)
- Mengatur tata tertib siswa
- Membantu BP/BK di kelas binaannya

c) Mengelola administrasi keuangan kelas

2) Secara Kepemimpinan :

- a) Kebijakan Kelas
- b) Rapat Kelas
- c) Mengambil Keputusan Kelas

3) Secara hubungan dan dengan masyarakat:

- a) Melakukan koordinasi sesama wali kelas
- b) Melakukan pemanggilan orang tua/wali siswa dan

c) Melakukan Home Visit ( Kunjungan ke rumah siswa)

Supervisor dan Guru Pembina Mengadakan supervise di kelas binaannya, dalam hal:

- 1) Kegiatan belajar mengajar (Kokurikuler)
- 2) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan
- 3) Kegiatan ekstra kurikuler
- 4) Kegiatan kokurikuler

Sebagai wakil orang tua siswa di kelas binaannya, bertugas antara lain:

- 1) Membuat biodata siswa binaannya;
- 2) Mengajukan usul, saran mengenai bakat siswa kepada Kepala Madrasah;
- 3) Mengusulkan keringanan beban keuangan siswa binaannya kepada Kepala Madrasah .

Dalam melaksanakan tugas, wali kelas harus berpedoman pada ketentuan sebagai berikut:

- 1) Mengenai tugas pokoknya, yaitu
  - a) Berfungsi sebagai wakil orang tua siswa di kelas binaan;
  - b) Senantiasa meningkatkan ketaqwaan kelas binaannya, antara lain dengan cara:
    - Bersama guru BK memimpin atau mengikuti jama'ah dhuhur dan dhuha siswa binaannya
    - Meningkatkan pembinaan kelas pada waktu jam kosong/atau tidak ada jam pelajaran;
  - c) Mempertinggi budi pekerti dan memperkuat kepribadian siswa binaannya antara lain dengan cara:
    - Memberi keteladanan ( terutama kehadiran)

- Mebganjurkan siswa supaya membaca sejarah Nabi dan Rasul, dan cerita kepahlawanan.

2) Mengetahui jumlah anak didiknya/siswa binaannya

3) Mengetahui nama-nama anak didiknya/siswa binaannya

4) Mengetahui identitas anak didiknya/siswa binaannya,antara lain dengan

cara:

- Wawancara dengan tiap siswa didiknya;
- Mengisi buku pribadi siswa

5) Mengetahui kehadiran siswa binaannya, antara lain dengan cara tiap hari sebelum KBM dimulai mengunjungi kelas binaannya, koordinasi dengan guru piket.

6) Mengetahui masalah-masalah anak didiknya/siswa binaannya

7) Mengadakan penilaian kelakuan dan kerajinan siswa binaannya

8) Mengambil tindakan-tindakan untuk mengatasi masalah siswa binaannya

9) Memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan anak didiknya;

5) Membina suasana kekeluargaan anak didiknya.

Wali kelas dalam mengelola kelas binaannya menitikberatkan pada:

a. Kelas sebagai kelompok anak didik.

Dalam hal ini wali kelas harus melaksanakan 8 K ( Keagamaan, Keamanan, Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Kekeluargaan, Kesehatan, dan Kerindangan)

b.Kelas sebagai tempat belajar:

- Sarana fisik
- Sarana meubelair
- Sarana edukatif

- Sarana penunjang edukatif
- Sarana pembersih
- Sarana keindahan lingkungan.

## **b. Program Kerja**

program kerja ini adalah peleburan/hasil dari RKM/rencana kerja madrasah yang diputuskan dan ditetapkan bersama untuk mencapai tujuan yang telah dipaparkan di visi, misi Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu.

### 1. Program Pengembangan

#### a. Bidang Sarana dan Prasarana.

Melihat dari kondisi obyektif dan permasalahan-permasalahannya yang dihadapi secara bertahap, melalui program pengembangan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, MAN BATU terus berusaha mengembangkan diri, minimal setara dengan sekolah tingkat menengah pada umumnya.

#### b. Bidang Ketenagaan

Pengembangan bidang ketenagaan merupakan upaya :

- 1) Pemenuhan kebutuhan tenaga yang berkelayakan.
- 2) Peningkatan SDM dalam arti peningkatan profesionalisme.

Hal ini mencakup antara lain :

- 1) Tenaga Guru
- 2) Tenaga Administrasi
- 3) Laboran
- 4) Pustakawan
- 5) Penjaga Madrasah
- 6) Kegiatan Kebersihan
- 7) Pengasuh Pesantren Putri Ma'had Al-Ulya

c. Bidang Kurikulum

Pengembangan dalam bidang Kurikulum disamping mengacu pada Keputusan Menteri Agama RI No. 370 Tahun 1993, juga pada hasil Rapat Kerja Pejabat Bidang Binrua Islam Kantor Wilayah Dep. Agama Provinsi Jawa Timur tanggal 20 s.d. 22 Agustus 2002, khususnya yang menyangkut Program Kerja Pengembangan Kurikulum. Secara operasional pengembangan dalam bidang kurikulum berkaitan dengan langkah-langkah antara lain :

- 1) Pendayagunaan fungsi dan tugas Kepala Madrasah
- 2) Peningkatan Kualitas Guru
- 3) Efisiensi dan efektifitas Kegiatan Belajar Mengajar

d. Bidang Kesiswaan

Bidang Kesiswaan diarahkan kepada pengembangan 3 potensi :

- 1) Pembinaan Akhlaqul Karimah
- 2) Pembinaan potensi intelegensi dan prestasi keilmuan
- 3) Pembinaan Kreativitas

Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan untuk pembinaan bidang kesiswaan ini, antara lain :

- 1) Diklat Kepemimpinan Siswa
- 2) Kepramukaan
- 3) Palang Merah Remaja
- 4) Karya Ilmiah Remaja
- 5) Kegiatan Keagamaan
- 6) Keputrian (Tata Busana, Tata Boga, Tata Graha)
- 7) Keterampilan Menjahit
- 8) Kegiatan Seni

- 9) Olah Raga Prestasi
  - 10) Badan Dakwah Islam
  - 11) Karate, dan kegiatan-kegiatan lain yang sebagian bersifat insidental.
- e. Bidang Hubungan Masyarakat.

Di bidang Humas diupayakan partisipasi masyarakat yang menunjang peningkatan dan pengembangan Madrasah, antara lain :

- 1) Peningkatan peran seta orang tua siswa melalui BP-3/Majlis Madrasah
- 2) Menjalin hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain, termasuk KKM (Kelompok Kerja Madrasah)
- 3) Menjalin hubungan dengan tokoh-tokoh masyarakat dan para ulama setempat
- 4) Mengupayakan dsana beasiswa bagi siswa yang kurang mampu
- 5) Mengikutsertakan siswa dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan
- 6) Kegiatan silaturrohim rutin keluarga MAN Kota Batu.

## 2. Upaya Peningkatan Kualitas

### a. Peningkatan Sarana dan Prasarana

Upaya peningkatan kualitas Madrasah berkaitan erat dengan peningkatan sarana dan prasarana, baik berupa perangkat keras maupun perangkat lunak, antara lain :

- 1) Pengadaan pembangunan sarana dan prasarana baru secara bertahap dan terencana.
- 2) Rehabilitasi sarana dan prasarana yang ada.
- 3) Melengkapi buku-buku pelajaran dan perpustakaan Madrasah.
- 4) Peningkatan dan penyempurnaan Laboratorium.
- 5) Penyediaan alat-alat ketrampilan.
- 6) Penyediaan alat-alat olag raga.

- 7) Penyediaan alat-alat pelajaran.
- 8) Penyediaan alat-alat keseniaan.
- 9) Penyediaan alat-alat ekstrakurikuler.

b. Peningkatan Manajemen Madrasah

Peningkatan Manajemen Madrasah mencakup unsur-unsur pengelolaan

- 1) Peserta didik (siswa).
- 2) Kurikulum / program.
- 3) Tenaga Kependidikan.
- 4) Fasilitas pendidikan (sarana dan prasarana).
- 5) Keuangan.
- 6) Pemasok dan lingkungan.

c. Peningkatan Profesional Guru dan Tenaga

- 1) Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan.
- 2) Penugasan Guru dengan tepat antara keahlian dan tuntutan kurikulum.
- 3) Rekrutmentenaga Guru dan Tenaga Kependidikan.
- 4) Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan.
- 5) MGMP, Pelatihan, Seminar dan semacamnya.

d. Optimalisasi dan Penambahan Jam Belajar

- 1) Efisiensi jam pelajaran dalam KBM.
- 2) Penugasan-penugasan dan latihan.
- 3) Wajib Tartil Al-Qur'an setiap hari sebelum pelajaran dan hafalan Surat Yasin setiap hari Jum'at.
- 4) Penambahan jam pelajaran yang diintegrasikan pada jam wajib menurut kurikulum (bukan semacam tambahan pelajaran).

- 5) Memberi kesempatan siswa untuk menambah melalui lembaga-lembaga atau kelompok belajar di luar Madrasah.
- 6) Try-out Ujian Nasional dan UMPT.<sup>48</sup>

## 6. Ketersediaan Jurusan

Saat ini, Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu memiliki 4 jurusan yang terdiri dari jurusan IPA, Bahasa, Agama, dan IPS dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Rincian Kelas dengan jurusan yang ada beserta jumlahnya**

NO	KELAS	NAMA WALI KELAS	JUMLAH SISWA		JUMLAH TOTAL
			L	P	
1	X-1/ MIPA 1	Siti Murtiningsih, S.Pd	7	28	35
2	X-2/MIPA 2	Dwi Santosa, S.Pd	8	28	36
3	X-3/MIPA 3	Rini Waraswati, S.Pd, M.Si	9	27	36
4	X-4/MIPA 4	Dra. Nurul Chasanah	17	18	35
5	X-5/MIPA 5	Atimah Noor Malia. Dra	7	24	31
6	X-6/IPS 1	Yayuk Kurniawati, M.Pd	15	16	31
7	X-7/IPS 2	Siti Muthomimah, S.Pd	18	15	33
8	X-8/IPS 3	Yosefha Petra Paula Pada	17	18	35

<sup>48</sup> Hasil observasi di MAN Kota Batu hari senin 16 Desember 2019 pukul 09:00 dengan buk Ani di gedung PTSP

9	X-9/ IPS 4	Faridah Ariani, SS	0	21	21
10	X-10 /BHS	Dra. Khalimatus Sa'diyah, M.Pd	6	24	30
11	X-11/ AGM	Indah Rahmayanti, S.Pd	16	21	37
<b>Jumlah Siswa Kelas X</b>			<b>120</b>	<b>240</b>	<b>360</b>
12	XI IPA 1	Emmy Suzanna, SPd	6	27	33
13	XI IPA 2	Wijiasih, SPd	12	22	34
14	XI IPA 3	Suharto,S.Pd	10	23	33
15	XI IPA 4	Imroatul Kosia, S.Pd	7	27	34
16	XI IPA 5	Dra. Latifah	10	23	33
17	XI IPS 1	Christina Wardani, S.Pd	12	24	36
18	XI IPS 2	Dra. Purwati	12	16	28
19	XI IPS 3	Erna Setyowati, S.Pd	12	19	31
20	XI IPS 4	Yusna Affandi, S.Pd	5	25	30
21	XI BHS	Ana Rahmawati, S.Pd	8	21	29
22	XI AGM	Nurjanah, S.Pdi, M.A	9	23	32
<b>Jumlah Siswa Kelas XI</b>			<b>103</b>	<b>250</b>	<b>353</b>
23	XII IPA 1	Alfiah Nurul Aini, S.Pd	6	26	32
24	XII IPA 2	Laily Maziyah, S.Ag	6	25	31
25	XII IPA 3	Muhammad Nidhom, S.Ag	7	25	32
26	XII IPA 4	Dra. Diah Rahmawati	7	25	32
27	XII IPS 1	Sabilla Amirulloh, S.Sos	12	16	28
28	XII IPS 2	Mesmi, S.Pd	13	18	31
29	XII IPS 3	Rochani Ningsih, S.Pd	12	18	30
30	XII IPS 4	Nurul Farikhah, S.Ag	11	18	29

31	XII BHS	Dian Komalasari, S.Pd	7	29	36
32	XII AGM	Ani Nur Aisyah, S.Ag	9	26	35
<b>Jumlah Siswa Kelas XII</b>			<b>90</b>	<b>226</b>	<b>316</b>
<b>Jumlah Siswa Kelas X, XI, XII</b>			<b>313</b>	<b>716</b>	<b>1029</b>

## 7. PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Untuk mencapai Mutu Pendidikan yang berdaya saing dan diakui atas kualitas Mutu pendidikan di suatu lembaga maka itu MAN Kota Batu selalu meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan agar lebih professional dibuktikan dengan Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu memiliki tenaga Guru dan Pegawai sebanyak 68 sebagai berikut:

### Tenaga Pendidik/Guru

PNS : 43

Non PNS : 20

Jumlah : 63

### Tenaga Kependidikan

PNS : 5

PPNPN : 16

Honorer : 1

Jumlah : 22

Latar Belakang pendidikan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan:

Magister S2 : 8 orang

Sarjana S-1 : 57 orang.

Diploma 3 : 3 Orang

SMA : 4 orang SMA,

SD : 1 orang

### 8. Perkembangan Peserta Didik Man Kota Batu 10 Tahun Terakhir

No.	Tahun Pendidikan	L	P	Jumlah
1	2007/2008	223	327	550
2	2008/2009	197	304	501
3	2009/2010	223	317	540
4	2010/2011	215	389	604
5	2011/2012	252	449	701
6	2012/2013	302	530	832
7	2013/2014	306	590	896
8	2014/2015	302	646	948
9	2015/2016	300	685	985
10	2016/2017	312	716	1028
11	2017/2018	325	739	1064

### 9. Ketersediaan Dan Kondisi Sarana Prasarana Man Kota Batu

Seperti pada Lembaga pendidikan pada umumnya yang menyediakan layanan pendidikan kepada masyarakat, Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu telah dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang belum memadai. Sehingga ketersediaan dan kondisi Sarana Prasarana Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dapat dilihat pada table berikut.

**Tabel 1.4 Sarana dan Prasarana**

No	Nama Ruang	Kondisi	Penggunaan.
1	Ruang Kelas X IPA 1	Baik	Pembelajaran
2	Ruang Kelas X IPA 2	Baik	Pembelajaran
3	Ruang Kelas X IPA 3	Baik	Pembelajaran
4	Ruang Kelas X IPA 4	Baik	Pembelajaran
5	Ruang Kelas X IPA 5	Baik	Pembelajaran
6	Ruang Kelas X IPS 1	Baik	Pembelajaran
7	Ruang Kelas X IPS 2	Baik	Pembelajaran

8	Ruang Kelas X IPS 3	Baik	Pembelajaran
9	Ruang Kelas X IPS 4	Baik	Pembelajaran
10	Ruang Kelas X Bahasa	Baik	Pembelajaran
11	Ruang Kelas X Agama	Baik	Pembelajaran
12	Ruang Kelas XI IPA 1	Baik	Pembelajaran
13	Ruang Kelas XI IPA 2	Baik	Pembelajaran
14	Ruang Kelas XI IPA 3	Baik	Pembelajaran
15	Ruang Kelas XI IPA 4	Baik	Pembelajaran
16	Ruang Kelas XI IPA 5	Baik	Pembelajaran
17	Ruang Kelas XI IPS 1	Baik	Pembelajaran
18	Ruang Kelas XI IPS 2	Baik	Pembelajaran
19	Ruang Kelas XI IPS 3	Baik	Pembelajaran
20	Ruang Kelas XI IPS 4	Baik	Pembelajaran
21	Ruang Kelas XI Bahasa	Baik	Pembelajaran
22	Ruang Kelas XI Agama	Baik	Pembelajaran
23	Ruang Kelas XII IPA 1	Baik	Pembelajaran
24	Ruang Kelas XII IPA 2	Baik	Pembelajaran
25	Ruang Kelas XII IPA 3	Baik	Pembelajaran
26	Ruang Kelas XII IPA 4	Baik	Pembelajaran
27	Ruang Kelas XII IPS 1	Baik	Pembelajaran
28	Ruang Kelas XII IPS 2	Baik	Pembelajaran
29	Ruang Kelas XII IPS 3	Baik	Pembelajaran
30	Ruang Kelas XII IPS 4	Baik	Pembelajaran
31	Ruang Kelas XII Bahasa	Baik	Pembelajaran

32	Ruang Kelas XII Agama	Baik	Pembelajaran
33	Lab. Bahasa	Baik	Pembelajaran
34	Lab.Komputer	Baik	Pembelajaran
35	Multimedia	Baik	Rapat dll
36	BK	Baik	Konsultasi
37	UKS	Baik	Siswa
38	Ruang osis	Baik	Pengadministrasi
39	Ruan Waka	Baik	Pengadministrasi
40	Ruang Kepala Madrasah	Baik	Pengadministrasi
41	Ruang TU	Baik	Pengadministrasi
42	Perpustakaan	Baik	Pembelajaran
43	Aula	Baik	Rapat
44	Lab.IPA	Baik	Pembelajaran
45	Masjid	Baik	Sholat
46	Makhad	Baik	istirahat Siswa
47	lapangan sekolah	Baik	Olah Raga

#### 10. Rencana Kerja Madrasah

Proses penyusunan RKM dilakukan melalui tiga jenjang, yaitu : persiapan, perumusan RKM dan pengesahan RKM. Alur penyusunan RKM tersebut dapat dilukiskan sebagai berikut :

1. PERSIAPAN, Pembentukan Tim yang terdiri Kepala Madrasah, Guru dan Ketua, Komite, Pembekalan RKM

2. PERUMUSAN RKM : Analisis Kondisi Madrasah, Perumusan Progam, Sasaran, Indikator Keberhasilan, Kegiatan dan penanggung jawab Perumusan rencana Biaya dan Pendanaan
3. PENGESAHAN RKM, Pengesahan RKM oleh Kepala Madrasah / Komite Madrasah & Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama, Sosialisasi RKM

**a. (PERSIAPAN)**

Sebelum perumusan RKM dilakukan, Kepala Madrasah membentuk tim perumus RKM yang beranggotakan Kepala Madrasah, Ketua PMM, Sekertaris PMM, Bendahara PMM, Waka Akademik, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana, Waka Humas, Kepala TU dan ketua komite Madrasah. Kemudian Tim ini mengikuti pembekalan mengenai kebijakan- kebijakan dan perumusan RKM.

**b. (PERUMUSAN RKM)**

Dilakukan melalui 4 tahap, sebagai berikut:

*Tahap I : Analisis Kondisi Madrasah*

Tujuan tahap I ini adalah untuk mengidentifikasi kondisi dan kebutuhan MAN Kota Batu yang tertuang dalam dokumen evaluasi diri Madrasah (EDS), Analisis kondisi Madrasah dilakukan melalui langkah – langkah berikut ini :

- Merumuskan kekuatan dan kelemahan MAN Kota Batu
- Merumuskan rekomendasi yang tertuang dalam standar-standar SPM dan SNP

*Tahap II : Penyusunan Sasaran dan Indikator Kinerja* Dalam penyusunan sasaran dan indikator kinerja yang perlu dilakukan, yaitu:

- Merumuskan sasaran berdasarkan skala prioritas rumusan rekomendasi yang terdapat dalam analisis kondisi Madrasah.
- Merumuskan Indikator keberhasilan/kinerja yang menjadi tolok ukur pencapaian harapan seperti yang tertuang dalam standar-standar SPM dan SNP

*Tahap III : Merumuskan Kegiatan dan Jadwal Kegiatan*

- penyusunan kegiatan, penanggungjawab dan jadwal kegiatan yang perlu dilakukan, yaitu:
- Merumuskan kegiatan dan menetapkan penanggung jawab program
- Menetapkan jadwal kegiatan yang akan menjadi pedoman implementasi kegiatan

*Tahap IV : Penyusunan Rencana Biaya dan Pendanaan*

Pada tahap ini ditetapkan jenis dan banyaknya dana yang dibutuhkan, perkiraan jenis dan jumlah sumber pendanaan, aturan – aturan dari sumber pendanaan dan alokasi jenis dan sumber pendanaan untuk setiap jenis kebutuhan dana.

**c. PENGESAHAN RKM**

Setelah RKM selesai disusun oleh Tim, RKM dibahas bersama oleh Kepala Madrasah, semua guru dan Komite Madrasah untuk dikaji ulang agar RKM yang telah disusun sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya RKM yang telah dikaji ulang dan diperbaiki disahkan oleh Kepala Madrasah, Komite Madrasah dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Akhirnya, RKM yang telah disahkan, disosialisasikan kepada para pemangku kepentingan di MAN Kota Batu.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Hasil observasi di MAN Kota Batu hari senin 17 Desember 2019, pukul 09:00 dengan pak munawir di ruang guru

Rencana kerja MAN Kota Batu disusun dengan mempertimbangan keadaan Madrasah, harapan pemangku kepentingan, dan tantangan dalam lingkungan strategis pendidikan di Madrasah agar sasaran dan program pengembangan Madrasah dalam 4 tahun ke depan lebih realistis dan konsisten dalam prinsip – prinsip pengelolaan pendidikan yang efektif, efisien, akuntabel dan demokratis. Hasil dari identifikasi dan analisis kondisi Madrasah terdapat pada lampiran (1). Dalam menyusun Rencana Kerja Madrasah ini meliputi dua kegiatan, yaitu (1) merumuskan program Madrasah yang dilakukan melalui empat langkah, yaitu (a).menetapkan sasaran, (b)menentukan indikator keberhasilan, (c) menentukan kegiatan dan (d) menetapkan penanggung jawab program), dan (2) menyusun jadwal kegiatan, seperti pada tabel 1.5 di bawah ini:

**Tabel 1.5 Rencana Kerja Madrasah**

Program Sasaran	Indikator keberhasilan	Kegiatan	Penanggung Jawab	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020 /2021	
				I	II	I	II	I	II	I	II
<b>1.pengembangan standar isi</b>											
Terbentuknya tim pengembangan kurikulum dengan melibatkan unsur guru, konselor, kepala madrasah, komite madrasah, narasumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (Tim	Madrasah kami sudah melaksanakan pengembangan kurikulum dengan melibatkan unsure guru, konselor, kepala madrasah, komite madrasah dan narasumber dan pihak-pihak lain yang terkait	Pengembangan kurikulum berdasarkan muatan KTSP Melibatkan para pihak dalam pengembangan KTSP	Kepala madrasah	v	v	v	v				

<p>pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP: madrasah perlu melaksanakan pengembangan kurikulum dengan melibatkan unsure guru, konselor kepala madrasah, komite madrasah, narasumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (Tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP</p>	<p>dengan(Tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan, penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP: madrasah perlu melaksanakan pengembangan kurikulum dengan melibatkan unsure guru, konselor kepala madrasah, komite madrasah, narasumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (Tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP</p>										
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Program sasaran	Indikator sasaran	Kegiatan	Tanggung jawab	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
				I	II	I	II	I	II	I	II
Madrasah kami perlu memiliki KTSP yang terdiri atas Dokumen 1, Dokumen 2 (Silabus mata pelajaran) dan Dokumen 3 (RPP mata pelajaran) lengkap termasuk muatan lokal sesuai dengan ketentuan yang berlaku (kurikulum 2013)	Madrasah kami sudah KTSP yang terdiri atas Dokumen 1, Dokumen 2 (Silabus mata pelajaran) dan Dokumen 3 (RPP mata pelajaran) lengkap termasuk muatan lokal sesuai dengan ketentuan yang berlaku (kurikulum 2013)	Pengembangan kurikulum berdasarkan muatan KTSP	Kepala madrasah	v	v	V	V	v			
Madrasah kami perlu mengembangkan kurikulum berdasarkan 7 prinsip pengembangan kurikulum	Madrasah kami perlu mengembangkan kurikulum berdasarkan 7 prinsip pengembangan kurikulum	Melibatkan para pihak dalam pengembangan KTSP	Waka kurikulum								
Guru kami perlu memberikan penugasan	Guru kami perlu memberikan penugasan	Menyusun dokumen 1, dokumen 2	Waka kurikulum	v	v	v	v	v			

terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur untuk mencapai kompetensi yang diberikan kepada siswa maksimal 50% dari alokasi waktu mata pelajaran	terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur untuk mencapai kompetensi yang diberikan kepada siswa maksimal 50% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran	(silabus) dan dokumen 3 (RPP) dan review RPP semua mata pelajaran dan semua kelas									
Madrasah kami perlu mengembangkan silabus secara mandiri atau cara lainnya berdasarkan standar isi, standar kompetensi lulusan, dan panduan penyusunan KTSP	Madrasah kami perlu mengembangkan silabus secara mandiri atau cara lainnya berdasarkan standar isi, standar kompetensi lulusan, dan panduan penyusunan KTSP.	Penyusunan KTSP sesuai dengan 7 prinsip pengembangan	Waka kurikulum	v	v	v	v				
Madrasah kami perlu mensosialisasikan kurikulum kepada semua warga	Madrasah kami perlu mensosialisasikan kurikulum kepada	Workshop pengembangan perangkat pembelajaran	Kurikulum	v	v	v	v				

madrasah	semua warga madrasah	yang didalamnya terdapat penugasan terstruktur dan tidak terstruktur									
Madrasah kami perlu mengembangkan kurikulum muatan lokal disesuaikan dengan beberapa hal	Madrasah kami sudah mengembangkan muatan lokal yang disusun berdasarkan kebutuhan daerah, kondisi budaya,	Workshop pengembangan muatan lokal dan penyusunan perangkat muatan lokal	Kurikulum	v	v	v	v				
Terwujudnya layanan bimbingan dan konseling secara berkesinambungan sesuai kebutuhan peserta didik melalui Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan Tindak lanjut;	Madrasah kami sudah memberikan layanan bimbingan dan konseling secara berkesinambungan sesuai kebutuhan peserta didik melalui Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan Tindak lanjut;	Penyusunan jadwal bimbingan konseling	Koord. BK	v	v	v	v				
Madrasah menyediakan	Madrasah menyediakan	Penyusunan jadwal	Kesiswaan di bantu Komite	v	v	v	v				

kegiatan ekstrakurikuler untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik	berbagai jenis kegiatan ekstrakurikuler yang disesuaikan dengan minat, bakat, jenis kelamin dan tingkat perkembangan (usia) peserta didik serta budaya setempat	pelaksanaan ekstrakurikuler	Madrasah								
<b>2.pengembangan standar proses</b>											
Terwujudnya silabus untuk semua mata pelajaran dan muatan lokal ;	Madrasah kami sudah memiliki silabus untuk semua mata pelajaran dan muatan lokal	Menyusun silabus muatan lokal	Waka Kurikulum	v	v	v	v				
Madrasah kami merumuskan muatan komponen dalam silabus sebagai acuan pengembangan dalam RPP terdiri dari: Identitas mata pelajaran, KI,	Madrasah kami sudah merumuskan muatan komponen dalam silabus sebagai acuan pengembangan dalam RPP terdiri dari: Identitas mata	Penyusunan dokumen Silabus yang dibuat dan di review oleh guru secara mandiri	Waka Kurikulum	v	v	v	v				

<p>KD , Indikator pencapaian kompetensi, materi ajar, kegiatan pembelajaran yang memuat pendidikan budaya dan karakter, penilaian hasil belajar yang memuat pendidikan budaya dan karakter, alokasi waktu, dan sumber belajar</p>	<p>pelajaran, KI, KD , Indikator pencapaian kompetensi, materi ajar, kegiatan pembelajaran yang memuat pendidikan budaya dan karakter, penilaian hasil belajar yang memuat pendidikan budaya dan karakter, alokasi waktu, dan sumber belajar.;</p>										
<p>Madrasah kami perlu mengembangkan silabus</p>	<p>Madrasah kami sudah mengembangkan silabus</p>	<p>Penyusunan rumusan dokumen Silabus</p>	<p>Kepala Madrasah</p>	<p>v</p>	<p>v</p>	<p>v</p>	<p>v</p>				
<p>Tersusunnya RPP yang direview oleh guru secara mandiri dengan mengintegrasikan pendidikan karakter yang</p>	<p>RPP di Madrasah kami sudah dibuat dan direview oleh guru secara mandiri dengan mengintegrasikan pendidikan karakter yang dijabarkan</p>	<p>Penyusunan dokumen Silabus yang dibuat dan di review oleh guru secara mandiri</p>	<p>Kepala Madrasah</p>	<p>v</p>		<p>v</p>	<p>v</p>		<p>v</p>		

dijabarkan dari silabus	dari silabus											
Penyusunan RPP di madrasah kami perlu memperhatikan /mempertimbangkan karakteristik materi, serta peserta didik	Penyusunan RPP di Madrasah kami perlu memperhatikan /mempertimbangkan karakteristik materi dan peserta didik	Pelaksanaan pembelajaran PAIKEM/PAKE Mdan Pembelajaran Kontekstual	Guru	v	v	v	v	v	v	v	v	v
Madrasah kami perlu menyediakan beberapa buku dan sumber belajar lainnya yang cukup dipergunakan selama pelajaran berlangsung.	Madrasah kami perlu menyediakan beberapa buku dan sumber belajar lainnya yang cukup dipergunakan selama pelajaran berlangsung.	Pengadaan buku dan alat penunjang KBM lainnya di Perpustakaan	Sarpras	v	v	v	v	v	v	v	v	v
Madrasah kami perlu menyediakan beberapa buku dan sumber belajar lainnya yang cukup dipergunakan selama pelajaran berlangsung	Madrasah kami perlu menyediakan beberapa buku dan sumber belajar lainnya yang cukup dipergunakan selama pelajaran berlangsung	Pengadaan sumber belajar untuk guru dan siswa khususnya buku kurikulum 2013	Sarpras	v	v	v	v	v	v	v	v	v
Madrasah kami perlu melakukan prosedur	Madrasah kami perlu melakukan	Pengadaan buku dan alat	Sarpras	v	v	v	v	v	v	v	v	v

Pemilihan bahan ajar/panduan pelajaran	prosedur Pemilihan bahan ajar/panduan pelajaran	penunjang KBM lainnya di perpustakaan									
Semua guru di Madrasah kami perlu menerapkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang disusun berdasarkan silabus untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dan melaksanakan tahapan pelaksanaan pembelajaran	Semua guru di Madrasah kami perlu menerapkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang disusun berdasarkan silabus untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dan melaksanakan tahapan pelaksanaan pembelajaran	Workshop modelmodel pembelajaran	Waka Kurikulum	v	v	v	v	v	v	v	v
Madrasah kami perlu melakukan supervisi dan evaluasi proses pembelajaran	Madrasah kami perlu melakukan supervisi dan evaluasi proses pembelajaran	Foto kopy soalsoal ulangan harian berbasis PAKEMI	Guru	v	v	v	v	v	v	v	v
Tindak lanjut hasil penilaian	Tindak lanjut hasil penilaian	Penyusunan dokumen	Guru	v	v	v	v				

pembelajaran melalui pembinaan bagi guru yang masih kurang dan penguatan bagi guru yang sudah baik	pembelajaran melalui pembinaan bagi guru yang masih kurang dan penguatan bagi guru ya	penilaian hasil belajar dilengkapi soal/lembar observasi sesuai indicator									
<b>3.Pengembangan Kopetensi Lulusan (Akademik dan Non Akademik)</b>											
Hasil belajar peserta didik tiap mata pelajaran di Madrasah kami perlu melampui KKM standar minimal nasional (75%)	Hasil belajar peserta didik tiap mata pelajaran di Madrasah kami perlu melampui KKM standar minimal nasional (75%);	Pelaksanaan tambahan pelajaran kelas XXII	Kurikulum	v	v	v	v				
Nilai rata-rata setiap mata pelajaran untuk setiap kelas di Madrasah kami perlu menunjukkan adanya kenaikan	Peningkatan ratarata nilai UASBN dan UAS		Waka Kurikulum	v	v	v	v				
Hasil Ujian Nasional di Madrasah kami perlu	Peningkatan Nilai Laporan hasil belajar Peserta		Waka Kurikulum	v	v	v	v				

memiliki prestasi yang ditunjukkan dengan tingkat kelulusan dan rata-rata nilai US/UN yang tinggi	Didik (LHBPD)										
Hasil Ujian Nasional di Madrasah kami perlu memiliki prestasi yang ditunjukkan dengan tingkat kelulusan dan rata-rata nilai US/UN yang tinggi	Peningkatan angka Kelulusan		Waka Kurikulum	v	v	v	v				
Hasil lulusan ujian di Madrasah mencapai eberhasilan 100% untuk setiap tahunnya	Peningkatan ratarata nilai UASBN dan UAS		Waka Kurikulum	v		v		v		v	

Program sasaran	Indikator keberhasilan	Kegiatan	Penanggung jawab	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
				I	II	I	II	I	II	I	II
Pengembangan kepribadian peserta didik	Peserta didik mampu mengembangkan diri sesuai dengan usia, bakat serta minatnya	Penyusunan dokumen nilainilai kepribadian siswa oleh guru agama, BK dan ekstrakurikuler	waka kurikulum, waka kesiswaan dan keagamaan, BK	v	v	v	v				
Peserta didik di Madrasah kami perlu mengembangkan kemampuan tentang lingkungan hidup	Peserta didik di Madrasah kami perlu mengembangkan kemampuan tentang lingkungan hidup	Pelaksanaan pembelajaran kecakapan hidup	waka kurikulum	v	v	v	v				
<b>4.Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan</b>											
		Penyusunan laporan hasil analisis kebutuhan guru	Kepala Madrasah	v		v		v		v	
		Pendayagunaan guru secara optimal, termasuk menyesuaikan beban kerja	Kepala Madrasah								

		guru									
Tenaga administrasi yang memadai		Pemenuhan tenaga kependidikan	Kepala Madrasah								
Peningkatan kualifikasi akademik guru		Memotivasi guru untuk melakukan study kejenjang lebih tinggi	Kepala Madrasah								
Peningkatan kualifikasi akademik tenaga kependidikan		Memotivasi tenaga kependidikan untuk melakukan study kejenjang lebih tinggi	Kepala TU								
		Penyusunan SK pembagian Tugas	Kepala TU	v	v	v	v				
		Pengadaan/perbaikan papan data guru	Kepala TU	v	v	v	v				
<b>5.Pengembangan Sarana dan Prasarana Madrasah</b>											
Pembangunan lahan untuk laboratorium serta perkantoran	Terwujudnya bangunan laboratorium serta perkantoran	Pengajuan dana SBSN Kementerian Agama RI	Kepala Madrasah	v	v						
Pemenuhan kebutuhan sarpras pendidikan	Kelancaran proses pembelajaran	Pengadaan ATK, alat dan bahan untuk pratek pembelajaran	Kepala TU	v	v	v	v				



		Cinderata Mata									
		Silurahmi Keluarga	Waka Humas								
Menyediakan fasilitas sistem informasi yang cukup bagi warga Madrasah,	Tersedianya Jaringan internet di Madrasah	Langganan Jaringan internet	Kepala Tata Usaha								
Akreditasi	Telah Menyiapkan bahan- bahan yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku	Bekerja sama dengan semua komponen madrasah untuk menyiapkan bahan-bahan akreditasi madrasah	Waka Humas	v	v	v	v				
<b>7. Pengembangan Standar Pembiayaan</b>											
Pembiayaan yang sesuai dengan peraturan perundang-perumdangan yang berlaku	Terlaksananya kegiatan pembiayaan yang sesuai dengan aturan perundangundangan	Penyusunan RAPBM untuk DIPA	Kepala madrasah	v	v	v	v				
		Penyusunan pembukuan dan pelaporan keuangan sekolah sumber dana BOS dan sumber dana	Bendahara	v	v	v	v				

		lainnya									
		Pembayaran Gaji Non PNS	Bendahara	v	v	v	v				
		rencana pemberian tugas terstruktur dan tugas mandiri setiap mata pelajaran, baik yang tertuang dalam silabus atau RPP, atau bisa juga berupa rencana tugas tersendiri		v	v	v	v				

Rencana kerja Madrasah ini dimaksudkan agar dapat dipergunakan sebagai kerangka acuan oleh Kepala Madrasah dalam mengambil kebijakan, disamping itu sebagai pedoman dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan program belajar mengajar dan administrasi Madrasah yang lain, agar pengelola Madrasah tidak menyimpang dari prinsip-prinsip manajemen. Keberhasilan perencanaan ini menurut peran serta aktif dari warga Madrasah dan dukungan dari warga masyarakat. Seluruh komponen Madrasah harus mempunyai persepsi yang sama terhadap visi dan misi sehingga seluruh program yang dijalankan oleh Madrasah tidak menyimpang dari visi dan misi.

## B. Paparan Data Penelitian

### 1. Perencanaan Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu

MAN Kota Batu dalam perencanaan strategi kebijakan kepala madrasah yang melibatkan guru dan para stakeholder dibahas di Rencana Kerja Madrasah (RKM) untuk jangka 4 tahun sebagai acuan untuk mencapai tujuan pendidikan dan cita-cita para pemangku kepentingan di MAN Kota Batu. Madrasah merencanakan memiliki Guru yang profesional dan berkompeten dimana diharapkan pendidik yang profesional dapat menjalankan tugas utamanya dalam mendidik, mengajar, mengarahkan, memimbing, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan dari jenjang dasar, menengah dan atas. Kompetensi guru yakni seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dikuasai dan di dalam oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan maka diperlukan guru yang berkualitas agar menghasilkan peserta didik yang berkualitas pula, maka kepala Madrasah harus membuat kebijakan dalam penerimaan guru baru walaupun aturan pemerintah tidak boleh merekrut guru tetapi (jika memang sangat kebutuhan mendesak guru baru, maka diadakan prekrutan dikarenakan jika menunggu dari pemerintah itu sulit) dan Madrasah MAN Kota Batu dalam prekrutan, ada yang harus di penuhi seperti beberapa contoh tes tahap penyeleksian *mikro teaching*, tes tofl, tes baca qur'an, wawancara dan mengajar dengan literature bahasa inggris dan arab tergantung bidang studi yang dibutuhkan maka berbeda pula penyeleksianya.

Guru didalam bahasa jawa digugu lan di tiru artinya dipercaya dan diikuti setiap apa yang dibawakan oleh guru dalam setiap mengajar di saat pembelajaran. Guru harus mengetahui tuntutan sebagai seorang guru bisa menjadi seprofesionalisme

mungkin dalam proses mendidik dalam proses pembelajaran. Untuk menjadikan guru yang berkompeten yakni:

Pertama melalui kompetensi pedagogik. Menjadi guru harus mempunyai kompetensi ini untuk bisa mengajar dengan baik, sehingga ilmu pendidikan yang dikuasai oleh seorang guru tidak menjerumuskan siswa yang diajarkannya. Guru bukan hanya mengajar dengan ilmu yang di dapatkan diperguruan tinggi saja akan tetapi harus mempunyai wawasan luas tentang kondisi pendidikan yang ada di Indonesia terutama didalam sekolah yang dia ajarkan, tak hanya itu guru juga harus memiliki semua aspek baik dari segi kognitif, efektif dan psikomotor untuk mengetahui karakter peserta didik agar dapat membekali siswanya.

Kompetensi kepribadian seorang guru dituntut untuk menjadi pribadi yang bisa menjadikan dirinya berwibawa dalam arti bukan penampilan fisik tapi dari segi perilaku. Guru yang baik itu adalah guru yang dapat menempatkan diri dimana saja dikelas, disekolah, masyarakat maupun didepan wali murid. Kepribadian yang baik akan mencerminkan dalam proses mengajar dimana ketika mengajar akan santai tidak ada beban dan sebagainya. Kepribadian guru harus bisa diteladani peserta didik, karena kepribadian seorang guru bisa mempengaruhi karakter peserta didik.

Kompetensi sosial manusia memang diciptakan untuk menjadi makhluk sosial, seperti halnya guru, guru harus bersosial berinteraksi di semua kalangan tanpa memandang siapa dia baik itu dari segi interaksi antar guru, antar peserta didik dan membekali peserta didik dalam hidup bermasyarakat.

Kompetensi profesionalisme seorang guru harus mengetahui profesinya seperti apa, tidak hanya sekedar mengajar tapi mampu menguasai profesinya dibidangnya, dengan demikian guru harus mengupdate diri guna untuk meningkatkan keprofesionalismenya sehingga hasil dari profesionalisme guru tersebut berdampak

pada peserta didik yang muda memahami pembelajaran, dan juga peserta didik tidak merasa dirugikan karena keprofesionalismenya guru dalam proses mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku kepala madrasah MAN Kota Batu beliau mengatakan:

Guru harus mengupdate diri walaupun guru kita sudah bersertifikasi, bersertifikasi itu kan harusnya guru itu profesional tapi profesional itu harus dijaga tidak serta merta udah profesional tidak mau mengupdate diri, dan bagaimana menjaga profesionalnya, ya dengan selalu mengupdate diri, karena kalau tidak mengupdate diri bagai katak didalam tempurung maka akan ketinggalan. Mengupdate diri melalui apa? Pertama bisa melalui dari hal yang terkecil mulai dari MGMP disekolah bisa MGMP tingkat Kota, bisa MGMP tingkat Provinsi kemudian bisa ikut seminar-seminar bisa melalui diklat, workshop, macam-macam untuk mengupdate diri bisa juga kuliah lagi, pokoknya kuncinya guru itu harus diupdate kalau mau mempunyai madrasah yang baik dan bagus.<sup>50</sup>

Hal yang disampaikan oleh kepala madrasah mengenai kompetensi guru, waka kurikulum bapak Munawir Qulub, S.Pd, M.Si menguatkan dengan menyatakan dalam hasil wawancara dengan peneliti:

Untuk peningkatan kompetensi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu ada 2 macam pelatihan. Pertama pelatihan semacam workshop yang memang diselenggarakan oleh balai diklat, untuk waktu balai diklat tersebut sudah tertentu, kita bisa mengikuti pelatihan oleh balai diklat sekitar 4 tahun saking banyaknya antrian jadi sudah terjadwal. Maka itu untuk mengatasinya agar tidak terlalu lama supaya guru selalau di update, kepala madrasah sendiri membuat kebijakan dengan strateginnya yaitu guru-guru dikutkan dengan pelatihan yang lain agar tidak bersandar dengan pelatihan yang laksanakan oleh balai diklat saja seperti diikutkan pelatihan MGMP di tuban contohnya pada hari ini 3 guru dan 1 di Surabaya.<sup>51</sup>

Bahwa MAN Kota Batu selalu berupaya meningkatkan kompetensi seorang guru pada setiap bidangnya dengan berbagai cara yang dilakukan seperti yang telah di sampaikan dari hasil wawancara kepala madrasah di Atas. Semua ini, dalam hal

<sup>50</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Rabu 18 Desember 2019 pukul 09:05 di kantor Kepala Madrasah

<sup>51</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Munawir Qulub Selaku Waka Kurikulum MAN Kota Batu, Hari Jumat 10 Januari 2020 pukul 01:00 di kantor Guru

meningkatkan Mutu Pendidikan yang berdaya saing. karena guru merupakan salah satu faktor utama dalam keberhasilan pendidikan hari ini, sebab madrasah yang unggul salah satunya dilihat dari SDM (guru) yang mempunyai kompetensi dan profesionalisme dibidangnya. Sehingga dampak dari profesionalisme guru mampu menghantarkan peserta didik untuk menemukan jati dirinya. Lebih lanjut guru di MAN Kota Batu mendapatkan bimbingan dari kepala madrasah yang mana dalam setiap bimbingan, kepala madrasah mendelegasikan guru-guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, diklat, workshop serta MGMP di setiap tingkat.

Seorang guru mempunyai tugas mendidik, mengajar dan melatih oleh sebab itu seorang guru harus memiliki kompetensi. Kompetensi itulah yang digunakan untuk menilai keberhasilan seorang guru apakah berkualitas atau tidak. Ada beberapa kompetensi yang digunakan untuk menilai keberhasilan guru apakah berkualitas atau tidak, seperti kata pengantar perencanaan yang telah diuraikan di atas yaitu ada kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional. Dari 4 kompetensi ini sangat ideal untuk menilai keberhasilan apakah guru berkualitas atau tidak hal ini selaras apa yang telah disampaikan kepala madrasah pada saat penulis mewawancarainya.

Ya mas Dari 4 kompetensi seperti pedagogik, kepribadian, sosial dan profesionalisme. Guru yang diangkat PNS di MAN Kota Batu, ataupun yang direkrut (Non PNS) sudah memenuhi dari kriteria dari 4 kompetensi seorang guru apalagi guru-guru yang telah bersertifikat pendidik, yang mempunyai predikat guru profesional otomatis secara legal formal kompetensinya bisa dikatakan sudah memenuhi persyaratan. Maka dari 4 kompetensi inilah mas kita menilai keberhasilan guru-guru yang direkrut ataupun yang PNS di MAN Kota Batu yang menentukan guru tersebut berkualitas atau tidak.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Senin 06 Desember 2019 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

Hal yang disampaikan oleh kepala madrasah mengenai 4 kompetensi guru, waka kurikulum bapak Munawir Qulub, S.Pd, M.Si menguatkan dengan menyatakan dalam hasil wawancara dengan peneliti.

Kalau idelanya Biasanya yang dilihat dari 4 kompetensi memang gitu tetapi untuk menilai keberhasilan seorang guru sering dan dilihat dicermati terkait dengan proses pembelajaran seperti pedagogik, keprofesionalisme, sosial, kepribadian. Dari 4 kompetensi tersebut bukan hanya dilihat dari ruang lingkup saja contohnya sosial yaitu tauladan yang baik bagi masyarakat itukan kita tidak menungkin survei ke rt apa rw jadi yang lebih seriang dinilai dari segi pedagogik, kepribadian dan profesionalisme.<sup>53</sup>

4 kompetensi yang telah disebut di atas bisa dikatakan bahwa MAN Kota Batu untuk menilai guru MAN Kota Batu berkualitas atau tidak, tak lepas dari 4 komepetensi tersebut. Hal itulah yang menjadikan Mutu pendidikan yang ada di MAN Kota Batu dapat berkualitas, karena Madrasah dikatakan berkualitas salah satunya bisa di lihat dari faktor gurunya. Jika dalam lembaga pendidikan, pembelajaran adalah kunci sukses dari siswa yang hebat. Maka dalam konteks ini, sukses itu ada ditangan guru.Oleh karenanya peranan guru menjadi penting dalam mendorong kualitas pendidikan. MAN Kota Batu untuk menindak lanjuti dari upaya kebijakan-kebijakan kepala Madrasah yaitu dengan mengirim guru-guru agar mengikuti pelatihan, diklat dan sebagainya agar tidak sia-sia dari pelatihan/diklat dll dan ada upaya dari Madrasah yaitu rencana tindak lanjutnya pertama hasil diklat itu mau di manfaatkan buat apa, kedua dideminasikan ke para guru-guru yang lain agar hasil dari diklat tersebut tidak dimanfaatkan sendiri. Hal ini yang menjadikan kompetensi guru-guru di MAN Kota Batu meningkat, karena dalam kebijakan kepala Madrasah sendiri sangat mendukung upaya dalam peningkatan komptensi guru, dengan adanya kebijakan rencana tindak lanjut dalam pelatihan/diklat guru, semakin membuat guru bertanggung jawab atas profesinya sebagai guru. Bahwasanya seorang guru harus

<sup>53</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Munawir Qulub Selaku Waka Kurikulum MAN Kota Batu, Hari Jumat 10 Januari 2020 pukul 01:00 di kantor Guru.

berkompeten di bidangnya maupun di ruang lingkup Madrasah, agar apa yang di sampaikan oleh guru ke peserta didik selaras dengan perkembangan zaman dan profesioanalisme dalam menyampaikan pendapat dan pembelajaran.

Untuk memiliki guru-guru yang berkompeten di bidangnya dan diruang lingkup Madrasah. MAN Kota Batu juga mengadakan evaluasi setiap tahun guna mengevaluasi guru-guru yang ada di MAN Kota Batu agar ada perubahan signifikan dari guru yang di evaluasi dalam kompetensi kinerjanya. Sehingga menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas, tak lepas dari itu dalam kinerja guru sehari-harinya untuk melihat dan meningkatkan kompetensi guru. kepala madrasah sendiri memantau keadaan guru-guru di MAN Kota Batu dengan pengawasan kepala madrasah yang langsung dari beliau sendiri. Hal ini senada dengan disampaikan oleh Bapak Munawir Qulub Selaku Waka Kurikulum MAN Kota Batu:

Untuk perencanaan evaluasi guru kita ada kegiatan PKG (penilaian kinerja guru) yaitu ada kegiatan formatif dan sumatif, formatif itu diawal seperti mengavaluasi perangkat kemudian kesiapan guru dalam mengajar, kebutuhan guru di PKG dihitung contoh saya 3d setelah 3d kan 4A nah itukan butuh berapa angkat kredit nanti saya harus naik itu idealnya 4 tahun berarti setiap tahun harus mengumpulkan angka kredit dalam kegiatan itu di evaluasi seperti guru tahun pertama harus membuat jurnal. Dalam evaluasi ada PKG dan PKB perencanaan pengembangan keprofesian keberlanjutan untuk formatif waktunya sebelum tahun ajaran karena yang diliat kesiapan guru kemudian sumatif itu waktunya itu di bulan agustus karena kita harus melaporkan kekemenag mengenai kegiatan guru seperti ini, nanti kita rekap dan setelah direkap kita bisa lihat oh ternyata guru-guru MAN Kota Batu ini kebanyakan kelemahan disini nah setelah itu nanti bisa dijadikan usulan untuk diajukan wokshop/Bimtek mengenai kelemahan dari hasil evaluasi tersebut melalui pemerintah jadi pemerintah mengadakan bimtek itu tidak ngawaur tetapi dari hasil PKG tersebut.<sup>54</sup>

Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, guna menunjang mutu pendidikan tak lepas dari adanya evaluasi guru setiap tahunnya dari hasil evaluasi tersebut nantinya akan dibicarakan sebelum ajaran baru

<sup>54</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Munawir Qulub Selaku Waka Kurikulum MAN Kota Batu, Hari Jumat 10 Januari 2020 pukul 01:00 di kantor Guru.

(kegiatan formatif) untuk melihat kesiapan guru-guru yang di MAN Kota Batu serta hasil evaluasi tersebut (kegiatan sumatif) yang waktunya pada bulan agustus juga akan dilaporkan ke kementerian setelah direkap agar pemerintah mengetahui kelemahan dalam kompetensi guru, sehingga pemerintah akan mengadakan pelatihan/bimtek dan sebagainya untuk meningkatkan kompetensi guru, semua itu tak lepas dari kebijakan kepala madrasah dan kebijakan pusat, MAN Kota Batu dalam peningkatan mutunya selalu menjalin kersama dengan instansi pemerintah guna menjalankan strategi kebijakan kepala madrasah yaitu mewujudkan guru-guru berkompeten pada bidangnya sehingga dapat mendukung mutu pendidikan di MAN Kota Batu berkualitas.

Proses penerimaan peserta didik merupakan langkah proses tahap awal yang dilaksanakan oleh Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu untuk memenuhi jumlah peserta didik yang nantinya akan menjadi keluarga MAN Kota Batu. Dalam proses penerimaan peserta didik dibutuhkan strategi yang ideal untuk mendapatkan peserta didik yang diharapkan oleh madrasah sesuai kriteria yang diinginkan. Maka itu untuk mewujudkan apa yang diharapkan MAN Kota Batu yaitu terwujudnya Mutu pendidikan yang berkualitas dibutuhkan kebijakan-kebijakan dari kepala madrasah sendiri, untuk mendukung keinginan yang diharapkan sesuai dengan visi-misi yang tertera di MAN Kota Batu. Yaitu Terwujudnya Generasi Islam Yang Cerdas, Terampil Dan Berakhlak Mulia, Bebas Dari Penyalahgunaan Narkoba, Serta Peduli Terhadap Lingkungan Hidup.

Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu tidak hanya sekedar mencari peserta didik secara kuantitas saja, akan tetapi juga menekankan pada kualitas peserta didik, baik secara akademik maupun non akademik. Namun itu semua belum cukup, maka perlu juga didukung kebijakan kepala madrasah dan perumusan dengan melibatkan para

waka-waka agar penerimaan peserta didik berjalan baik sesuai harapan. Dengan itu penerimaan calon peserta didik baru di MAN Kota Batu ada 2 jalur pendaftaran, pendaftaran pertama yaitu melalui jalur prestasi dan pendaftaran kedua melalui jalur reguler. Semua perencanaan ini agar supaya peserta didik mempunyai keterampilan yang mumpuni, sehingga MAN kota Batu mempersiapkan landasan yang baik dan nantinya akan membawa peserta didik menjadi manusia yang diharapkan oleh masyarakat dan masa depan. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku kepala madrasah MAN Kota Batu.

Untuk penerimaan peserta didik kita membuka dua jalur yaitu jalur prestasi dan jalur reguler, untuk di jalur prestasi kita mewadai anak-anak yang berprestasi akademik maupun non akademik ketika mereka duduk di SMP/MTS dan untuk jalur reguler non prestasi kita adakan jalur Tes, dalam jalur prestasi kita ada kriteria sendiri, sehingga tidak semua prestasi yang bisa mengikuti penerimaan calon peserta didik baru di jalur prestasi.<sup>55</sup>

Dalam hal penerimaan peserta didik baru, MAN Kota Batu selalu berupaya untuk selalu berbenah diri dalam penerimaan peserta didik, baik itu dari strategi penerimaan peserta didik maupun langkah-langkah terobosan baru yang dikeluarkan oleh kebijakan kepala madrasah, agar nantinya peserta didik yang telah diterima sesuai dengan harapan apa yang telah direncanakan sehingga mutu pendidikan dapat meningkat. Hal ini senada apa yang di sampaikan oleh waka kesiswaan MAN Kota Batu beliau menyampaikan:

Dalam penerimaan peserta didik baru yang dilaksanakan oleh madrasah ini sesuai dengan perencanaan kebijakan kepala madrasah menggunakan dua jalur yaitu prestasi dan jalur reguler. Untuk jalur prestasi dilakukan untuk peserta didik yang mempunyai prestasi akademik dan non akademik dan untuk jalur reguler untuk semua peserta didik yang mendaftar melalui ujian tulis.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Batu dalam Penerimaan Peserta Didik Baru (PPBD) tahun pelajaran 2019/2020 merupakan tindak lanjut dari keputusan

<sup>55</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Senin 06 Desember 2019 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

Direktur Jendral Pendidika Islam Nomor 631 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Teknis PPDB Madrasah Tahun 2019. Salah satu kegiatan tersebut adalah Pelaksanaan Peserta Didik Baru (PPDB) Madrasah Aliyah tahunan 2019/2020 yang efektif dan efisien dalam rangka untuk meningkatkan Mutu Pendidikan dan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi yang di terapkan secara nasional.

MAN Kota Batu dalam penerimaan peserta didik baru menggunakan 2 jalur prestasi dan reguler. Hal ini dilakukan sesuai dengan keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 631 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Teknis PPDB. Artinya kebijakan kepala madrasah yang menggunakan 2 jalur penerimaan peserta didik prestasi dan reguler tak lepas dari keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam. Dalam perencanaan penerimaan peserta didik di MAN Kota Batu terdapat panitia tersendiri untuk mempermudah proses penerimaan peserta didik hal tersebut sesuai dengan arahan kebijakan kepala madrasah guna menyaring calon peserta didik yang berkualitas sesuai harapan madrasah untuk menunjang mutu pendidikan yang berdaya saing karena mutu pendidikan yang berkualitas salah satunya dilihat dari faktor peserta didiknya, jika output yang dikeluarkan berkualitas maka madrasah tersebut dapat diakui mutunya, oleh karena itu Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu untuk mempersiapkan output yang baik dimulai dari proses penerimaan peserta didik.

Jika dalam penerimaan peserta didik baik (diseleksi), sesuai apa yang di harapkan madrasah maka dalam pengembangan peserta didik di MAN Kota Batu untuk menuju output yang baik serta berkualitas akan mudah mempersiapkannya dan sesuai harapan masyarakat. Hal ini selaras yang disampaikan oleh waka kesiswaan MAN Kota Batu beliau menyampaikan:

Di adakanya seleksi ini diharapkan mendapatkan input yang bagus dengan Tes kriteria yang tinggi sesuai dengan arahan kepala madrasah (kebijakan) kita bisa mengukur prestasi siswa, kemampuan siswa terhadap mapel sehingga kita bisa memilih dan menyaring siswa yang terbaik. Secara otomatis output yang

dikeluarkan oleh MAN Kota Batu akan baik juga sesuai dengan harapan madrasah serta meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah karena sesuai dengan kepuasan pelanggan (wali murid dan masyarakat)<sup>56</sup>

MAN Kota Batu dalam penerimaan peserta didik khususnya kepala madrasah dalam kebijakannya sangat menekankan kriteria peserta didik baik itu jalur reguler dan prestasi sesuai dengan pernyataan Ibu Ana di atas. Bahwasannya dengan Tes kriteria yang tinggi Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dalam penerimaan peserta didik, dapat mengukur prestasi siswa, kemampuan siswa terhadap mapel. Dengan melakukan tes dari kriteria yang telah ditetapkan MAN Kota Batu akan mendapatkan input yang berkualitas sehingga secara tidak langsung akan memudahkan dalam pembinaan dan pengembangannya peserta didik serta menghasilkan output yang baik sesuai dengan harapan madrasah.

Untuk seleksi calon peserta didik baru di MAN Kota Batu tahap penyeleksiannya ada dua jalur yaitu jalur prestasi dan reguler, di jalur prestasi diadakan Tes akademis mata pelajaran umum, mata pelajaran penjurusan sesuai dengan peminatan yang diikuti, Tes baca tulis Al-Qur'an, Tes psikologi serta sertifikat prestasi. Untuk di jalur reguler dalam penyeleksiannya MAN Kota Batu hanya mengadakan Tes mapel umum dan peminatan.

Setelah diadakannya program penyeleksian melalui Tes maka peserta didik baru di MAN Kota Batu akan diarahkan untuk tahap selanjutnya yaitu daftar ulang kemudian akan diumumkan peserta didik yang lolos atau diterima di MAN Kota Batu. Sesudah pengumuman Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu tidak berhenti begitu saja dalam proses penerimaan peserta didik, di mana setelah pengumuman peserta didik baru kepala madrasah membuat kebijakan yaitu adanya rapat dengan wali murid baru. Nantinya dalam rapat tersebut akan diumumkan mengenai administrasi,

---

<sup>56</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Ana Selaku Waka Kesiswaan MAN Kota Batu, Hari Kamis 16 Januari 2010 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

keuangan, seragam, dan kesempatan aturan-aturan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu.

MAN Kota Batu setelah penerimaan peserta didik baru sesuai kebijakan kepala madrasah akan di lebih fokuskan dalam penentuan bakat dan minatnya, dengan cara bekerjasama dengan perguruan tinggi dengan para mahasiswa. Yang nantinya akan dilenggarakan tes psikologi dan tes IQ dari hasil tes tersebut akan di rekomendasikan untuk pemilih bakat minat mereka serta pengambilan jurusan yang akan tempuh selama 3 tahun di madrasah. Harapannya dari tes tersebut mampu mengarahkan bakat minat mereka sehingga dari penetapan bakat mereka akan menghasilkan prestasi yang baik serta menunjang mutu pendidikan madrasah dalam segi prestasi. Hal ini sesuai apa yang disampaikan dengan waka kesiswaan MAN Kota Batu:

Untuk mengetahui bakat dan minat peserta didik, setelah di lakukanya tes psikologi, tes IQ hasil rekomendasinya kita arahkan tetapi kita juga melakukan penyebaran angket kepada peserta didik baru kelas X untuk memilih program ekstrakurikuler wajib pramuka dan wajib pilihan.<sup>57</sup>

Upaya penyaringan minat dan bakat peserta didik baru sesuai arahan kebijakan kepala madrasah. Dan Kegiatan pengarahan dan bimbingan sebagai perwujudan fungsi agar penciptaan dan pengembangan komunikasi berjalan lancar secara efektif dan efisien. MAN Kota Batu sangat memfokuskan dalam mengarahkan pemilihan bakat minat peserta didik, agar nantinya peserta didik dapat berkembang dengan baik, sehingga peserta didik tersebut akan memiliki bakat di bidang yang dia miliki sesuai dengan kompetensi mereka sendiri. Adapun kebijakan kepala madrasah dalam penerimaan peserta didik baru yang di tanggung jawabkan ke waka kesiswaan untuk menjalankanya yaitu:

---

<sup>57</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Ana Selaku Waka Kesiswaan MAN Kota Batu, Hari Kamis 16 Januari 2010 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

- a) Pendaftaran dan penyerahan berkas  
(13-17 Mei 2019, pukul 08.00-14.00 WIB)
- b) 1. Tes psikologi  
(Sabtu, 18 Mei 2019, pukul 08.00-selesai)  
2. Tes Akademik, penjurusan dan Agama  
(minggu, 19 Mei 2019, pukul 08.00- Selesai)
- c) Pengumuman Hasil seleksi PPDB  
(Rabu, 22 Mei 2019, pukul 09.00)
- d) Rapat Orangtua siswa dengan komite Madrasah  
(Kamis, 23 Mei 2019, pukul 08.00-selesai)

Berbicara mengenai pembinaan serta pengembangan guru dan peserta didik kedua ini adalah hal yang tak boleh dipisahkan dari ruang lingkup pendidikan khususnya (sekolah/Madrasah) karena guru memegang peranan yang sangat strategis dalam kerangka menjalankan fungsi dan mewujudkan tujuan pendidikan sedangkan peserta didik merupakan manusia masa depan yang diharapkan mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, terampil berwatak dan berkarakter kebangsaan serta menjadi insan agamis.

Peran guru di madrasah nyaris tidak bisa digantikan oleh yang lain, apalagi di ruang lingkup masyarakat yang multikultural dan multidimensional, dimana peran teknologi untuk menggantikan tugas-tugas guru masih sangat minim. Walaupun teknologi pembelajaran tersedia mencukupi, peran guru yang sesungguhnya tidak akan tergantikan. Sejarah pendidikan di Indonesia khususnya telah mencatat bahwa profesi guru sebagai profesi yang disadari pentingnya dan diakui peran strategisnya bagi pembangunan masa depan bangsa.

Maka dari itu agar peran guru tak tergantikan oleh teknologi dan juga supaya guru tidak tertinggal dari zaman sekarang yaitu zaman 4.0 guru harus dibina serta dikembangkan melalui kebijakan-kebijakan kepalah madrasah seperti pelatihan-pelatihan, diklat, workshop dan sebagainya serta harus di terapkan lagi di madrasah agar apa yang telah di dapatkan tidak hilang begitu saja dan bermanfaat bagi madrasah maupun guru tersebut.

Adapun peserta didik sama seperti halnya guru yang harus dibina dan dikembangkan skill dan bakat mereka di madrasah. Bahkan lebih dari guru yang mana guru dibina dan dikembangkan, peserta didik lebih dari itu yang harus diarahkan dibimbing, dilatih, dan dikasi pengertian oleh karena itu kenapa guru harus dikembangkan dalam profesi guru agar ketika guru membina dan mengembangkan peserta didik lebih profesional sesuai dengan zaman sekarang sehingga peserta didik mampu dibina serta dikembangkan dengan baik dan benar.

Hal ini sesuai hasil wawancara yang telah di sampaikan kepala madrasah MAN Kota Batu.

Guru itu walaupun sudah besertifikasi tetapi apabila tidak dikembangkan maka akan ketinggalan, karena profesional aja tidak cukup, profesional itu harus dijaga dengan apa dengan mengikuti pelatihan, diklat workshop dsb. Adapun pembinaan di madrasah pertama kita ada komunikasi dengan guru atau pegasarahan langsung dari saya, kalau ada hal-hal yang mendesak segera kita diskusikan, kedua kita ada rapat dinas disanalah kita membina guru jika ada hal-hal baru dan hal yang belum terlaksanakan yang ketiga ada silaturahmi keluarga untuk mengakrapkan antara guru, sebenarnya guru sudah akrab tetapi guru di rumah kan punya keluarga, maka itu dalam silaturahmi setiap bulanya bukan hanya kumpul para guru-guru di MAN Kota Batu saja tetapi kumpul dengan keluarga mereka juga. Nah pada kesempatan itu kita bisa berbicara termasuk saya sebagai kepala madrasah di forum silatuhrami bahwa perlu dukungan keluarga dalam melaksanakan kerja, artinya jika seroang guru pulang kesorean keluarga di rumah menyadari bahwa dimadrasah masi ada kesibukan pekerjaan yang harus dikerjakan.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Senin 10 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

Hal yang disampaikan oleh kepala madrasah mengenai pembinaan serta pengembangan guru, waka humas ibu Dra. Khalimatus Sa'diyah, M.pd menguatkan yang di sampaikan kepala madrasah dengan menyatakan dalam hasil wawancara dengan peneliti yaitu:

Di samping ada pembinaan sendiri kita juga ada pembinaan dan pengembangan guru dari luar, untuk meningkatkan kualitas masing-masing guru, di sini secara dalam internal kita membentuk wadah guru untuk masing-masing bidang studi ada MGMP guru mata pelajaran baik itu tingkat sekolah maupun tindak lanjut MGMP. Tingkat kota yang di lakukan di madrasah selain memang kita juga kadang-kadang melakukan pembinaan dari luar, kadang bisa dari balai diklat atau mungkin kita meminta bantuan saudara-saudara kita yang ada di perguruan tinggi. Biasanya kita ingin mendapatkan pengembangan dari sisi pedagogiknya, segi kontenya atau profesionalnya. Khususnya pengembangan diri kita, ada risetnya baik itu dari UM, UIN, UMM, Unisma, yang kita kadang-kadang meminta bantuan mereka para ahli-ahli yang ada di sana untuk memberikan tambahan-tambahan buat kita di madrasah ini, itu kalau secara internal pengembangan di dalam madrasah.<sup>59</sup>

MAN kota Batu selalu untuk berbenah diri khususnya dalam pengembangan dan pembinaan guru, dengan mengikutkan guru-guru untuk mengikuti pelatihan, workshop serta diklat di luar madrasah, guna untuk meningkatkan kompetensi guru tersebut. kemudian Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu juga mendatangkan para ahli-ahli yang sudah profesional dibidangnya dengan bekerjasama dengan perguruan tinggi yang ada di kota malang, yang mana harapannya guru-guru yang di MAN Kota Batu dapat mengambil ilmu dan pengalaman untuk meningkatkan kompetensinya baik itu dalam segi pedagogik, kepribadian, sosial, serta profesionalisme sehingga guru-guru dapat menerapkannya ke madrasah dan menghasilnya mutu pendidikan yang baik di MAN Kota Batu serta berdaya saing dan diakui oleh masyarakat.

Dalam pengembangan dan pembinaan guru, akan berdampak juga dengan peserta didik di mana guru-guru akan menyampaikan proses pembelajaran dengan

<sup>59</sup> Hasil wawancara dengan waka humas ibu Khalimatus Sa'diyah di MAN Kota Batu, Hari Selasa 14 Januari 2020 pukul 09:00 di kantor kantor guru.

baik dan profesional di bidangnya, dengan itu peserta didik dapat memahami dengan baik dan benar dalam proses pembelajaran. Dan juga guru dapat membina dan mengembangkan peserta didik dengan profesional dengan ilmu dan pengalaman yang di dapatkan dalam pengembangan guru, baik itu dari luar madrasah seperti workshop diklat. Serta pengembangan dan pembinaan guru di internal madrasah, melalui kerjasama dengan perguruan tinggi. Sesuai dengan tuntutan zaman dimana peserta didik berbeda dengan zaman sebelumnya sehingga untuk membina serta mengembangkan peserta didik, guru juga harus dibina dan dikembangkan lebih terdahulu agar ketika guru-guru di MAN Kota Batu dalam pembinaan dan pengembangan potensii skill dan bakat peserta didik dapat terealisasikan dengan baik dan benar. Peserta didik di zaman era 4.0 rata-rata sudah mengenal dengan dunia teknologi oleh karena itu guru-guru selalu di update dengan mengikuti pelatihan-pelatihan, harapanya guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dapat mengikuti perubahan-perubahan mengenai hal-hal terbaru. Sehingga dalam penerapan terhadap pengembangan serta pembinaan peserta didik dapat terwujud sesuai visi-misi madrasah. Hal ini senada apa yang di sampaikan oleh kepala madrasah MAN Kota Batu dalam hasil wawancara dengan penulis.

untuk peserta didik dalam kebijakan pembinaan dan pengembanganya pertama saya lebih dominanakan ke wali kelas. Karena wali kelas itu sebagai orangtua di madrasah sekaligus yang lebih tau dengan peserta didik baik itu tentang pendidikan pembelajaranya maupun tentang keluarganya, di MAN kota Batu ini wali kelas mempunyai kontak setiap wali murid peserta didik yang dia bimbing. Jadi setiap perkembangan pesrta didik maupun kesalahan, orangtua mereka akan tau apalagi sekarang sudah memakai teknologi. Yang kedua guru BK, guru BK ini perananya sangat penting dalam artian mengarahkan peserta didik tentang permasalahan belajar atau studi lanjut ketiga dengan pihak Tatib yaitu dalam rangka kedisiplinan peserta didik secara umum ya dengan kesiswaan baik itu daru non akademik maupun akademik dan secara umum lg dengan semua guru dan pegawai. Termasuk dengan saya

sendiri (Kepala Madrasah) jika saya harus berbicara dengan peserta didik maka saya akan bicara dalam rangka pembinaan peserta didik.<sup>60</sup>

Dalam hal ini apa yang disampaikan kepala madrasah MAN Kota Batu sesuai dengan hasil pengamatan observasi peliti. Yang mana MAN Kota Batu dalam pembinaan dan pengembangan guru dan peserta didik selalu mengevaluasi serta memperbaiki diri dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing. Seperti dalam pembinaan dan pengembangan guru adanya komunikasi antara guru dan pengawasan langsung dari kepala madrasah, baik itu dari segi kedisiplinan, pengajaran, pengarahan peserta didik serta adanya rapat dinas guna mengavaluasi, memperbaiki dan merencanakan hal-hal dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yaitu pembinaan serta pengembangan guru dan peserta didik. Ada juga silaturahmi guna memperkuat keakrapan guru dengan guru serta keluarga.

Peserta didik dalam pembinaan dan pengembangannya MAN Kota Batu selain dibina dengan wali kelasnya sendiri, guru BK, Tatib dan guru-guru yang lain serta kepala Madrasah. Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu juga bekerjasama dengan pihak luar madrasah dalam rangka kegiatan ekstrakurikuler, yang mana kebanyakan pelatih-pelatih ekstrakurikuler dari luar. Kemudian khususnya peserta didik baru adanya kerjasama dengan pihak perguruan tinggi yaitu tes psikologi, tes IQ dan juga dan juga ada kerjasama dengan instansi pemerintah seperti pengarahan tentang bahaya narkoba, motivasi dalam belajar, serta pengarahan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku kepala madrasah MAN Kota Batu.

Untuk pengembangan dan pembinaan peserta didik kita ada kerjasama juga dengan pihak luar dimana harapanya MAN Kota Batu ini lebih baik lagi dalam mutu pendidikanya dan bisa bersaing dengan sekolah yang lainnya maka kita adakan kersama dengan pihak luar yaitu mendatangkan pelatih-pelatih

---

<sup>60</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Senin 10 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

ekstrakurikuler dari luar untuk melatih peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu. Dan Alhamdulillah sesuai dengan harapan kita, kita mampu mendapatkan prestasi setiap tahunnya baik itu di ruang lingkup kota maupun provinsi. Dan juga kita adakan kerjasama dengan perguruan tinggi, pertama dari Universitas UMM dan 3 tahun belakangan ini kita adakan dari Universitas Islam Negeri Malang (UIN) untuk Tes psikologi, Tes IQ peserta didik agar nantinya dari hasil tes tersebut kita bisa arahkan skill dan bakat mereka sesuai hasil tersebut.<sup>61</sup>

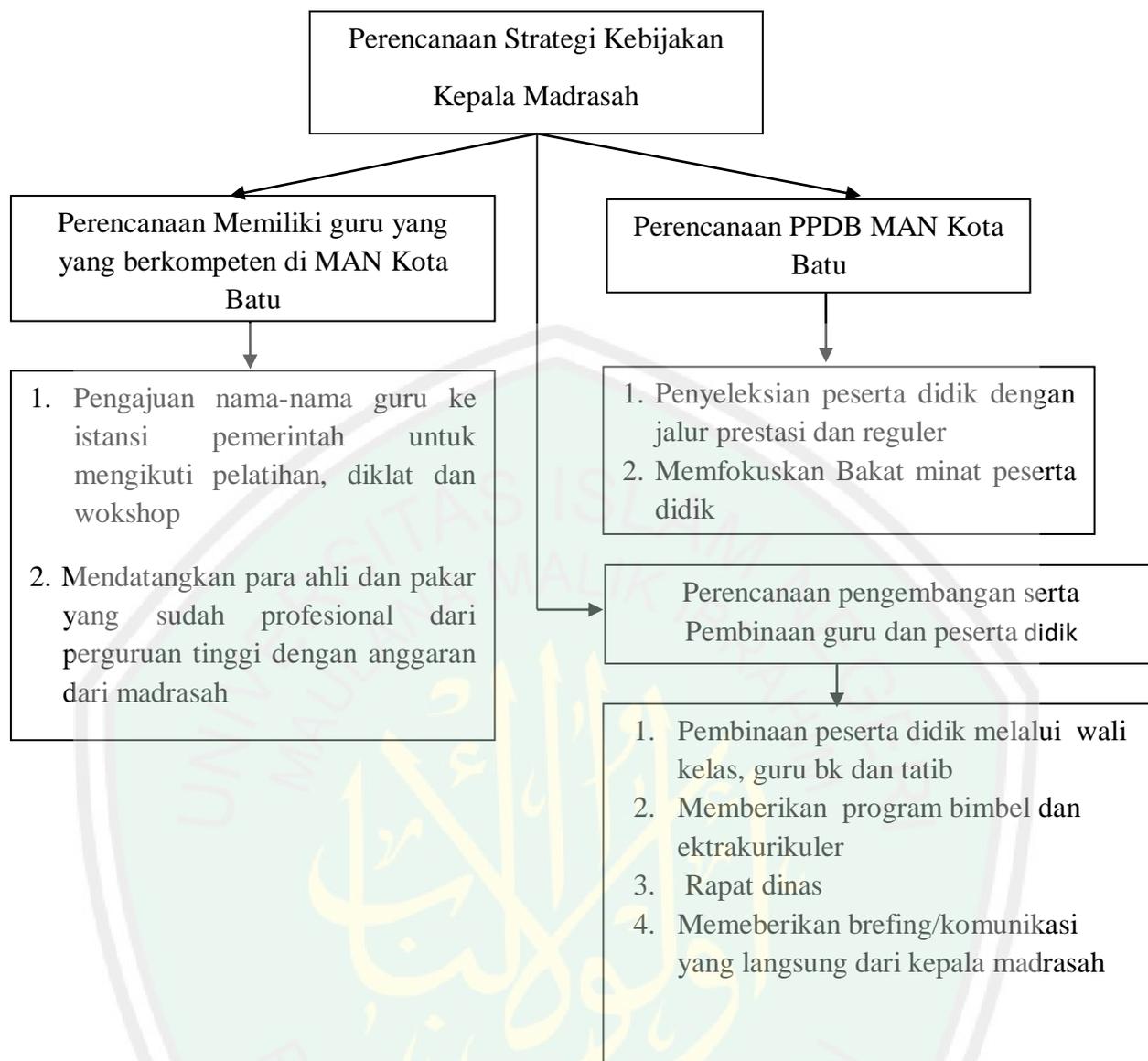
Idealnya Strategi kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing, tak lepas dari peran guru dan peserta didik. Dalam Pembinaan serta pengembangan guru dan peserta didik dibutuhkan kebijakan yang matang untuk mencari strategi yang akurat, agar dari kebijakan tersebut terwujudlah mutu pendidikan yang berdaya saing. MAN Kota Batu dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing selaluh berbenah diri dengan mengembangkan guru dan peserta didik, mulai dari pemilihan input yang baik guru serta peserta didik sampai dibina dan dikembangkan. Peran kepala madrasah di madrasah sangat berpengaruh dalam maju mundurnya suatu lembaga pendidikan yang dinaunginya. Dengan dibantu personil para waka dan seluruh stakeholder yang ada di madrasah akan memudahkan dalam peningkatan mutu pendidikan yang berdaya saing.

Dari paparan diatas dapat penulis simpulkan dengan temuan bahwa perencanaan kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing sudah diterapkan dengan baik. Dimulai dari pengajuan nama-nama guru untuk dicantumkan ke balai diklat, mendatangkan para ahli-ahli dari perguruan tinggi guna menjadikan guru yang profesional. Untuk menjadikan guru yang berkompeten MAN Kota Batu menilai guru dari 4 kompetensi yaitu pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesionalisme sesuai undang-undang No 14 tahun 2005. Adanya tahap-tahap penerimaan peserta didik baru seperti tahap penyeleksian

<sup>61</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Senin 10 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

baik jalur reguler atau prestasi guna mencari input yang baik untuk meningkatkan mutu pendidikan kemudian pembinaan serta pengembangan guru dan peserta didik secara intensif seperti peserta didik langsung di bina oleh wali kelas, guru BK dan tatib begitupun dengan guru yang langsung ada pengawasan dari kepala madrasah serta evaluasi dalam rangka menyatukan visi-misi dan tujuan bersama. Mengenai perencanaan strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu dapat disimpulkan dengan temuan:

- (1) perencanaan memiliki guru yang berkompeten meliputi: Pengajuan nama-nama guru ke instansi pemerintah untuk mengikuti pelatihan, Mendatangkan para ahli dan pakar yang sudah profesional dari perguruan tinggi
- (2) perencanaan proses penerimaan peserta didik baru meliputi: Penyeleksian peserta didik dengan jalur prestasi dan reguler, memfokuskan Bakat minat
- (3) perencanaan pembinaan serta pengembangan guru dan peserta didik meliputi: Pembinaan peserta didik melalui wali kelas, guru bk dan tatib, memberikan program bimbingan dan ekstrakurikuler, Rapat dinas, memberikan briefing/komunikasi langsung dari kepala madrasah. Untuk lebih memudahkan dalam memahami temuan disajikan dalam bentuk bagan dibawah ini.



Bagan 2.4

Perencanaan Strategi Kebijakan Kepala Madrasah MAN Kota Batu

## 2. Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu

### Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu

Dalam implementasi kebijakan kepala Madrasah di MAN Kota Batu, sangat mengedepankan pelayanan terhadap peserta didik, saat dinyatakan peserta didik lulus di MAN Kota Batu kepala Madrasah mempercayakan kepada waka kesiswaan untuk pelaksanaan pelayanan terhadap peserta didik. Begitupun waka kesiswaan MAN Kota Batu melaksanakan sesuai arahan dari kebijakan kepala Madrasah dengan sebaik mungkin. Di mulai dengan bekerjasama dengan perguruan tinggi (mahasiswa/i psikologi) yang kemudian nantinya akan diundang ke Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu untuk melakukan Tes psikologi peserta didik dan Tes IQ peserta didik dalam pelaksanaan Tes tersebut setiap peserta didik kelas X akan mengikutinya untuk mengetahui Bakat dan minat mereka karena dari hasil Tes tersebut akan dijadikan rekomendasi untuk mengambil penjurusan dan program ekstrakurikuler. Tes psikologi sangat membantu untuk mengetahui bakat dan minat seorang peserta didik hal ini sesuai dengan pernyataan waka kesiswaan hasil wawancara dengan penulis beliau menyampaikan.

Dalam penentuan bakat dan minat siswa kami selalu bekerjasama dengan jurusan psikologi perguruan tinggi awalnya bekerjasama dengan UMM, UM dan tahun ini dengan UIN dan insyaallah tahun selanjutnya dengan UIN juga dalam Tes ini sangat membantu sekali kami terhadap peserta didik untuk mengetahui bakat minat mereka, melalui Tes psikologi dapat menginterpretasikan hasil tes. Dan menyampaikan hasilnya pada siswa serta orang tuanya sebagai dasar acuan dalam pemilihan jurusan maupun dalam pemilihan pekerjaan sehingga peserta didik tidak akan merasa terjebak dalam pemilihan jurusan yang salah dan tidak sesuai dengan kemampuan serta bakat dan minat ia miliki. Dengan hasil tes tersebut kamiselaku waka kesiswaan tinggal menyalurkan bakat minat mereka sesuai kompetensi bakat minat mereka.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Ana Selaku Waka Kesiswaan MAN Kota Batu, Hari Jum'at 17 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

Adapun untuk pelaksanaannya tes tersebut yaitu dengan menjawab pertanyaan dan tantangan yang di buat mahasiswa psikologi seputar pendidikan sebelum itu adanya pengarahan seperti peserta didik harus disiplin dengan waktu yang sudah disediakan karena setiap jenis tes dikerjakan dengan serius dan teliti, tidak boleh bekerjasama dengan teman artinya semua tes harus dikerjakan sendiri. Tenaga tester yang bertanggung jawab penuh, terhadap pelaksanaan tes harus bisa memberikan pemahaman kepada peserta didik, sehingga pelaksanaan tes benar-benar sesuai dengan ketentuan. Oleh karena itu sebelum tes dimulai tenaga tester dan dibantu para guru-guru perlu menginformasikan terlebih dahulu semua ketentuan-ketentuan yang harus dipatuhi oleh peserta didik selama tes dilaksanakan.

MAN kota Batu dalam pelaksanaan penentuan Bakat dan minat peserta didik melalui tes psikologi sangat dilaksanakan dengan baik agar hasilnya memuaskan sesuai harapan. Kemudian setelah dilakukannya tes dan mendapatkan hasil yang baik, dimana peserta didik sudah memilih dan akan melangkakan bakat dan minatnya, MAN kota Batu juga sudah menyiapkan guru- guru dan pelatih yang profesioanl baik dari internal madrasah dan juga eksternal madrasah (bersama dengan pihak luar) guna memberikan pelayanan terhadap peserta didik agar nantinya dapat meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing.

Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu juga menyiapkan Estrakurikuler yang memadai untuk penyaluran bakat dan minat peserta didik di MAN Kota Batu. Di sanalah nanti peserta dibina dan arahkan agar peserta didik mampu mengkiti program ekstarkurikuler di madrasah, dalam pelaksanaan ekstrakurikuler di MAN Kota Batu peserta didik diwajibkan mengikuti 2 jenis yaitu seluruh peserta didik wajib mengikuti pramuka sesuai dengan arahan kebijakan kepala madrasah yang kedua memilih esktrakurikuler pilihan baik itu esktrakurikuler di bidang keolaragaan, di bidang seni,

dan di bidang keterampilan. Tentu saja dalam pelaksanaannya agar peserta didik mampu menyalurkan bakat dan minat mereka dengan baik dan nyaman Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu sudah menyiapkan fasilitas dan sarana prasarana yang memadai guna untuk mendukung pelaksanaan berjalanya kegiatan di madrasah serta untuk menunjang mutu pendidikan. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah MAN Kota Batu:

Untuk menunjang mutu pendidikan yang berdaya saing di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu kami berusaha untuk berbenah diri, salah satunya kami menyiapkan sarana dan prasarana yang mumpuni agar proses kegiatan belajar mengajar berjalan dengan lancar dan nyaman. Baik di bidang akademik maupun non akademik, tahun ini saya sudah menjabat 3 tahun Amanah sebagai kepala madrasah yang mana tahun 2018 kemarin kita sudah membangun gedung PTSP pelayanan terpadu satu pintu itu semua guna menunjang mutu pendidikan agar dalam proses pelayanan di MAN Kota Batu khususnya baik dan bersahabat dengan masyarakat sekolah maupun luar.<sup>63</sup>

MAN kota batu dalam pelaksanaan pelayanan terhadap peserta didik selalu meningkatkan sarana prasarana guna mendukung proses kegiatan pembelajaran di madrasah agar mutu pendidikan MAN Kota Batu dapat diakui di mata masyarakat maupun wali murid bahwasanya mutu MAN Kota Batu berkualitas serta dapat bersaing dengan sekolah yang lain paling tidak, tidak ketinggalan zaman yang selalu berubah (berinovasi). Dalam kebijakan kepala madrasah juga menekankan peserta didik baik kelas X, kelas XI dan kelas XII yaitu adanya program khusus setiap kelas yang dalam pelaksanaannya akan dipandu dengan waka kesiswaan dan para walikelas beserta guru-guru lain.

Pertama kelas X akan di fokuskan ke pendidikan Agama salah satunya Baca tulis Al-Qur'an dalam pelaksanaannya kelas 10 akan selalu dibinah dan difokuskan untuk agamanya karena dari sekian peserta didik yang masuk ke MAN Kota Batu input bermacam-macam, ada sebagian peserta didik yang belum bisa baca tulis Al-

<sup>63</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Selasa 11 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

Qur'an. Nantinya akan diseleksi, mana yang sudah lancar dan belum, kemudian akan dibuat kelompok/kelas yang sudah lancar dan belum bahkan yang belum sama sekali pertama ada kelas ula(awal) wustho (tengah) dan ulya (akhir) untuk pelaksanaannya yaitu 2 minggu sekali dengan mendatangkan guru dari luar madrasah (eksternal) program ini wajib diikuti oleh kelas X. Hal ini adalah untuk menguatkan pondasi mereka agar nantinya peserta didik di MAN kota batu dapat berakhlaqul karimah serta berakhlak mulia sesuai dengan visi misi MAN Kota Batu.

Yang kedua kelas XII yang akan difokuskan dengan keterampilan agar peserta didik MAN Kota Batu khususnya mempunyai keterampilan karena anggapan kepala madrasah MAN Kota Batu bahwasanya mungkin peserta didik nantiya setelah lulus tidak semua melanjutkan keperguruan tinggi, untuk itu menyiapkan keterampilan agar nantinya mereka bisa berguna dan bermanfaat bagi masyarakat. Hal ini juga untuk mendukung prestasi peserta didik dibidang keterampilan seperti di bidang, menjait, tata boga, tat arias, tata kostum, harapanya MAN kota dapat bersaing baik dari segi apapun sala satu nya di keterampilan gunan mengwujudkan visi misi madrasah dan menjunjung mutu pendidikan MAN Kota Batu.

Ketiga kelas XII akan di fokuskan denga Bimbel untuk persiapan menghadapi Ujian Nasional harapanya peserta didik dapat mendapatkan nilai yang baik dan memuaskan, Untuk pelaksanaan bimbelya kita adakan di madrasah sendiri dengan pengajar guru-guru yang ada di MAN Kota Batu tetapi kepala madrasah mengeluarkan kebijakan juga bahwasanya untuk peserta didik boleh memilih Bimbel di luar dengan syarat menggunakan keuangan sendiri Karena kita memberi ruang untuk peserta didik mencari ilmu yag lebih luas untuk menghadapi Ujian Nasional.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan kepala Madrasah MAN Kota Batu.

Untuk meningkatkan kompetensi peserta didik dan juga menunjang mutu pendidikan di MAN Kota Batu kita ada program yaitu kelas XII kita fokuskan untk Bimbel harapanya agar hasil Ujian Nasional dapat memuaskan bahkan bisa bersaing dengan madrasah/sekolah yang lain. Kemudian kelas XI kita arahkan untuk keterampilan, agar nantinya mempunyai seni keterampilan dan bisa bermanfaat baik itu diri sendiri dan masyarakat luas. Terakhir kelas X kita fokuskan ke pendidikan Agama atau Al-qur'anya karena input yang masuk ke MAN kota batu ini sangat beragam, salah satunya ada yang belum bisa baca tulis Al qur'an oleh karena itu kita mendatangkan guru-guru dari luar untuk mengajari mereka (peserta didik), yang terbagi dengan 3 kelas ula. Wustho dan ulya pelaksanaanya 2 minggu sekali dan itu wajib untuk kelas X.<sup>64</sup>

Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu juga mempunyai program untuk memberikan ruang tambahan pengembangandan pembinaan peserta didik yang dikeluarkan dari kebijakan kepala madrasah yaitu ada 5 program yang di jelaskan di bawah ini:

1. program GEMES (Gerakan Madrasah sehat)
2. program Gelem (Gerakan litrasi Madrasah)
3. program Gemi (Gerakan Madrasah Inovasi)
4. program Geva (gerakan Furudul Ainiyah)
5. program Geram (gerakan alur membangun madrasah)

Dalam pelaksanaanya untuk gerakan madrasah inovasi MAN kota Batu sudah banyak mendapatkan penghargaan atas karya inovasi peserta didik MAN Kota Batu salah satunya membuat manisan cabe dengan pelaksanaanya diujikan di laboratorium dengan peserta didik jurusan IPA kemudian ada gerakan literasi madrasah dimana Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu bekersama dengan Gramedia dengan mengerjakan aksi lewat kegiatan taman baca MAKOPA, harapanya mampu memberikan dampak positif terhadap masyarakat di kota batu, untuk tempat dilakukan di Alun-Alun Batu dan nantinya akan rutinitaskan pada waktu 2 bulan sekali dan tanggapan masyarakat sangat mendukung sekali serta kegiatan tersebut dapat mendukung peningkatan

<sup>64</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Selasa 11 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

mutu pendidikan di MAN Kota Batu. Selaras yang disampaikan dengan waka kesiswaan, beliau menyampaikan.

Kita di MAN Kota Batu memiliki program untuk memberikan ruang belajar selain di kelas terhadap peserta didik seperti program madrasah sehat, Gerakan furudul ainiyah, gerakan madrasah inovasi gerakan literasi madrasah. Semua program ini ditujukan untuk peserta didik dengan tujuan setelah lulus mereka mampu mengetahui bakat yang mereka miliki.<sup>65</sup>

Selanjutnya gerakan furudul ainiyah merupakan gerakan untuk madrasah yang pelaksanaannya untuk pembentukan peserta didik sebagai individu yang berkarakter dan berkepribadian Islam seperti MAN Kota Batu saat hari jum'at untuk para peserta didik laki-laki akan di arahkan untuk mengikuti sholat jum'at berjamaah dengan petugasnya dari mereka digilir satu persatu. Adapun untuk perempuan akan di arahkan di satu ruangan yang disana akan diberikan materi mengenai keperempuanan menurut Islam. Kemudian ada gerakan madrasah sehat dalam pelaksanaannya peserta didik selalu di anjurkan untuk menjaga lingkungan baik itu buang sampah pada tempatnya dan menjaga kebersihan kelas dan madrasah. Yang terakhir ada geram yaitu gerakan membangun madrasah, yang langsung dari kepala madrasah untuk menunjang mutu pendidikan agar madrasah dapat berkembang dan tidak ketinggalan zaman.

MAN Kota Batu dalam pelaksanaan pembinaan serta pengembangan guru dan peserta didik khususnya kepala madrasah yang membuat berbagai kebijakan melalui program-program untuk guru dan peserta didik tujuannya yaitu untuk meningkatkan mutu pendidikan. Selain dalam pelaksanaan tersebut juga diawasi langsung dari kepala madrasah dengan dibantu para waka-waka MAN Kota Batu. Agar apa yang telah dilaksanakan berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang diharapkan di mulai dengan pengajuan nama-nama guru yang dikembangkan

<sup>65</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Ana Selaku Waka Kesiswaan MAN Kota Batu, Hari Jum'at 17 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

kompetensi di bidangnya melalui diklat, workshop dan pelatihan-pelatihan, kepala madrasah akan mengawasi guru-guru dalam kompetensi dibidangnya walaupun tidak langsung setidaknya ada laporan dari para waka-waka mengenai proses mengajar, maupun pekerjaannya dengan itu dari hasil tersebut kepala madrasah akan bisa mengetahui serta akan mengajukan nama-nama guru keatas madrasah atau instansi pemerintah untuk dikembangkan, agar nantinya bisa lebih profesional. Setelah itu nantinya ada tindak lanjut dalam pelatihan tersebut salah-satunya bagaimana penerapannya dari hasil pelatihan tersebut ke madrasah dengan di dibimbing dan awasi serta difasilitasi oleh madrasah.

Seperti yang sekarang sudah diterapkan di MAN Kota Batu mengenai kompetensi IT guru, madrasah akan memenuhi fasilitas dibidang IT sesuai dengan kebijakan kepala madrasah seperti proyektor yang diadakan disemua kelas guna memperlancar proses pembelajaran. Dan juga peserta didik, hasil dari musyawarah dengan wali para peserta didik bahwasanya sekarang peserta didik khususnya di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu boleh membawa HP dengan syarat tidak boleh digunakan pada saat jam sekolah mulai dari jam 6:45 sampai selesai boleh digunakan dengan atas izin guru yang mengajar dengan alasan untuk mejadi media pembelajaran. Dan Di setiap kelas sudah ada lemari khusus untuk menyimpan HP peserta didik agar tidak digunakan pada proses pembelajaran. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan wakil kepala madrasah beliau menyampaikan.

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar guru sekarang dituntut untuk memiliki kompetensi di bidang IT. Apalagi sekarang para wali murid banyak yang komplain untuk peserta didik boleh membawa HP alasannya sekarang anak pergi dan pulang ke madrasah itu naik kendaraan online sehingga jika tidak membawa hp akan memperlambat mereka untuk ke madrasah maka itu sesuai kebijakan kepala madrasah dan hasil musyawarah dengan para wali murid boleh membawanya dengan beberapa syarat yang harus dipenuhi.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Khalimatus Sa'diyah selaku wakil Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Selasa 14 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor guru

MAN Kota Batu dalam mengawasi guru-guru, kepala madrasah selalu menekankan kedisiplinan yang tinggi baik itu untuk peserta didik maupun guru. Setiap guru yang tugas dinas keluar pasti ada rekapan dari tata usaha dan juga guru-guru MAN Kota Batu mempunyai jurnal kesehariannya itu semua untuk memudahkan pengawasan dari kepala madrasah, nantinya akan direkap di rapat dinas setiap tahun untuk mengetahui kegiatan para guru. dalam pelaksanaan guru yang sudah mengikuti pelatihan-pelatihan guru nantinya ada sistem diseminasi untuk penerapan hasil dari pelatihan tersebut ke madrasah yang mana guru tersebut mempunyai kewajiban untuk menyebarkan dengan membuat kegiatan, menyampaikan apa yang di peroleh kemudian malaporkan baru guru tersebut mendapatkan sertifikat. Pada saat guru tersebut menyampaikan sesuai apa yang dia dapatkan disana lah posisi kepala madrasah dalam mengawasi bagaimana hasil dari yang didapatkan dalam pelatihan tersebut. hal ini selaras yang di sampaikan dengan waka kurikulum hasil wawancara dengan penulis beliau menyampaikan.

Untuk guru-guru yang sudah diikutkan pelatihan-pelatihan, dalam penerapannya di madrasah mereka mempunyai tanggung jawabnya mas sesuai kebijakan kepala madrasah tentunya guru tersebut harus memaparkan hasil atau capaian yang sudah mereka dapatkan dari pelatihan atau diklat dan sebagainya ke para guru-guru lain. Dengan membuat kegiatan atau usulan program mengenai madrasah agar kita mengetahui bahwasanya guru tersebut mendapatkan peningkatan terutama di bidangnya sehingga pelatihan tersebut tidak sia-sia mas.<sup>67</sup>

MAN Kota Batu dalam pelaksanaan pelatihan, diklat dan sejenisnya diinternal madrasah yaitu mendatangkan para ahli dan pakar dari perguruan tinggi, semua guru diwajibkan untuk ikut semua, adapun untuk peserta didik nanti ada sala satu guru yang menghendel dan diadakan kegiatan agar mereka tidak mengganggu kegiatan

<sup>67</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Munawir Qulub Selaku Waka Kurikulum MAN Kota Batu, Hari Jumat 10 Januari 2020 pukul 01:00 di kantor Guru

pelatihat guru. setelah kegiatan tersebut di harapkan guru dapat melaksanakan penyampaian proses pembelajaran dengan baik dan benar serta peserta didik mampu memahaminya. Untuk mengawasi kompetensi guru-guru yang ada di MAN Kota Batu kepala madrasah menggunakan supervisi yang langsung dari beliau, yang sudah terjadwal pelaksanaanya, beliau mensupervisi dengan cara beliau masuk kelas dan langsung melihat serta mendengar proses keberlangsungan pembelajaran. Kedua program namanya program PKG (penilaian kerja guru) yaitu guru senior di bagi beberapa kelompok dan tiap kelompok tersebut dipimpin oleh kordinator atau guru senior/golongan 4 nantinya guru tersebut mengawasi dan mengoreksi mulai dari pembuatan RPP, kelengkapan sampai kedisiplinan masuk kelas. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan waka kurikulum beliau menyampaikan.

Dalam pengawasan di Madrasah Aliyah Kota Batu yang sekarang pengawasanya sudah terlaksanakan ada 2 pengawasan pertama yaitu pengawasan dari kepala madrasah langsung atau supervisi, beliau akan terjun ke setiap kelas atau keruang guru guna ingin mengetahui, melihat dan mendengar langsung proses pembelajaran dan pekerjaan guru dalam kesehariannya. Kedua ada namanya PKG penilaian kerja guru yang di hendel oleh guru senior nantinya akan ada kelompok dikordinatori oleh guru senior, dalam pelaksanaanya nanti guru senior tersebut akan melihat proses pembuatan RPP guru-guru, pekerjaan keseharian, kedisiplinan, absennsi bahkan surat tugas yang keluar.<sup>68</sup>

MAN kota Batu dalam menekankan kedisiplinan berbagai macam cara pelaksanaanya dilakukan, salah satunya dengan teknologi sekarang yaitu pinjerprint untuk guru-guru, sehingga memudahkan kepala madrasah dalam mengawasi kehadiran guru yang telat ataupun tidak masuk. Dan adanya CCTV selain untuk keamanan madrasah berguna juga untuk pengawasan terhadap peserta didik dan orang yang tidak dikenal. Selain kedisiplinan kepala madrasah selalu mengawasi kebutuhan guru-guru dan peserta didik guna menunjang proses pembelajaran dan meningkatkan

<sup>68</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Munawir Qulub Selaku Waka Kurikulum MAN Kota Batu, Hari Jumat 10 Januari 2020 pukul 01:00 di kantor Guru

mutu pendidikan di madrasah dengan cara melengkapi fasilitas dan sarana prasarana yang memadai dan selengkap-lengkapnya untuk kebutuhan guru dan peserta didik.

Kepala madrasah juga memonitoring output yang akan dikeluarkan Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dengan cara mengarahkan peserta didik yang akan segera lulus untuk melanjutkan kejenjang selanjutnya dengan semaksimal mungkin salah satunya mengizinkan alumni-alumni untuk membuat kegiatan di MAN Kota Batu dalam tema Kampus Exspo (sosialisasi pendaftaran perguruan tinggi negeri SMPTN, PMDK, PN dan SPAN-PTKIN) disana dalam pelaksanaannya peserta didik akan di bimbing dan diarahkan agar meneruskan kejenjang perguruan tinggi dengan beasiswa dan jalur-jalur yang diadakan secara online. Begitupun kepala madrasah memberikan motivasi agar menjadi seperti kakak-kaka alumni MAN Kota Batu yang berbagai macam sudah terdaftar di perguruan tinggi harapanya semua peserta didik kelas XII khususnya yang akan sebentar lagi lulus melanjutkan kejenjang perguruan tinggi semua. Hal ini senada apa yang sampaikan dari hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, beliau menyampaikan.

Alumni-alumni MAN Kota Batu sudah bertebaran di perguruan tinggi dengan mendapatkan beasiswa dan prestasi yang di capai, harapanya peserta didik MAN Kota Batu ini dapat meniru dan melanjutkan kejenjang berikutnya seperti alumni yang terdaftar di perguruan tinggi jikalau tidak bisa melanjutkan, harapan kami bisa menyalurkan bakat yang sudah dipelajari di MAN Kota Batu ini seperti keterampilan, seni, serta pengetahuan. Dan untuk output kita sudah di akui perguruan tinggi maupun masyarakat mas Alhamdulillah. Mulai ada yang masuk universitas malang ini mas seperti UB, UMM, UM, UIN dan juga ada yang sudah masuk ITB dengan lulusa terbaik disana jadi insyaallah untuk output MAN Kota Batu khususnya sudah berkulaitas dan baik serta diakui oleh masyarakat luas.<sup>69</sup>

MAN KOTA Batu dalam pelaksanaan pengembangan dan pembinaan guru mempunyai program yang dikeluarkan dari kebijakan kepala madrasah dan dilaksanakan dibawah waka Humas yaitu program silaturahmi guru dengan keluarga

<sup>69</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Selasa 11 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dalam pelaksanaan tersebut semua guru-guru yang di MAN Kota Batu sudah terdaftar dan ada datanya sampai tahun 2030. Dalam pelaksanaannya dilakukan 2 bulan sekali untuk berkunjung ke rumah guru yang sudah dapat giliran ditempatnya, disana nantinya ada pembinaan dan bimbingan guna mempererat hubungan antara guru dengan guru bahkan dengan keluarga guru, agar saat guru melakukan tugas di madrasah dapat di support dengan baik oleh keluarga dan memaklumi jika suatu saat ada kesibukan yang sangat *urgent* serta harus dikerjakan pada waktu itu sehingga kadang guru tersebut melebihi dari jam kerjanya (lembur) dalam program tersebut juga diarahkan dan dikasi solusi serta motivasi langsung dari kepala madrasah. Sebagai atasan beliau mengayomi semua guru agar setiap masalah yang bersangkutan di madrasah dapat terselesaikan dengan tuntas, begitupun juga dapat bekerja dengan baik, giat dan nyaman. Hal ini selaras apa yang disampaikan dari hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah beliau menyampaikan.

Dalam pembinaan dan pengembangan guru khususnya di MAN Kota Batu kita ada program silaturahmi gunanya untuk mengakrapi, sebenarnya sudah akrab akan tetapi guru tersebut mempunyai keluarga, harapanya keluarga tersebut dapat mensupport keluarganya yang menjadi guru di madrasah ini dan juga memaklumi jika kadang-kadang melawati batas jam kerja/ terlambat pulang. Pada forum silaturahmi ini kita bisa bicarakan dengan baik kepada keluarga guru tersebut bahwa perlu dukungan keluarga dalam melaksanakan tugas kerja di MAN Kota Batu.<sup>70</sup>

Forum silaturahmi di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu sangat dipertahankan dan menjadi rutinitas para guru-guru untuk lebih saling mengenal satu sama lain gunanya menjadikan guru tersebut dihargai setiap pekerjaan dan hal-hal yang progresif yang dilakukan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN

<sup>70</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Selasa 11 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

Kota Batu hal ini juga senada yang disampaikan oleh waka humas hasil wawancara penulis dengan beliau.

Ya mas dalam forum silaturahmi ini salah satunya untuk menjaga kerukunan antara guru, yang dilaksanakan pada 2 bulan sekali. Forum ini kita jaga untuk terus dikembangkan guna memperkuat etos kerja kita jangan sampai kita satu atap bersama dalam pekerjaan tetapi tidak nyaman dalam pekerjaan, maka forum inilah kita bisa berdiskusi serta mengarahkan dalam pembinaan guru dan pengembangannya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang diawali dengan profesional guru. Untuk jadwal program forum silaturahmi ini kita sudah terjadwal sampai tahun 2030 kurang lebih.<sup>71</sup>

Jadwal kegiatan silaturahmi keluarga besar MAN Kota Batu bisa dilihat di bawah ini<sup>72</sup>:

NO	NAMA	BULAN/TAHUN	NO	NAMA	BULAN/TAHUN
1	A R MIRAN Al Faridury, S.Ag	NOPEMBER 2019	44	Drs. SURIPUSRI ALIM	JANUARI 2027
2	Siti Nurul Azzah, Pd	JANUARI 2020	45	EGGANE SUDIRTA POKI, M.Pd	MARET 2027
3	Drs. KHORRUSATI, S.Pd	MARET 2020	46	Drs. FIDWATI	MEI 2027
4	SARITA ANJUNIL, S.Sos, M.Si	MAY 2020	47	Dewi ASULI, S.Pd	JULI 2027
5	Drs. Dwi Tjandjandjari	JULI 2020	48	Henny UITS, S. Si	SEPTEMBER 2027
6	Drs. Diah Rahmawati	SEPTEMBER 2020	49	Atimah Noor Malla, Dra	NOPEMBER 2027
7	Muhammad Nurhidom, S.Ag	NOPEMBER 2020	50	Wahyu Cahyono	JANUARI 2028
8	Muhammad Rofiqul Adib, S.Pd	JANUARI 2021	51	Wijandi, Spd	MARET 2028
9	Siti Muthomimah, S.Pd	MARET 2021	52	Elis Susilawati, S.Pd	MAY 2028
10	Aditya Tobias Wira, M.Ed	MAY 2021	53	H Subhan, Spd, Mm	JULI 2028
11	Lukman	JULI 2021	54	Indratul Kosa, S.Pd	SEPTEMBER 2028
12	Bambang Hermanto, SSt	SEPTEMBER 2021	55	Drs. Nurul Chasanah	NOPEMBER 2028
13	Rizki Widiawati, S.Pd, M.Si	NOPEMBER 2021	56	Nur Hasyim, Spd	JANUARI 2029
14	Mesni, S.Pd	JANUARI 2022	57	Yayuk Kurniawati, M.Pd	MARET 2029
15	M. MUNIQ, S.Pd., M.M.	MARET 2022	58	Fenny Maryani, S.E.	MAY 2029
16	Drs. Latifah	MAY 2022	59	Dwi Santosa, S.Pd	JULI 2029
17	Rossa Amalia Adiyafidah, S.Pd.	JULI 2022	60	Munawirul Qulub, S.Pd, M.Si	SEPTEMBER 2029
18	Muhajir, S.Pd	SEPTEMBER 2022	61	M Bahrul Ulum, S.kom	NOPEMBER 2029
19	Ari Nur Aisyah, S.Ag	NOPEMBER 2022	62	Siyona	JANUARI 2030
20	Fery Dwi Ariyanto, A.Md/ Fatimah Ningsih, M.Pd, I	JANUARI 2023	63	Alvita Hikmatul Laily, S.Pd	MARET 2030
21	Mustakhlil	MARET 2023	64	Rose Susanti Basyah, S.E.	MAY 2030
22	Renny Lidawati, A.Md.	MAY 2023	65	Aslanik, S.Pd.I	JULI 2030
23	Naning Indarwati, S.Pd.I	JULI 2023	66	Christina Wardani, M.Pd	SEPTEMBER 2030
24	Siti Muthomimah, S.Pd	SEPTEMBER 2023	67	Sucipto, S.Pd	NOPEMBER 2030
25	Ana Rahmawati, S.Pd	NOPEMBER 2023	68	Hari Subroto, S.Pd.	JANUARI 2031
26	Dwi Fitriawati, S.Pd	JANUARI 2024	69	Rochani Ningsih, S.Pd	MARET 2031
27	Kasianto, S.H.I	MARET 2024	70	Aifah Nurul Aini, S.Pd	MAY 2031
28	Erna Setyowati, S.Pd	MAY 2024	71	Sumarsono, S.Pd/ Nurjanah, S.Pd, M.A	JULI 2031
29	Elisa Nur Hafidha, S.Pd	JULI 2024	72	Eva Nur Rahmawati, SAg	SEPTEMBER 2031

(Gambar kegiatan Forum silaturahmi Keluarga Besar MAN Kota Batu)

Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu sebagai atasan tertinggi di lembaga pendidikan MAN Kota Batu dalam pengamatan penulis selama observasi penelitian, sudah membuat kebijakan yang baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, selain membuat kebijakan beliau tipikal kepemimpinan batton-up yang semua keputusan melibatkan bawahnya/para waka-waka yang ada di MAN Kota Batu agar

<sup>71</sup> Hasil wawancara dengan waka humas ibu Khalimatus Sa'diyah di MAN Kota Batu, Hari Selasa 14 Januari 2020 pukul 09:00 di kantor kantor guru.

<sup>72</sup> Hasil melihat dokumentasi di MAN Kota Batu hari Senin 16 Desember 2019 pukul 09:00 dengan buk Halimah diruang guru

hasil dari kebijakan tersebut menjadi lebih baik serta banyak padangan dalam segi lain. Beliau juga dalam melaksanakan kebijakan yang telah disepakati bersama selalu mangawali dan menjadi contoh agar ditiru dan diguguh oleh peserta didik maupun guru-guru di madrasah, sehingga guru-guru merasa segan dengan prilaku kepala madrasah yang menyunjung tinggi aturan yang telah berlaku. Harapannya semua warga madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dapat menjalankan keputusan kebijakan yang dibuat menjadi peraturan yang sudah tertera di madrasah. Contohnya kedisiplinan beliau (kepala madrasah) selalu on time dalam melaksanakan tugas sebagai atasan tertinggi di MAN Kota Batu begitupun dengan permasalahan yang ada di madrasah beliau memberikan brefing/komunikasi kepada semua guru yang mempunyai permasalahan/hal terbaru yang harus diselesaikan (mampu memberikan solusi kepada para bawahanya). Dalam rapat beliau juga selaku kepala madrasah memegang kendali dalam rapat tersebut dalam pengamatan peneliti beliau orang identik orangnya ramah tekun dan mempunyai prisip yang kuat dalam menjabat kepemimpinan. Seorang kepemimpinan untuk mencampai tujuan bersama idealnya melibatkan seluruh warga madrasah yang dinaunginya agar dari hasil kebijakan yang telah diputuskan bersama, dapat berjalan bengan baik sesuai rencana begitupun dengan kepala madrasah harus mempunyai strategi yang unggul untuk membuat kebijakan yang hasilnya dapat dijalankan dan disepakati bersama, serta mencapai tujuan yang di harapkan.

Evaluasi kebijakan kepala madrasah adalah hal yang harus dilakukan apabila dari suatu kebijakan yang sudah tertera, tetapi tidak berjalan dengan baik/tidak sesuai dengan tujuan yang di harapkan maka dari itu evaluasi perlu dilakukan dalam rangka memperbaiki kebijakan/pelaksanaan dari kebijakan tersebut. MAN kota Batu dalam rangka evaluasi ada namanya rapat dinas setiap tahunya disanalah nanti akan dipaparkan permasalahan/evaluasi dari pelaksanaan program yang belum

terlaksanakan ataupun harus diperbaiki. Rapat dinas yang dilaksanakan di MAN Kota Batu dilakukan tidak hanya pada tahun ajaran saja tetapi ada juga evaluasi setiap bulannya/ 1 bulan sekali yaitu program rapat dinas satu bulan sekali yang dilakukan pada akhir bulan. Sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan wakil kepala madrasah beliau menyampaikan

Setelah briefing guru kita ada evaluasi/rapat dinas pada saat satu bulan sekali, biasanya diakhir bulan, sebelum rapat dinas tersebut kita ada programnya/radannya apa, yaitu evaluasinya kegiatan 1 bulan sebelumnya untuk perbaikam dibulan berikutnya/rencana program bulan selanjutnya sudah di rencanakan, yang kemarin dilakukan kita evaluasi saat rapat dinas untuk bulan selanjutnya pada pertemuan yang akan datang.<sup>73</sup>

Dalam pelaksanaan evaluasi guru di MAN Kota Batu biasanya dilakukan pada hari senin atau sabtu di ruang rapat dinas, semua program yang telah dilakukan sebelumnya semua guru wajib memaparkan yang telah dilakukan untuk dievaluasi bersama agar lebih baik. Pelaksanaan evaluasi di MAN Kota Batu ada beberapa macam pertama ada evaluasi 1 bulan sekali dari hasil briefing guru pada akhir bulan kedua sebelum ajaran baru dan akhir ajaran baru. Dalam evaluasi di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu ada PKG dan PKB perencanaan keberlanjutan untuk formatif waktunya sebelum tahun ajaran karena yang dilihat kesiapan guru dan kematangan guru dalam mengajar kemudian sumatif itu waktunya itu di bulan agustus karena kita harus melaporkan ke kementerian mengenai kegiatan guru seperti ini. Dan nantinya hasil dari evaluasi tersebut dapat dibuat untuk materi pelatihan, diklat, workshop untuk guru-guru, supaya dapat meminimalisir masalah yang sudah dievaluasi sebelumnya.

untuk evaluasi di akhir tahun biasanya lebih ditekankan untuk evaluasi mengenai kebijakan kepala madrasah yang melibatkan para waka dan semua guru, yang dalam pelaksanaannya akan dilihat, apakah dari kebijakan tersebut dapat berjalan

<sup>73</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Khalimatus Sa'diyah selaku wakil Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Selasa 14 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor guru

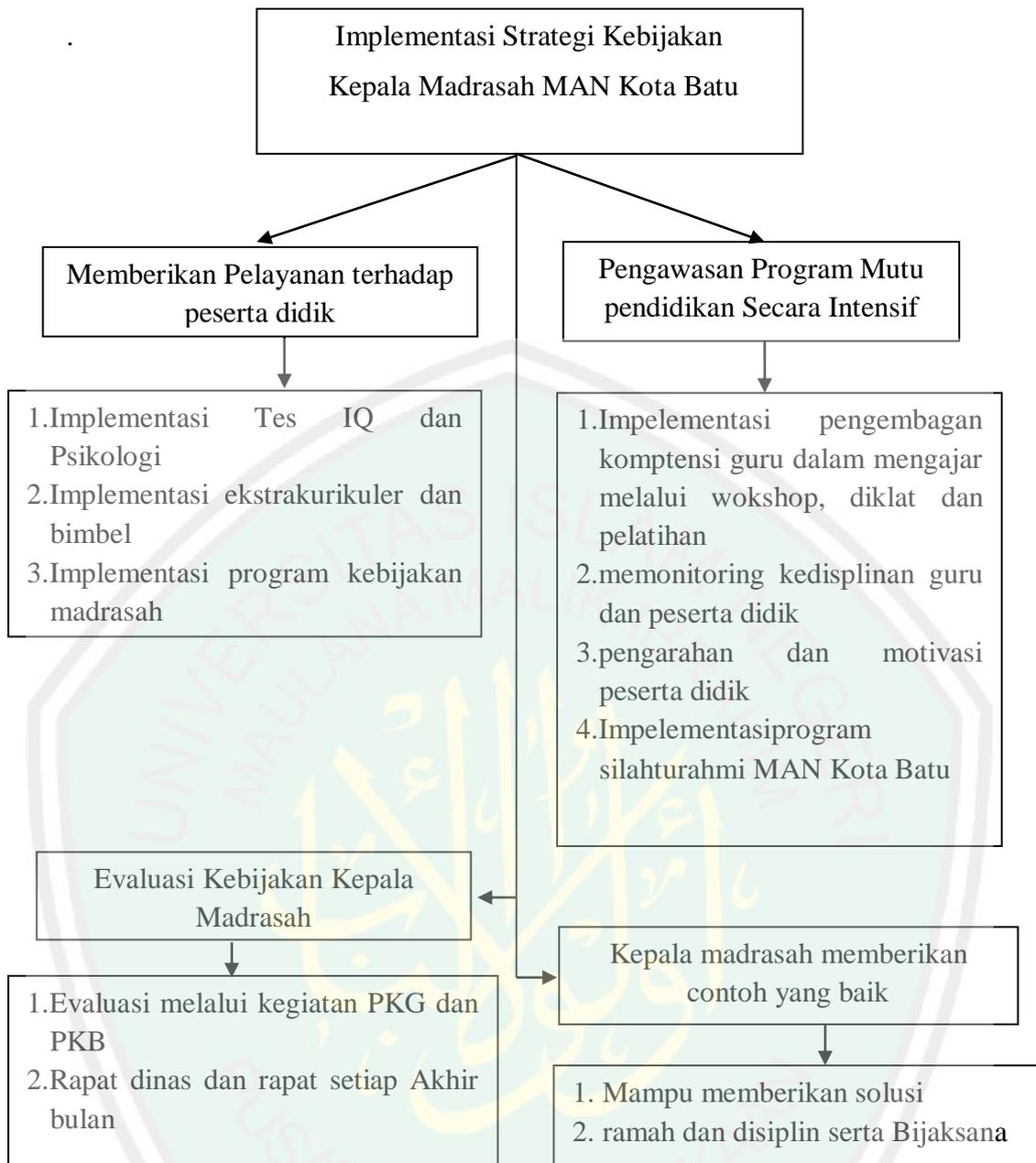
dengan baik dan apakah ada perubahan strategi dalam menangani keberlangsungan kebijakan tersebut, jika ada strategi terbaru yang dilakukan, bagaimana hasilnya apakah sesuai dengan perencanaan sebelumnya atau tidak. Karena dalam kebijakan diperlukan strategi agar tujuan yang diharapkan bisa tercapai dengan baik dan kepala madrasah sudah mempercayakan itu semua kepada bawahannya, semisal untuk penerimaan peserta didik maka untuk pelaksanaan dan strateginya yang lebih mengetahui tentunya wakakesiswaan oleh karena itu pelaksanaannya akan dibebankan ke waka kesiswaan, sedangkan kepala madrasah akan menyaring dari usulan strategi dari bawahannya dan mengarahkan jika diperlukan serta memutuskan untuk dijalankan jika strategi tersebut sesuai harapan dan target madrasah. Hal ini selaras dengan penyampaian dari hasil wawancara dengan kepala madrasah beliau menyampaikan

untuk pelaksanaan strategi kita putuskan bersama baik itu di rapat dinas maupun secara individual/komunikasi dengan guru yang saya tanggung jawabkan atas kebijakan tersebut, jika ada perubahan dilapangan biasanya guru akan membuat startegi yang baru dan akan di bicarakan di rapat setiap bulanya dengan memaparkan data dilapangan. Setelah itu kita putuskan bersama mana yang baik untuk kebijakan tersebut dan strateginya.<sup>74</sup>

Kepala madrasah MAN Kota Batu selalu mengayomi guru-guru di madrasah beliau membuka ruang gerak guru dan kreatifitas guru.itu semua agar guru dapat berkembang dengan cepat dan baik sehingga guru mempunyai kesadaran yang tinggi dalam profesi guru untuk lebih profesional dan berpengalaman dalam permasalahan yang di hadapi yang akan datang. Harapanya MAN Kota Batu mutu pendidikanya dapat meningkat dan berdaya saing megikuti zaman sekarang yang serba teknologi serta bisa menjadi madrasah literasi kedepan untuk menyunjung visi-misi madrasah yang sudah di tetapkan dan disahkan bersama.

<sup>74</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Selasa 11 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

Dari paparan data diatas dapat peneliti simpulkan dengan temuan bahwa implementasi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing yakni memeberikan pelayanan terhadap peserta didik, pengawasan program mutu secara intensif, memberi contoh yang baik, evaluasi kebijakan kepala madrasah MAN Kota Batu. Dari empat implementasi kebijakan kepala madrasah yang dilakukan seluruh warga MAN Kota Batu dengan dikordinatori para Waka-Waka madrasah Aliyah Negeri Kota Batu membuktikan bahwa implementasi kebijakan kepala madrasah telah berjalan dengan baik, sesuai dengan arahan kebijakan kepala madrasah, oleh karena itu penulis menarik dari implementasi kebijakan kepala madrasah yang telah dilaksanakan sebaik mungkin bahwasanya akan berdampak pada hasil yang diinginkan dan sesuai tujuan yang dicapai. Maka untuk lebih mudah dalam memahami temuan dari implementasi kebijakan kepala madrasah akan disajikan dalam bentuk bagan dibawah ini.



Bagan 2.5

Impelementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah MAN Kota Batu

### 3. Hasil Implementasi dari Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu

kebijakan merupakan suatu keseluruhan proses pendidikan dan hasil perumusan yang mendalam dengan langkah-langkah strategis pendidikan yang di cantumkan di visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan. Dan strategi merupakan proses untuk menghantarkan kebijakan kepala madrasah untuk mewujudkan tercapainya mutu pendidikan yang berkualitas serta tujuan yang diinginkan.

Di bawah ini penulis akan memaparkan hasil kajian yang telah penulis lakukan terhadap hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun hasil dari strategi implementasi kebijakan kepala madrasah di MAN Kota Batu, diantaranya dimulai dari program memiliki guru berkompeten, program, penerimaan peserta didik, pembinaan dan pengembangan peserta didik serta guru di MAN Kota Batu. Sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah, sebagai berikut.

Untuk menentukan proses pendidikan berjalan dengan baik, kita ada kebijakan yang telah ditetapkan. Maka itu untuk menetapkan kebijakan, kami melakukan perencanaan kebijakan terdahulu untuk merumuskan langkah-langka kedepan setelah itu dilakukanlah pelaksanaannya, yang nantinya diharapkan apa yang telah direncanakan dan dilaksanakan mendapatkan hasil yang optimal sesuai harapan yang inginkan, strategikebijakan kita untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu tak lepas dari guru, peserta didik dan sarpras sebagai penunjang proses pembelajaran.<sup>75</sup>

Dari pernyataan di atas, dapat kita cermati bahwa untuk mendapatkan hasil yang baik, tak lepas dari acuan perencanaan dan implementasinya yang maksimal. Begitupun dengan hasil strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu.

<sup>75</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Senin 13 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

Dalam kebijakan kepala madrasah MAN Kota Batu selalu mengupayakan guru agar berkompeten sesuai dengan perencanaan dan pelaksanaannya yang sudah dipaparkan di atas hasilnya MAN kota memiliki guru berkompeten, dimana guru memiliki peningkatan kompetensi dibidang IT, guru dapat mengarahkan dan memimbing peserta didik dengan menggunakan aplikasi dan juga proyektor serta guru dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan baik. Dari kebijakan kepala madrasah tersebut guru tidak ketinggalan zaman, dengan itu guru dapat lebih profesional untuk mengatasi peserta didik yang sekarang serba teknologi dan dapat mengarahkan, bahwas dari teknologi peserta didik bisa belajar secara formal baik offline maupun online dengan mengerjakan soal-soal yang sudah dishare diaplikasi yang sudah disediakan sehingga peserta didik dapat menggunakan teknologi dengan baik dan positif. Guru juga dapat memantau peserta didik dengan gampang sekali karenan guru sudah memiliki peningkatan koptensi IT maka guru dapat mengakses media sosial, dengan itu peserta didik akan terpantau jika ada perbuatan yang salah. Karena guru berhak memantau peserta didik walupun diluar madrasah setidaknya bisa menegur dan mengasi arahan yang baik agar MAN Kota Batu tidak tercoreng atas perbuatan mereka dan diakui serta dipercaya atas pelayanan jasa pendidikan yang baik sehingga pelanggan(wali murid) merasa puas bahkan lebih yang diharapkan mereka.

Setelah guru-guru MAN Kota Batu diikutkan pelatihan, wokshop untuk meningktakan kompetensi guru, kepala medrasaah mengeluarkan kebijakam agar guru membuat modul/LKS sendiri karena mulai tahun 2018 kemaren MAN Kota Batu tidak membeli/mengambil LKS dari luar lagi dan hasilnya banyak guru-guru MAN Kota Batu sudah membuat modul/LKS sendiri. Guru sekarang sudah berlomba-lomba untuk membuat karya sendiri berupa LKS, dengan kebijakan ini pelajaran yang akan

disampaikan lebih tepat sasaran dan sesuai kebutuhan peserta didik. Karena guru yang ada dimadrasah lebih mengetahui pelajaran apa yang dibutuhkan peserta didik, guru juga udah dibekali keprofesionalanya dalam menyusun modul/LKS karena sudah diikutkan woshop serta pelatihan bahkan mendatangkan pakar-pakar untuk membimbing guru MAN Kota Batu.

Hal ini selaras yang disampaikan dari hasil wawancara penulis dengan waka kurikulum beliau menyampaikan.

Kebijakan kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru beliau mengeluarkan kebijakan, bahwa kita tidak mengambil/membeli buku dari luar (LKS) sehingga dari kebijakan tersebut berimbas pada guru, guru harus membuat modul sendiri walaupun tidak semua guru yang membuat modul jadi dalam satu tahun ini, tapi sudah byk karya guru yang membuat modul sendiri dan sudah di cetak. Kebijakan ini guna untuk meningkatkan kompetensi guru di MAN Kota Batu agar guru selalu mengupdate diri.<sup>76</sup>

Meningkatkannya kompetensi Guru MAN kota batu adalah buah hasil dari kebijakan kepala madrasah yang sesuai dengan perencanaan dan pelaksanaan yang telah dijalankan sebaik mungkin, dimana dalam perencanaan nama-nama guru diajukan ke instansi dan pemerintah bahkan mendatangkan pakar dari perguruan tinggi. Dalam pelaksanaanya guru yang sudah diikutkan wokshop, pelatihan selalu ada pengawasan dari kepala madrasah dan para waka-waka, guru di tuntud untuk memaparkan apa yang telah didapatkan dari wokshop dan pelatihan agar guru-guru lain dapat memahami hasil dari pelatihan tersebut. Sehingga guru dalam menjalankan wokshop dan pelatihan sangat bersungguh-sungguh agar hasil dari pelatihan tersebut tidak sia-sia serta bermanfaat bagi guru-guru lain atas pemaparan hasil dari woshop tersebut. Hasil dari kebijakan kepala madrasah sesuai dengan perencanaan yang telah dipaparkan di atas dimana guru-guru MAN Kota Batu meningkat dalam kompetensi bidang IT serta guru dapat membuat modul/LKS karya sendiri. Dan dari hasil

<sup>76</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Munawir Qulub Selaku Waka Kurikulum MAN Kota Batu, Har Rabu 15 Januari 2020 pukul 01:00 di kantor Guru

peningkatan kompetensi guru tersebut akan berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan di MAN Kota Batu serta dapat bersaing dengan sekolah/madrasah lain.

Hasil dari peningkatan kompetensi guru, baik di bidang masing-masing individu guru untuk lebih profesional serta di bidang lain yang dituntut dengan perubahan zaman (bidang IT) akan berdampak juga dengan peserta didik di MAN Kota Batu. Peserta didik akan lebih memahami dalam proses pembelajaran serta dapat memanfaatkan teknologi dengan positif karena guru di MAN Kota Batu sudah menerapkan teknologi dalam mengajar sehingga ada pengarahan dari guru langsung.

Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu setiap tahunnya banyak mendapatkan penghargaan baik ditingkat kota maupun provinsi ini semua juga hasil dari kebijakan kepala madrasah serta pengarahan guru-guru MAN Kota Batu. Dalam perencanaan penerimaan peserta didik MAN Kota Batu selalu menyaring peserta didik baru agar mendapatkan input yang baik, dan dalam pelaksanaannya peserta didik dirahakan potensi bakat dan minat mereka dengan tes IQ dan tes psikologi serta bekerja sama dengan mendatangkan guru yang profesional dari luar untuk mendidik dan memimbing peserta didik MAN Kota Batu dan hasilnya sangat memuaskan sesuai dengan harapan dan perencanaan madrasah, yang mana setiap tahun peserta didik banyak mendapatkan penghargaan ditingkat kota dan provinsi serta mendapatkan nilai UNBK terbaik No 10 besar provinsi Jawa Timur. Tentunya Peningkatan ini sangat baik serta guru-guru Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu bangga dengan peserta didik dan diharapkan nantinya MAN Kota Batu dapat lebih meningkatkan prestasi yang dicapai, karena mutu pendidikan madrasah yang baik serta berdaya saing salah satunya dilihat banyaknya mendapatkan prestasi. Agar masyarakat dan pemerintah mengakui bahwa madrasah tersebut berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan.

➤ Hasil UNBK tahun 2018/2019

Jurusan MIPA > Urutan 7 Madrasah Negeri dengan Hasil UNBK terbaik Sejava Timur

Jurusan IPS > Urutan 7 Madrasah Negeri dengan hasil UNBK terbaik Sejava Timur

Jurusan Bahasa > Urutan 3 Madrasah Negeri dengan hasil UNBK terbaik Sejava Timur

Jurusan Agama > Urutan 5 Madrasah Negeri dengan hasil UNBK terbaik Sejava Timur

Hal ini juga diperkuat dengan gambar penghargaan peserta didik MAN Kota

Batu di bawah ini:



Dengan hasil pencapaian prestasi peserta didik yang berlimpah mengundang daya tarik lembaga pendidikan lain serta masyarakat dan pemerintah atas meningkatnya dalam prestasi peserta didik di MAN Kota Batu. Dalam pencapaian prestasi tersebut berdampak juga dengan output yang dikeluarkan Madrasah, yang mana output Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu banyak diterima diperguruan tinggi

khususnya di Indonesia dan diakui kualitas output MAN Kota Batu baik dari segi instansi perguruan tinggi maupun kalangan pemerintah dan masyarakat. Atas apresiasi inilah MAN Kota Batu selalu berbenah untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lain serta kemajuan teknologi sekarang supaya apa yang telah dinobatkan atau dipercaya atas output yang berkualitas tetap sama bahkan lebih meningkat. MAN Kota Batu memang benar-benar menyiapkan peserta didiknya dengan sebaik mungkin, mulai dari penyaringan input yang berkualitas sampai dengan pembinaan dan pengembangan yang dilayani sebaik mungkin untuk menyampai tujuan yang diinginkan, dari perencanaan dan pelaksanaanlah yang dapat membuahkan hasil yang berkualitas sesuai dengan tujuan dan harapan Madrasah. Kelas VIII yang akan menjalutkan kejenjang selanjutnya memang benar-benar diarahkan oleh para guru-guru MAN Kota Batu sebelum melangkah kejenjang selanjutnya, agar peserta didik tidak salah mengambil langkah kedepannya dan hasilnya peserta didik atau output yang dikeluarkan sesuai dengan harapan MAN Kota Batu. Peserta didik dapat mengikuti Tes melewati online/jalur prestasi yang disiapkan di madrasah dan hasilnya output yang dikeluarkan banyak diterima diperguruan tinggi dan untuk peserta didik yang tidak melanjutkan kejenjang selanjutnya diarahkan untuk terjun ke masyarakat baik untuk kerja mengabdikan ke instansi lain dengan dibekali skill yang sudah ajarkan dan dibimbing di madrasah selama 3 tahun dan hasilnya masyarakat menerima dengan baik serta mengakui output MAN Kota Batu berkualitas.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah beliau menyampaikan:

Lulusan kita banyak diterima diperguruan tinggi bahkan perguruan tinggi yang sudah terkenal atas kualitasnya seperti IPB, UB, UM, UMM, UIN dan juga untuk alumni MAN Kota Batu pernah mengadakan expo kampus di madrasah ini dari mereka sendiri kami hanya menyiapkan fasilitasnya dan hasilnya kami bangga atas alumni-alumni MAN Kota Batu yang sudah sukses dan bisa mengajarkan ke adik-adiknya khususnya kelas VIII untuk memotivasi

agar melanjutkan kejenjang selanjutnya dan kami melihat juga prestasi capaian-capaian alumni MAN Kota Batu di perguruan tinggi mereka masing-masing dan hasilnya sangat baik dan diapresiasi ini berarti bahwasanya output MAN Kota Batu yang dikeluarkan berhasil dan dapat diakui dengan bukti alumni-alumni yang saat ini. Untuk peserta didik yang tidak melanjutkan kejenjang selanjutnya kita bekali dengan keterampilan agar mereka dapat berguna dimasyarakat serta madrasah juga dapat diakui bahwa lulusan/ouput yang dikeluarkan berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan dan hasilnya banyak peserta didik diterima dengan baik oleh masyarakat khususnya kota Batu.<sup>77</sup>

Diperkuat dengan biografi alumni MAN Kota Batu dibawah ini<sup>78</sup>:

**Taj Abdul Aziz, AMd**  
Agropreneur

**Personal**  
 📍 Malang, March 12th 1998  
 🏠 Jl.Destarata XII 4A, Bogor  
 📞 +62 896-8063-0272  
 📞 +62 877-6531-9334  
 ✉️ taj98aziz@gmail.com

**Background**  
 Putra ketiga dari Bapak Ahmad Syaqui dan Ibu Eliya Amini. Menggeluti dunia wirausaha, terutama dalam bidang pertanian. Jujur, cekatan, dapat bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik.

**Organisasi**  
 Ketua OSIS MTsN Batu 2011/2012  
 Ketua OSIS MAN Batu 2014/2015  
 Ketua DeGreat Farm, SV IPB 2017/2018  
 OTHER EXPERIENCE  
 Delegasi FFI-Philippines, Manila 2018

**Pendidikan**  
 🏛️ SDN Landungsari 01  
 🏛️ MTs Negeri Batu  
 Lulusan Terbaik 1 Kota Batu 2013  
 Lulusan Terbaik 3 Jawa Timur 2013  
 🏛️ MA Negeri Batu,  
 Lulusan Terbaik IPA MAN Batu 2016  
 🏛️ IPB , Teknologi Industri Benih  
 Lulusan Terbaik Wisuda SV IPB Tahap 1 2019

**Kompetensi**  
 Produksi dan analisis mutu benih tanaman, Budidaya dan pemuliaan Angrek, Budidaya tanaman hortikultura buah, Operasi komputer dan Desain grafis sederhana

**Pengalaman Kerja dan Usaha**  
 DD Orchid Nursery  
 Internship : Production dan Marketing, 2017  
 PT Syngenta Indonesia  
 Internship : Research and Development, 2019  
 Taj Orchids  
 Owner, 2014-2019  
 Nusada Kopi  
 Barhelper, 2019  
 Bumi Tahfidz Bogor  
 Project Officer, 2019  
 Nusada : Nusantara Agri Persada  
 Owner, General Manager 2018-5e\*

Di setiap perencanaan dan pelaksanaan pembinaan serta pengembangan guru dan peserta didik MAN Kota Batu juga melibatkan hubungan pemerintah dan masyarakat dari segi untuk peningkatan kompetensi guru dan dari masyarakat kita terapkan dalam pelaksanaannya seperti pada idul adha kita berbagi berkah daging kurban untuk meningkatkan kompensasi sosial para guru, ada juga kita program galaksi yaitu gelar aksi atraksi siswa/peserta didik, ini juga untuk menarik daya tarik masyarakat serta meningkatkan kepekaan para peserta didik untuk membaur terjun kemasyarakat. Dan tak lupa karena instansi/ lembaga pendidikan kita berbasis

<sup>77</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Senin 13 Januari 2020 pukul 10:00 di kantor Kepala Madrasah

<sup>78</sup> Hasil melihat dokumentasi di MAN Kota Batu hari senin 16 Desember 2019 pukul 09:00 dengan buk Halimah diruang guru

masdrasah kita ramaikan Maulid Nabi dimasyarakat sekitar madrasah untuk meningkatkan kepedulian atas sejarah Islam kepada peserta didik mengenai baginda Nabi Muhammad SAW. Kegiatan ini kita adakan rutinitas setiap tahun dan hasilnya masyarakat senang dan madrasah dianggap baik dalam mengarahkan peserta didik sehingga dimata masyarakat MAN Kota Batu dapat menjunjung tinggi nilai-nilai sosial atas kepekaan yang telah diterapkan sesuai harapan masyarakat. Serta pemerintah juga menanggapi MAN Kota Batu dalam pelayanan kesejahteraan guru untuk meningkatkan kompetensi agar meningkat dan berkualitas sudah berhasil dan dapat dipercaya atas pelayanan yang baik untuk para guru-guru Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu. Hal ini sesuai dari hasil wawancara penulis dengan waka humas beliau menyampaikan:

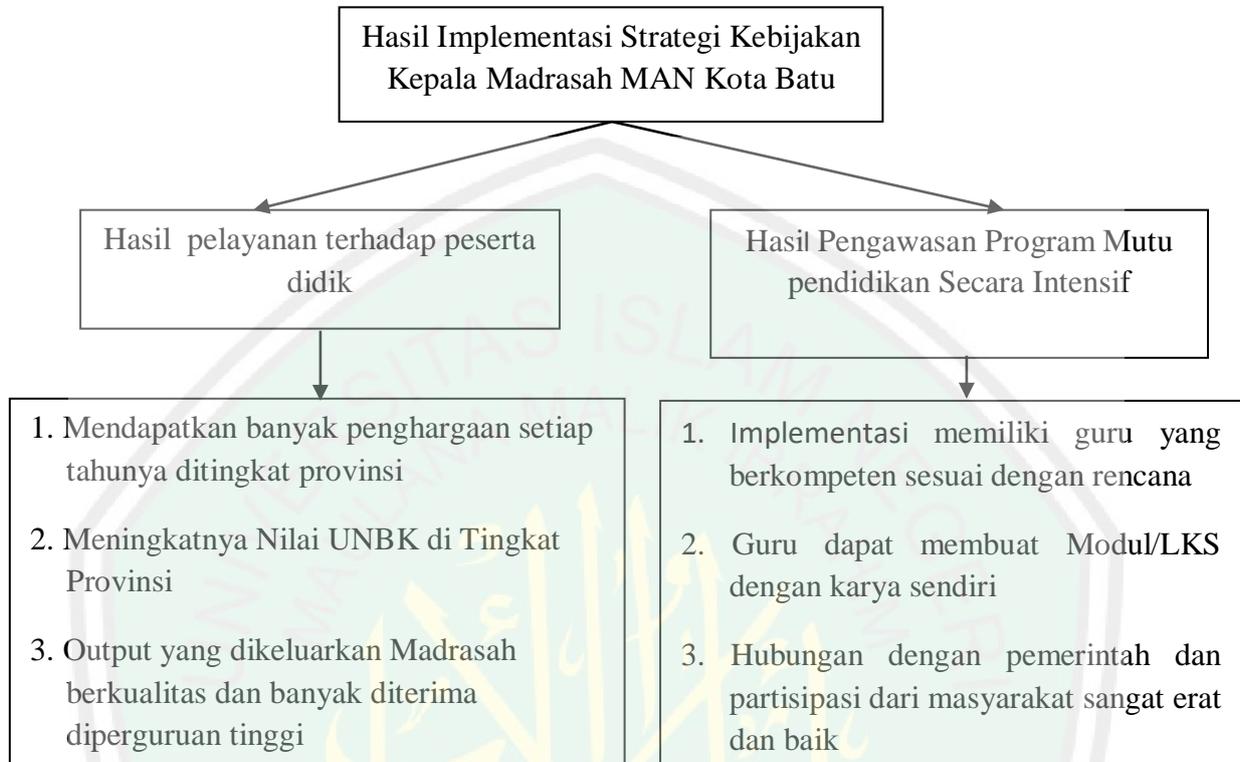
Dalam kegiatan Humas kita adakan kegiatan kemasyarakatan seperti pada hari Idul Adha kita ada kegiatan yang melibatkan peserta didik untuk berbagi ke masyarakat yaitu berbagi berkah daging kurban, ada juga kegiatan menyambut Maulid Nabi Muhammad SAW dengan masyarakat sekitar serta kita ada program Galaksi Mas yaitu gelar aksi atraksi siswa dimasyarakat guna menyalurkan bakat peserta didik agar lebih baik ketika sudah diterjunkan kemasyarakat. Program ini dilancarkan untuk mendukung mutu pendidikan agar di mata masyarakat dapat diakui dan apresiasi atas kualitas mutu pendidikan MAN Kota Batu.<sup>79</sup>

Berdasarkan paparan diatas, hasil Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah MAN Kota Batu, dapat disimpulkan bahwa dalam proses peningkatan mutu pendidikan yang berdaya saing yaitu (1) pelaksanaan memiliki guru yang berkompeten sesuai dengan rencana (2) guru dapat membuat modul/LKS dengan karya sendiri (3) Mendapatkan penghargaan setiap Tahunnya ditingkat provinsi (4) Meningkatnya Nilai UNBK di Tingkat Provinsi (5) Ouput yang dikeluarkan Madrasah berkualitas dan banyak diterima diperguruan tinggi (6) Hubungan dengan

<sup>79</sup>Hasil wawancara dengan waka humas ibu Khalimatus Sa'diyah di MAN Kota Batu, Hari Rabu 15 Januari 2020 pukul 09:00 di kantor kantor guru

dengan pemerintah dan partisipasi dari masyarakat sangat erat dan baik. Untuk lebih mudah dalam memahami temuan, peneliti sajikan dalam bentuk bagan dibawah ini.

#### Hasil Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah MAN Kota Batu



Bagan 2.6

Hasil Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah MAN Kota Batu

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Memperhatikan dan menela'ah hasil observasi dan wawancara mendalam di MAN Kota Batu terdahulu dengan para informan dan dilengkapi dengan studi dokumentasi serta observasi yang mendalam, maka telah dipaparkan deskripsi umum tentang temuan dan hasil penemuan di MAN Kota Batu yang berkaitan dengan Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya saing meliputi: a) perencanaan Strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu, b) Impelementasi Strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu, Hasil implementasi strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu.

Hasil temuan tersebut, kemudian penulis berupaya untuk melakukan analisis hasil penelitian terkait dengan Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu. Analisis ini dilakukan untuk mengungkapkan fakta-fakta yang ditemui dan temuan lapangan sebagaimana yang telah dideskripsikan pada bab sebelumnya, serta membandingkan dengan konsep atau teori tentang Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dan Mutu pendidikan yang berdaya saing.

## **A. Perencanaan Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu**

Dari hasil yang ditemukan peneliti dilapangan memberikan bukti bahwa MAN Kota Batu dalam merencanakan Strategi kebijakan kepala Madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing telah menerapkan sebaik mungkin yang mencakup: perencanaan dalam menentukan kebijakan madrasah (RKM), pengawasan kepala Madrasah dalam implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan yang melibatkan semua stakeholder serta berbagai strategi kebijakan yang dikeluarkan kepala madrasah dijalankan dengan baik, baik kebijakan untuk kualitas guru dan peserta didik maupun sebagai penunjang pembelajaran (sarpras) guna kebijakan dapat berjalan lancar, tertib, teratur dan mencapai tujuan pendidikan madrasah.

Deming melihat bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Masalah utama dalam dunia pendidikan adalah kegagalan manajemen senior dalam menyusun perencanaan ke depan. Biasanya perencanaan tersebut bukan merupakan serangkaian langkah untuk menerapkan mutu, tapi lebih merupakan desakan serius terhadap manajemen tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan agar organisasi berhasil dengan baik. Secara singkat menurut deming mutu merupakan kesesuaian dengan kebutuhan pasar.<sup>80</sup> Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Batu khususnya kepala madrasah berusaha dengan sungguh-sungguh untuk membuat strategi kebijakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan madrasah yang melibatkan para guru serta stakeholder untuk menunjang mutu pendidikan yang berdaya saing dan sesuai dengan kebutuhan pasar.

---

<sup>80</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007) hlm 81

Strategi adalah ide pokok atau gagasan dari kebijakan yang di buat untuk sebuah perencanaan dan penerapan serangkaian rencana kedepan untuk tujuan dasar dan sasaran pendidikan, dengan memperhatikan keunggulan kooperatif dan sinergis yang ideal berkelanjutan, sebagai petunjuk dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal di lembaga organisasi pendidikan.<sup>81</sup>

MAN Kota Batu dalam perencanaan strategi kebijakan kepala madrasah yang melibatkan guru dan para stakeholder dibahas di Rencana Kerja Madrasah (RKM) untuk jangka 4 tahun sebagai acuan untuk mencapai tujuan pendidikan dan cita-cita para pemangku kepentingan di MAN Kota Batu. Tujuan dan sasaran strategi merupakan unsur strategi yang sangat vital karena pencapaian tujuan dasar dan sasaran strategis ini merupakan acuan yang menjadi dasar pengukuran berhasil atau tidaknya suatu strategis.<sup>82</sup> Apabila salah menentukan tujuan dasar dan sasaran strategis, maka akan salah pula pemilihan alat ukur keberhasilan pencapaian suatu strategi. Ini merupakan kesalahan fatal dalam merumuskan strategi karena penyusunan strategi lanjutannya hanya menjadi pekerjaan sia-sia dan kontra produktif.

Mutu tidak terjadi begitu saja, namun perlu suatu proses perencanaan mutu menjadi bagian penting dari strategi intuisi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sekolah sebagai sebuah intitusi pendidikan yang dapat merencanakan peningkatan mutu.Oleh sebab itu rencana strategi peningkatan mutu mutlak dilakukan oleh intitusi pendidikan untuk mempertahankan sekolah dan persaingan yang semakin ketat.Rencana strategis merupakan rencana komprehensif dengan

---

<sup>81</sup> Triton PB, *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bisnis*, (Yogyakarta:Tugu Publisher, cet.1, 2007) hlm 13

<sup>82</sup> Ibid. hlm 17

melibatkan semua sumber belajar mengajar, mencapai sasaran sekolah dan juga memenangkan persaingan yang ada.

Perencanaan strategi peningkatan mutu sekolah dalam implementasinya tidak lepas dari manajemen mutu sekolah. Berkaitan dengan hal ini, Usman menyatakan bahwa manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip:

1. Peningkatan mutu harus di jalankan di sekolah.
2. Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik
3. Peningkatan mutu harus merujuk pada data dan fakta yang bersifat kualitatif ataupun kuantitatif.
4. Peningkatan mutu melibatkan semua SDM yang ada di sekolah.
5. Tujuan peningkatan mutu adalah memberikan kepuasan kepada peserta didik, wali murid dan masyarakat.<sup>83</sup>

Ahmadi mengatakan, tahap awal dalam perencanaan adalah penyusunan tujuan. Tujuan disusun secara objektif dengan memperhatikan kemampuan, keahlian, dan tingkat penerimaan, anggota organisasi. Selanjutnya seluruh program yang akan dilaksanakan harus diarahkan kepada tujuan ini. Ruang lingkup perencanaan dipengaruhi oleh dimensi waktu, spasial, dan tingkat teknis perencanaan. Ketiga dimensi ini saling berinteraksi, masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut, (a) perencanaan jangka panjang (*long tern planning*) perencanaan ini meliputi jangka 10 tahun keatas.

Dalam perencanaan ini belum ditampilkan sasaran-sasaran yang bersifat kuantitatif, tetapi lebih kepada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal yang diinginkan dan pencapaian keadaan yang bersifat fundamental. (b)perencanaan jangka

<sup>83</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep Startegi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda karya, 2005) hlm 20

menengah (*medium term planning*) perencanaan ini meliputi jangka waktu antara tiga sampai delapan tahun. Di Indonesia umumnya lima tahun. Perencanaan jangka menengah ini merupakan penjabaran atau uraian perencanaan jangka panjang, walaupun perencanaan jangka menengah masih bersifat umum, tetapi sudah ditampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksikan secara kuantitatif, (c) perencanaan jangka pendek (*short term planning*) jangka waktunya kurang maksimal satu tahun. (*annual plan*) disebut juga perencanaan operasional tahunan, baik tujuan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek, semuanya itu dihasilkan oleh manajemen dan kebijakan kepemimpinan sebagai puncak tanggung jawabnya kepada organisasi secara keseluruhan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang disebut perencanaan kebijakan ialah kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari definisi ini perencanaan mengandung unsure-unsur (1) sejumlah kegiatan yang diterapkan sebelumnya dari kebijakan kepala madrasah (2) adanya proses (3) hasil yang ingin dicapai (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu (5) perencanaan harus bermakna, maksudnya dengan adanya perencanaan usaha-usaha akan dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelum menjadi efektif dan efisien.<sup>84</sup>

Maka dari itu perencanaan strategi kebijakan kepala madrasah MAN Kota Batu meliputi beberapa hal strategi kebijakan yakni: (1) Pengajuan nama-nama guru ke instansi pemerintah untuk mengikuti pelatihan, diklat dan workshop (2) Mendatangkan para ahli dan pakar yang sudah profesional dari perguruan tinggi dengan anggaran dari madrasah (3) penyeleksian peserta didik baru dari jalur pretasi dan reguler (4) memfokuskan Bakat minat peserta didik (5) Pembinaan peserta didik

---

<sup>84</sup> Husainui Usman, *Manajemen Toeri Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2008), hal, 61-63

melalui wali kelas, guru bk dan tatib (6) Memberikan program bimbel dan ekstrakurikuler (7) Rapat dinas (8) Memeberikan brefig/komunikasi yang langsung dari kepala madrasah

Proses Perencanaan kebijakan kepala madrasah tak lepas dari visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan dari kepala sekolah yang terdahulu pada saat awal berdirinya MAN Kota Batu yang dulunya bernama PPGA NU Kota Batu. Dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Batu perencanaan kebijakan kepala madrasah memuat seluruh proses kegiatan terkait dengan usaha perumusan visi, misi dan tujuan pendidikan, faktor internal, faktor eksternal, perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang serta perumusan strategi unggul dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perencanaan kebijakan kepala madrasah adalah hal pertama yang harus dilakukan karena bertujuan untuk menciptakan seluruh rangkaian proses kegiatan yang ada dimadrasah, sehingga kegiatan dimadrasah dapat berjalan efektif dan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Proses perencanaan kebijakan kepala madrasah terdapat beberapa program kegiatan yang dijadikan lembaga untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing yaitu:

- 1) Perumusan visi, misi dan tujuan

Berbicara terkait perumusan visi, misi dan tujuan tak lepas dari sebuah masalah yang dihadapi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Perumusan visi, misi dan tujuan pastilah melibatkan beberapa pihak agar hasil dari perumusan tersebut memuaskan dan dapat ditangani dan dijalani bersama, untuk mencapai sebuah perencanaan. Tahap-tahap dalam merumuskan visi, misi dan tujuan dimulai dari visi terlebih dahulu dengan memahami, menelaah, serta memprediksi kondisi dan masalah saat ini, visi yang telah di tetapkan akan dikembangkan di dalam rumusan misi sesuai

dengan situasi dan kondisi yang diharapkan. Barulah tahap selanjutnya menetapkan tujuan yang ingin dicapai terkait dengan misi yang telah dirumuskan atau Implementasi dari misi. Dalam perumusan visi, misi, dan tujuan pastilah melibatkan beberapa pihak seperti Waka Kurikulum, Waka Humas, Waka Siswa, Waka Sarana prasaranan dan komite madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah. Pelibatan semua unsur bertujuan untuk menciptakan hasil yang memuaskan dan relevan serta menjalin kesepakatan bersama.

Menurut wawancara dengan kepala madrasah MAN Kota Batu beliau mengatakan mengenai perumusan visi, misi dan tujuan yang ada selama saya menjabat 3 tahun terakhir ini kami tidak pernah mengubah visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan di MAN Kota Batu karena menurut kami visi, misi dan tujuan yang telah di rumuskan oleh kepala sekolah sebelumnya pada saat ini menurut kami masih relevan tetapi apabila perlu direvisi maka kami akan revisi karena kata beliau visi, misi bukan kitab suci.<sup>85</sup>Visi, misi adalah target/cita-cita yang harus di capai oleh seluruh lembaga pendidikan agar dapat memacu perkembangan dan menciptakan daya saing sekolah, maka dari itu perumusan visi, misi dan tujuan hal yang sangat perlu dan harus didasarkan pada target yang ingin di capai oleh lembaga pendidikan sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan

Adapun visi, misi dan tujuan yang telah di tetapkan di MAN Kota Batu bisa dilihat dipaparan data di atas. menurut hasil wawancara dengan Waka Humas MAN Kota Batu beliau mengatakan Untuk merumuskan visi, misi dan tujuan kita dulu memang sudah ada dari semenjak berdirinya MAN Kota Batu ini yang telah di rumuskan oleh para *stakeholder* terdahulu di lembaga pendidikan MAN Kota Batu, setiap tahun pembelajaran selalu ada evaluasi sebelum tahun ajaran baru kita ada

---

<sup>85</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sudirman Selaku Kepala Madrasah MAN Kota Batu, Hari Rabu 18 Desember 2019 pukul 09:05 di kantor kepala madrasah

worshop 3 hari melaksanakan EDM Evaluasi diri Madrasah maka disanalah dilihat kembali apakah ada perubahan dari visi, misi tersebut jika ada maka direvisi jika tidak maka akan tetap lalu melibatkan semua pihak artinya semua *stakeholder* yang ada di sekolah baik itu dari guru, karyawan, komite kita ajak duduk bersama untuk menyelesaikan visi, misi dan tujuan.<sup>86</sup>

MAN Kota Batu mempunyai visi, misi dan tujuan yang sangat relevan sampai sekarang dan juga mampu menerapkan dalam lingkungan sekolah dengan semaksimal mungkin sehingga kondisi disekolah sesuai dengan tujuan yang di harapkan walaupun ada saja perihal yang belum tepat dengan tujuan yang ingin dicapai setidaknya itu menjadi bahan evaluasi bagi MAN Kota Batu sendiri. Setiap perencanaan pasti ada hambatan yang menghampiri, maka dari itu butuh pelibatan orang banyak dalam merumuskan perencanaan agar jika ada suatu hambatan terjadi bisa diatasi bersama dan mencari solusinya terutama di organisasi yang sudah besar.

## 2) Mengidentifikasi Faktor internal dan eksternal (Analisis SWOT)

Analisis SWOT merupakan kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan di lakukan untuk menjadi senjata dalam merancang suatu strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*opportunity*) dan Tantangan (*threats*).

Analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal dilaksanakan untuk melihat potensi kekuatan dan kelemahan agar dapat mengoptimalkan potensi yang ingin di capai dalam hal yang tercantum di visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Dari segi faktor internal dapat memantau seluruh yang terkait di internal seperti Sumber daya manusia, sarana-prasarana, proses belajar mengajar. Dan dari segi

<sup>86</sup> Hasil Wawancara dengan IBU Khalimatus Sa'diyah Selaku Waka Humas, Hari Selasa 10 Desember 2019 Pukul 09:00 di kantor guru

Analisis faktor eksternal untuk mengembangkan program madrasah, madrasah butuh melakukan kerja sama dengan pihak luar/instansi dengan lembaga lain maupun pemerintah dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing, dan dari sanalah kita dapat mengetahui peluang dan ancaman bagi madrasah. dengan Analisis faktor internal dan eksternal kepala maadrasah dapat membuat rencana kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing.

Dalam membuat perencanaan kebijakan kepala madrasah selain mengikuti penetapan kebijakan pemerintah perlu adanya Analisis SWOT untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada di internal maupun eksternal dengan adanya Analisi SWOT maka akan dapat mengetahui apa saja kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman di sekitar madrasah. Hasil dari Analisis internal dan eksternal dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat suatu kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing.

Analisis SWOT di MAN Kota Batu yaitu:

a. Kekuatan (strength)

1. Pelayanan administrasi yang baik
2. Memiliki Sarana prasarana yang memadai
3. Memiliki SDM yang profesional sesuai dengan bidangnya dan memiliki jumlah yang sudah memadai
4. Meningkatnya prestasi di bidang ekstrakurikuler maupun Non ekstrakurikuler setiap tahunnya
5. Lokasi madrasah di kota strategis sehingga akses untuk kemadrasah sangat mudah dan berdekatan dengan kampus
6. Memiliki kersama dengan pihak luar

7. Kualitas sumber daya manusia yang memadai, baik itu pendidik ahli agama Islam, ahli dalam organisasi dan tenaga penunjang pendidikan lainnya

b. Kelemahan (weakness)

1. Masih terdapat guru yang belum tersertifikasi
2. Rendahnya atas kesadaran peserta didik terhadap pentingnya pendidikan
3. Ketidaksesuaian Pemanfaatan sarana dan prasarana

c. Peluang (opportunity)

1. Satu-satunya lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Negeri di Kota Batu
2. Lingkungan sekitar lembaga pendidikan MAN Kota Batu mayoritas beragama Islam
3. sumber daya manusia yang berkualitas untuk berperan dalam proses pembelajaran.
4. Bekerjasama dengan tenaga pendidik luar yang sudah profesional guna untuk mencapai prestasi dibidang Non akademik.

d. Ancaman (threats)

1. persaingan yang ketat antar lembaga pendidikan
2. pengaruh kemajuan teknologi yang dapat menimbulkan gangguan terhadap peserta didik dalam proses pembelajaran
3. pengaruh masuknya budaya asing

Penetapan suatu strategi dipengaruhi pula oleh kebijakan dan program.

Apabila kebijakan dan programnya baik, futuristik dan bersifat kompetitif, maka pimpinan suatu lembaga akan mudah menerjemahkannya ke dalam strategi.

Pearce memandang pentingnya merumuskan suatu kebijakan. Merumuskan kebijakan yang baik, antara lain memuat hal-hal berikut.

- s. Merumuskan misi lembaga pendidikan, merumuskan umum tentang maksud keberadaan, filosofi dan tujuan

- t. Mengembangkan profil lembaga pendidikan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitas
- u. Menilai lingkungan ekstern lembaga pendidikan, meliputi pesaing dan faktor-faktor kontekstual umum .
- v. Menganalisis opsi lembaga pendidikan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern
- w. Mengidentifikasi opsi yang paling di kehendaki
- x. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang di harapkan dapat mencapai pilihan yang paling di kehendaki
- y. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka panjang yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang di pilih
- z. Mengimplementasikan pilihan strategis dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi dan sistem imbalan
- aa. Mengavaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan bagi pengambil keputusan yang akan datang.<sup>87</sup>

Adapun dalam perencanaan strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Batu diawali dengan RKM rencana kerja madrasah dan dalam menentukan kebijakan yang berbentuk kegiatan, selanjutnya akan dibahas di rapat dinas. Didalam rapat tersebut akan dibahas mengenai implementasi pelayanan terhadap peserta didik, pengawasan program mutu secara intensif, memberikan contoh yang baik, evaluasi kebijakan kepala madrasah.

---

<sup>87</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT remaja rosdakarya, 2011) hlm 215

## **B. Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu**

Implementasi merupakan suatu penerapan atau tindakan yang dilakukan berdasarkan rencana yang telah disusun atau dibuat dengan cermat dan terperinci pada sebelumnya. Dalam implementasi kebijakan kepala Madrasah di MAN Kota Batu, sangat mengedepankan pelayanan terhadap peserta didik, saat dinyatakan peserta didik lulus di MAN Kota Batu kepala Madrasah mempercayakan kepada waka kesiswaan untuk pelaksanaan pelayanan terhadap peserta didik. Begitupun waka kesiswaan MAN Kota Batu melaksanakan sesuai arahan dari kebijakan kepala Madrasah dengan sebaik mungkin.

Ada beberapa faktor yang berkaitan erat dengan kuat lemahnya daya saing yang ada di lembaga pendidikan menurut Ham dan Hadyun sebagaimana dikutip oleh Alma, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi daya saing lembaga pendidikan, yakni (1) kualitas layanan (*service quality*), (2) kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan (3) kesadaran diri (*behaviriol intentions*) dalam dunia pendidikan kualitas pelayanan dipengaruhi oleh: fasilitas yang tersedia di sekolah/madrasah, komitmen kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terkait mutu, kesediaan untuk membantu para pelanggan pendidikan, profesionalisme kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta perhatian yang tinggi terhadap pelanggan pendidikan. Semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan oleh madrasah kepada para pelangganya (peserta didik khususnya) akan membuat peserta didik tersebut merasa nyaman, dihargai dan diperhatikan. Perasaan yang dirasakan oleh peserta didik membuat peserta didik menjadi puas. Sedangkan kesadaran diri

yang dapat meningkatkan daya saing madrasah adalah kesadaran untuk terus melakukan peningkatan mutu pendidikan.<sup>88</sup>

MAN kota batu dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah yang mengedepankan pelayanan terhadap peserta didik selalu meningkatkan sarana prasarana guna mendukung proses kegiatan pembelajaran di madrasah agar mutu pendidika MAN Kota Batu dapat diakui di mata masyarakat maupun wali murid bahwasanya mutu pendidikan MAN Kota Batu berkualitas serta dapat bersaing dengan sekolah lain, dan tidak ketinggalan zaman yang selalu berubah (berinovasi). Dalam kebijakan kepala madrasah juga menekankan peserta didik baik kelas X, kelas XI dan kelas XII yaitu adanya program khusus setiap kelas yang dalam pelaksanaannya akan dipandu dengan waka kesiswaan dan para walikelas beserta guru-guru lain.

Pelaksanaan pembinaan serta pengembangan guru dan peserta didik khususnya kepala madrasah yang membuat berbagai kebijakan melalui program-program untuk guru dan peserta didik tujuannya yaitu untuk meningkatkan mutu pendidikan. Selain dalam pelaksanaan tersebut juga di awasi langsung dari kepala madrasah dengan dibantu para waka-waka MAN Kota Batu. Agar apa yang telah dilaksanakan berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang di harapkan di mulai dengan pengajuan nama-nama guru yang dikembangkan kompetensi di bidangnya melalui diklat, wokshop dan pelatihan-pelatihan, kepala madrasah akan mengawasi guru-guru dalam kompetensi dibidangnya walaupun tidak langsung setidaknya ada laporan dari para waka-waka mengenai proses mengajar, maupun pekerjaanya dengan itu dari hasil tersebut kepala madrasah akan bisa mengetahui serta akan mengajukan nama-nama guru keatasan mandrasah atau instansi pemerintah untuk dikembangkan, agar nantinya bisa lebih profesional. Setelah itu nantinya ada tindak lanjut dalam

---

<sup>88</sup> Kajian Bappeans, Rancang Bangun Peningkatan Daya Saing SDM Indonesia, vol 8, No 2, 2011, diakses dari Perpustakaan.Bappeans go.id/lontar/file?file...%20SDM%20dan%20Kebudayaan, Jumat, 29 April,pk.16.00

pelatihan tersebut salah-satunya bagaimana penerapan dari hasil pelatihan tersebut ke madrasah dengan dibimbing dan awasi serta difasilitasi oleh madrasah.

Kepala Madrasah adalah guru yang di berikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang di selenggarakan proses belajar –mengajar atau tempat terjadi interaksi anatar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran<sup>89</sup>

Kepala Madrasah yang efektif adalah kepala Madrasah yang mampu menciptakan atmosfir kondusif bagi murid-murid untuk belajar dan juga atmosfir bagi para guru untuk terlibat dan berkembang secara personal dan profesional serta seluruh masyarakat memberi dukungan dan harapan yang tinggi. Kepemimpinan kepala Madrasah yang efektif, selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran, pemimpin inspirasional, pengelolaan sumber daya pakar organisasi, pemimpin cultural dan penasehat/pelindung guru dan seluruh warga sekolah.<sup>90</sup>

Kualitas kepemimpinan kepala Madrasah sangat mentukan kesuksesan Madrasah. Hasil penelitian yang di lakukan oleh para ahli manajemen pendidikan menyimpulkan bahwa efektivitas Madrasah sangat di pengaruhi kepemimpinan kepala Madrasah. Sedangkan kepala Madrasah yang efektif ditandai dengan tiga kriteria yaitu:

4. Mampu menciptakan atmosfer kondusif murid untuk belajar
5. Para guru terlibat dan berkembang secara personal dan profesional
6. Seluruh masyarakat memberi dukungan dan harapan yang tinggi.<sup>91</sup>

kepala madrasah selalu menekankan kedisiplinan yang tinggi baik itu untuk peserta didik maupun guru. Setiap guru yang tugas dinas keluar pasti ada rekapan dari

<sup>89</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva press, 2012) hlm 16

<sup>90</sup> Fahim Tharabah, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Islamic Educations Leadership*, (Malang: Litera Buana, 2016) hlm 74-75

<sup>91</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010) hlm 68

tata usaha dan juga guru-guru MAN Kota Batu mempunyai jurnal kesehariannya itu semua untuk memudah pengawasan dari kepala madrasah, nantinya akan direkap di rapat dinas setiap tahun untuk mengetahui kegiatan para guru. dalam pelaksanaan guru yang sudah mengikuti pelatihan-pelatihan guru nantinya ada sistem diseminasi untuk penerapan hasil dari pelatihan tersebut ke madrasah yang mana guru tersebut mempunyai kewajiban untuk menyebarkan dengan membuat kegiatan, menyampaikan apa yang di peroleh kemudian malaporkan baru guru tersebut mendapatkan sertifikat. Pada saat guru tersebut menyampaikan sesuai apa yang di dapatkan disanalah posisi kepala madrasah dalam mengawasi bagaimana hasil dari yang didapatkan dalam pelatihan tersebut

Teori mazmanian dan Sabatier, Teori yang di kembangkan Daniel mazmanian dan Paul A. Sabatier (1983) menjelaskan bahwa implementasi adalah upaya melaksanakan keputusan kebijakan, teori ini disebut sebagai kerangka *Analisis Implementasi* dan mengklasifikasikan proses Implementasi kebijakan ke dalam tiga variabel. *Pertama*, variabel independen, yaitu mudah tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman objek, dan perubahan seperti apa yang dikehendaki. *Kedua*, variabel interning: yaitu variabel kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan, di pergunakannya teori kausal, ketepatan alokasi sumber dana. *Ketiga*, variabel dependen, yaitu tahapan dalam proses implementasi dengan lima tahapan, yaitu pemahaman dari lembaga/badan pelaksana dalam bentuk disusunnya kebijakan pelaksana, kepatuhan objek, hasil nyata, penerimaan atau hasil nyata tersebut, dan akhirnya mengarah

kepada revisi atas kebijakan yang di buat dan dilaksanakan tersebut ataupun keseluruhan kebijakan yang bersifat mendasar.<sup>92</sup>

Kepala madrasah Aliyah Negeri Kota Batu memonitoring output yang akan dikeluarkan Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dengan cara mengarahkan peserta didik yang akan segera lulus untuk melanjutkan kejenjang selanjutnya dengan semaksimal mungkin salah satunya mengisizinkan alumni-alumni untuk membuat kegiatan di MAN Kota Batu dalam tema Kampus Exspo (sosialisasi pendaftaran perguruan tinggi negeri SMPTN, PMDK, PN dan SPAN-PTKIN) disana dalam pelaksanaannya peserta didik akan di bimbing dan diarahkan agar meneruskan kejenjang perguruan tinggi dengan besiswa dan jalur-jalur yang diadakan secara online.

konsep mutu dapat di telaah dari karakteristik jasa/barang yang di tawarkan. berbentuk produk atau output dalam satu sistem. Output/barang ini jelas sesuai dengan keinginan pelanggan. Kalau produknya sudah bagus, pelanggan akan mengaitkannya dan bertanya tentang proses pembentukannya, jelas produk yang bermutu tidak terlepas dari penggarapan atau proses yang tertata baik dan terkontrol baik dan suatu proses yang bermutu memerlukan input yang baik dan lengkap.

Gronsos menunjukan tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome-related*, *proses-related* dan *image-related criteria*. Jabaran ketiga kriteria meliputi enam unsure karakteristik jasa yang bermutu yaitu:

- g. *Professionalism and skills*: menjadikan para pelanggan percaya akan kualitas SDM penyedia jasa dengan memiliki syarat propesionalisme dan keahlian yang mumpuni dan terpecaya menghasilkan ouput yang bermutu

<sup>92</sup>Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public*, ( yogyakarta:pustaka, 2008 hlm 216-221

- h. *Attitude and behavior*: pelayanan yang di tunjukan ke pelanggan harus baik, baik dari sikap dan tingka laku serta melaksanakan proses yang emphatic terhadap pelanggan
- i. *Accessibility and flexibility*: proses yang di rancang fleksibel dan simple guna memberikan kemudahan terhadap pelanggan dalam melakukan akses
- j. *Reability and truswosthiness*: membuat pelanggan nyaman dan percaya, akan jasa yang di berikan dengan pelayanan yang bermutu
- k. *Recovery*: saat terjadi kesalahan atau kekeliruan, pelanggan tidak perlu khawatir kerana mereka percaya penyedia jasa dapat menyelesaikan solusinya dengan tepat dan cepat.
- l. *Reputation and credibility*: image yang di buat penyedia jasa adalah menjaga reputasi dan kepercayaan pelanggan.<sup>93</sup>

Menurut pandangan peneliti, MAN Kota Batu dalam melaksanakan kebijakan kepala madrasah selalu berupaya dengan sungguh-sungguh untuk menciptakan madrasah yang bermutu. Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu sebagai atasan tertinggi di lembaga pendidikan MAN Kota Batu dalam pengamatan penulis selama observasi penelitian, sudah membuat kebijakan yang baik dalam rangka meningkat mutu pendidikan, selain membuat kebijakan beliau tipikal kepemimpinan batton-up yang semua keputusan melibatkan bawahnya/para waka-waka yang ada di MAN Kota Batu agar hasil dari kebijakan tersebut menjadi lebih baik serta banyak padangan dalam segi lain.

Beliau juga dalam melaksanakan kebijakan yang telah disepakati bersama salalu mangawali dan menjadi contoh agar ditiru dan diguguh oleh peserta didik maupun guru-guru di madrasah, sehingga guru-guru merasa segan dengan prilaku

<sup>93</sup> Engkoswara dan Aaan Komariah, *Adminitsrasi Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA,CV, 2010) hlm 305-306

kepala madrasah yang menyunjung tinggi aturan yang telah berlaku. Harapannya semua warga madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dapat menjalankan keputusan kebijakan yang dibuat menjadi peraturan yang sudah tertera di madrasah. Contohnya kedisiplinan beliau (kepala madrasah) selalu on time dalam melaksanakan tugas sebagai atasan tertinggi di MAN Kota Batu begitupun dengan permasalahan yang ada di madrasah beliau memberikan briefing/komunikasi kepada semua guru yang mempunyai permasalahan/hal terbaru yang harus diselesaikan (mampu memberikan solusi kepada para bawahannya).

Dalam rapat beliau juga selaku kepala madrasah memegang kendali dalam rapat tersebut dalam pengamatan peneliti beliau orang identik orangnya ramah tekun dan mempunyai prinsip yang kuat dalam menjabat kepemimpinan. Seorang kepemimpinan untuk mencapai tujuan bersama idealnya melibatkan seluruh warga madrasah yang dinaunginya agar dari hasil kebijakan yang telah diputuskan bersama, dapat berjalan dengan baik sesuai rencana begitupun dengan kepala madrasah harus mempunyai strategi yang unggul untuk membuat kebijakan yang hasilnya dapat dijalankan dan disepakati bersama, serta mencapai tujuan yang di harapkan.

### **C. Hasil Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu**

Berdasarkan perencanaan dan implementasi dari strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing telah dipaparkan dengan jelas pada bab sebelumnya. Hasil nyata yang dicapai dari hasil perencanaan dan implementasi dalam ketentuan kebijakan kepala madrasah yakni proses Pengawasan Program Mutu pendidikan Secara Intensif, pelayanan peserta didik, serta evaluasi kebijakan kepala madrasah dan memberikan contoh yang baik meliputi: (1) Implementasi memiliki guru yang berkompeten sesuai dengan rencana

(2) Guru dapat membuat Modul/LKS dengan karya sendiri (3) Mendapatkan banyak penghargaan setiap tahunnya ditingkat provinsi (4) Meningkatnya Nilai UNBK MAN Kota Batu di Tingkat Provinsi (5) Output yang dikeluarkan Madrasah berkualitas dan banyak diterima diperguruan tinggi (6) Hubungan dengan pemerintah dan partisipasi dari masyarakat sangat erat dan baik.

Pendidikan merupakan jasa yang perlu memiliki standarisasi penilaian terhadap mutu. Standar mutu ialah paduan sifat-sifat barang atau jasa termasuk sistem manajemennya yang relative *establish* dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sallis mengemukakan bahwa standar mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

- a. Standar produk atau jasa yang di tunjukan dengan: (1) sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *conformance to specification* (2) sesuai dengan penggunaan atau tujuan (3) produk tanpa cacat (4) sekali benar dan sterusnya.
- b. Standar pelanggan yang di tunjukan dengan (1) kepuasan pelanggan atau *costumer satisfaction*. Bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan (2) setia kepada pelanggan.

Standar mutu pendidikan dapat dirujuk dari standar nasional pendidikan yang telah menetapkan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia meliputi

1. Standar kompetensi lulusan yaitu standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kemampuan minimal yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap yang wajib dimiliki peserta didik untuk dapat dinyatakan lulus.
2. Standar isi adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan cakupan dan kedalaman materi pelajaran untuk mencapai standar kompetensi lulusan yang di tuangka kedalam kompetensi bahan kajian, kompetensi pelajaran dan silabus pembelajaran.

3. Standar proses adalah nasional pendidikan yang berkaitan dengan prosedur dan perngorganisasian pengalaman belajar untuk mencapai standar komptensi lulusan.
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kualifikasi minimal yang harus dienuhi oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan.
5. Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan prasyarat minimal tentang fasilitas yang diperlukan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
6. Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan dan pengawasan kegiatan agar tercapai efesiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
7. Standar pembiayaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan biaya untuk penyelenggaraan satuan pendidikan.
8. Standar pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan alat penilaian pendidikan.<sup>94</sup>

kebijakan merupakan suatu keseluruhan proses pendidikan dan hasil perumusan yang mendalam dengan langkah-langkah strategis pendidikan yang di cantumkan di visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan. Dan strategi merupakan proses untuk menghantarkan kebijakan kepala madrasah untuk mewujudkan tercapainya mutu pendidikan yang berkualitas serta tujuan yang diinginkan. Dari kebijakan kepala madrasah yang sesuai dengan perencanaan dan pelaksanaan yang telah dijalankan sebaik mungkin, dalam perencanaan nama-nama guru diajukan ke instansi dan pemerintah, bahkan mendatangkan pakar dari perguruan tinggi. Dalam pelaksanaanya guru yang sudah

---

<sup>94</sup>Engkoswara dan Aan komariah, *Adminitrsasi Pendidikan*(Bandung: ALFABETA,CV. 2010) hlm 309-312

diikuti workshop, pelatihan selalu ada pengawasan dari kepala madrasah dan para waka-waka, guru di tuntud untuk memaparkan apa yang telah didapatkan dari workshop dan pelatihan agar guru-guru lain dapat memahami hasil dari pelatihan tersebut. Sehingga guru dalam menjalankan workshop dan pelatihan sangat bersungguh-sungguh agar hasil dari pelatihan tersebut tidak sia-sia serta bermanfaat bagi guru-guru lain atas pemaparan hasil dari workshop tersebut.

Rekomendasi kebijakan adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan dapat mencapai sasarannya. Untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan kebijakan yaitu:

1. Komunikasi, pemimpin harus mengkomunikasikan kepada bidang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan supaya mereka memahami kebijakan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Sumber daya pelaksanaan kebijakan akan berhasil jika SDM mendukung pelaksanaan kebijakan.
3. Disposisi atau pelaksana kebijakan harus ditetapkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta komitmen melaksanakan kebijakan.
4. Struktur birokrasi, koordinasi menjadi faktor yang penting dalam pelaksanaan kebijakan.<sup>95</sup>

Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu setiap tahunnya banyak mendapatkan penghargaan baik ditingkat kota maupun provinsi ini semua juga hasil dari kebijakan kepala madrasah serta pengarahan guru-guru MAN Kota Batu. Dalam perencanaan penerimaan peserta didik MAN Kota Batu selalu menyaring peserta didik baru agar mendapatkan input yang baik, dan dalam pelaksanaannya peserta didik dirahakan potensi bakat dan minat mereka dengan tes IQ dan tes psikologi serta bekerja sama dengan mendatangkan guru yang profesional dari luar untuk mendidik dan

---

<sup>95</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT remaja rosdakarya, 2011) hlm 215

memimbing peserta didik MAN Kota Batu dan hasilnya sangat memuaskan sesuai dengan harapan dan perencanaan madrasah

Dalam konsep yang lebih luas, mutu pendidikan memiliki makna sebagai suatu kadar proses dari hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu. Di abad sekarang ini, yaitu era globalisasi dimana semuanya serba digital, akses informasi sangat cepat dan persaingan hidup semakin ketat, semua bangsa berusaha untuk meningkatkan sumber daya manusia. Hanya manusia yang daya yang unggul dapat bersaing dan mempertahankan diri dari dampak persaingan yang ketat. Termasuk sumber daya pendidikan. Yang termasuk sumber dalam sumber daya pendidikan yaitu ketenagaan (SDM), dana, dan sarana prasarana.<sup>96</sup>

Dengan hasil pencapaian prestasi peserta didik yang berlimpah mengundang daya tarik lembaga pendidikan lain serta masyarakat dan pemerintah atas meningkatnya dalam prestasi peserta didik di MAN Kota Batu. Dalam pencapaian prestasi tersebut berdampak juga dengan output yang dikeluarkan Madrasah, yang mana output Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu banyak diterima diperguruan tinggi khususnya di Indonesia dan diakui kualitas output MAN Kota Batu baik dari segi instansi perguruan tinggi maupun kalangan pemerintah dan masyarakat. Atas apresiasi inilah MAN Kota Batu selalu berbenah untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lain serta kemajuan teknologi sekarang supaya apa yang telah dinobatkan atau dipercaya atas output yang berkualitas tetap sama bahkan lebih meningkat. MAN Kota Batu memang benar-benar menyiapkan peserta didiknya dengan sebaik mungkin, mulai dari penyaringan input yang berkualitas sampai dengan pembinaan dan pengembangan yang dilayani sebaik mungkin untuk menyampai tujuan yang

---

<sup>96</sup> Piet A. Sahetian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000) hlm 2

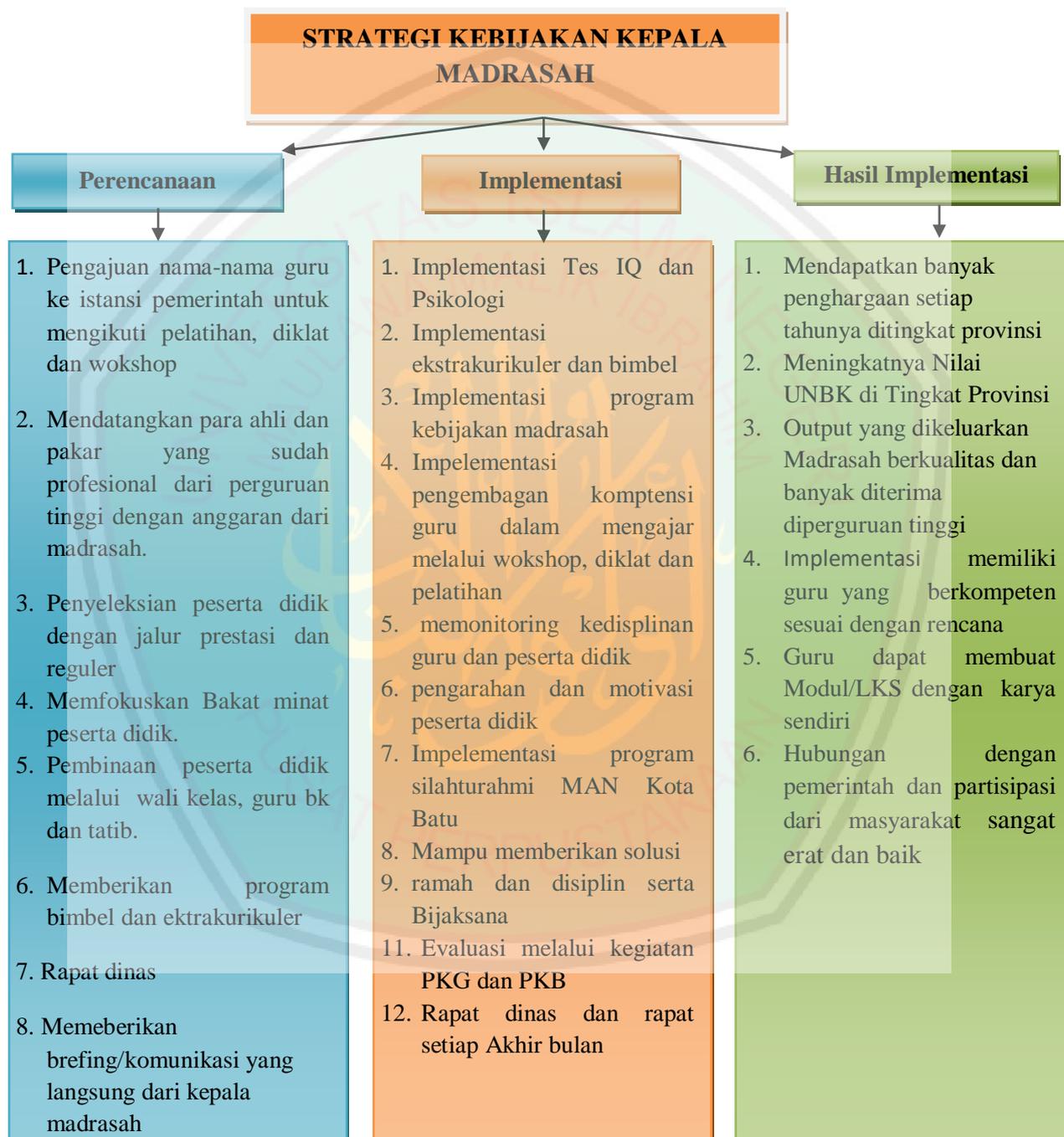
diinginkan, dari perencanaan dan pelaksanaanlah yang dapat membuahkan hasil yang berkualitas sesuai dengan tujuan dan harapan Madrasah.

Suatu lembaga pendidikan mempunyai daya saing karena memahami bahwa *knowledge* merupakan sumber dari daya saing. Knowledge harus dikelola karena harus direncanakan dan diimplementasikan.

1. Pengetahuan dapat membuat daya saing perusahaan. Barney memberikan 4 kriteria yang dapat dipakai untuk membantu lembaga pendidikan mengidentifikasi sumber daya yang dapat mendukung keunggulannya daya saing sebagai berikut:
2. Berharga (*valuability*). Agar dapat mendukung keunggulan lembaga pendidikan, suatu sumber daya harus berharga, dalam arti mempunyai kapasitas menyempurnakan efisiensi, efektifitas organisasi dan menghasilkan inovasi.
3. Langka (*rarity*). Agar dapat mendukung daya saing lembaga pendidikan sumber daya harus langka. Karena tidak banyak tersedia atau sulit diperoleh dan sangat diminati.
4. Sulit ditiru (*substitutability*). Agar dapat mendukung keunggulan daya saing suatu sumber daya harus sulit dicari pengganti atau substitusinya

Pada buku yang berjudul KAIZEN kunci sukses dalam persaingan, Masaki Imai menyebutkan bila suatu lembaga bersaing satu dengan yang lain atas dasar kekuatan KAIZEN, maka penyempurnaan harus merupakan proses yang berkesinambungan. KAIZEN menghasilkan pemikiran berorientasi pada proses, karena proses harus di sempurnakan sebelum kita memperoleh hasil yang disempurnakan. Berdasarkan uraian sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang optimal. Pada dunia pendidikan sumber daya yang berkualitas dapat disebut juga tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu menghasilkan hasil yang di harapkan sesuai dengan standar. Misalnya saja menghasilkan lulusan yang berpengetahuan luas,

berakhlak mulia serta kepuasan pelanggan sehingga mendapatkan pelanggan baru yang diharapkan. Selain itu melalui staff yang terampil, maka tertib administrasi dapat dicapai secara optimal.<sup>97</sup> Dibawah ini akan dijelaskan bagan temuan penelitian di MAN Kota Batu:



**Bagan 2.6 Temuan Penelitian di MAN Kota Batu**

<sup>97</sup> A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta:Penerbit Kansisus, 1994) hal 27-29

Hasil dari Strategi Kebijakan Kepala Madrasa dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu seperti yang dijabarkan di atas menandakan bahwa dalam perencanaan kebijakan kepala madrasah memang sudah benar-benar dipersiapkan dengan sangat matang serta melibatkan semua stakeholder yang di madrasah agar nantinya dalam pelaksanaannya dapat berjalan sesuai harapan madrasah, dan dalam pelaksanaan, MAN Kota Batu sudah melaksanakan sebaik mungkin seperti arahan dari kebijakan kepala madrasah, sesuai dengan perencanaan.

dan hasilnya Madrasah Aliyah Negeri kota Batu mengalami peningkatan Mutu Pendidikan yang berdaya saing baik dari segi kompetensi guru, prestasi peserta didik, serta output yang dikeluarkan berkualitas dan diakui oleh masyarakat sehingga peneliti menyimpulkan bahwasanya Strategi Kebijakan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu sudah berhasil dan sangat efektif dalam perumusan kebijakan kepala madrasah serta sesuai dengan tujuannya yang telah ditetapkan di visi misi MAN Kota Batu.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian pengolahan dan analisis data yang telah peneliti lakukan terkait dengan Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu dan telah diuraikan dalam bab-bab sebelumnya, maka bab ini peneliti memberikan kesimpulan.

1. perencanaan strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu dapat disimpulkan dengan temuan: (1) memiliki guru yang berkompeten meliputi: Pengajuan nama-nama guru ke instansi pemerintah untuk mengikuti pelatihan, Mendatangkan para ahli dan pakar yang sudah profesional dari perguruan tinggi (2) perencanaan proses penerimaan peserta didik baru meliputi: Penyeleksian peserta didik dengan jalur prestasi dan reguler, memfokuskan Bakat minat (3) perencanaan pembinaan serta pengembangan guru dan peserta didik meliputi: Pembinaan peserta didik melalui wali kelas, guru bk dan tatib, memberikan program bimbingan dan ekstrakurikuler, Rapat dinas, memberikan briefing/komunikasi langsung dari kepala madrasah.
2. Implementasi strategi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu telah menerapkan kebijakan dengan baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing. Dalam implementasi strategi kebijakan kepala madrasah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Implementasi strategi kebijakan kepala madrasah meliputi: (1) Memberikan Pelayanan terhadap peserta didik: Implementasi Tes IQ dan Psikologi, Implementasi ekstrakurikuler dan bimbingan, Implementasi program kebijakan madrasah (2) pengawasan program mutu secara

intensif: Impelementasi pengembangan kompetensi guru dalam mengajar melalui wokshop, diklat dan pelatihan, memonitoring kedisiplinan guru dan peserta didik, pengarahan dan motivasi peserta didik, Impelementasi program silaturahmi MAN Kota Batu (3) kepala madrasah memberi contoh yang baik: mampu memberikan solusi, ramah, dan disiplin serta bijaksana (4) evaluasi kebijakan kepala madrasah: Evaluasi melalui kegiatan PKG dan PKB, Rapat dinas dan rapat setiap Akhir bulan.

3. hasil Implementasi Strategi Kebijakan Kepala Madrasah MAN Kota Batu, dapat disimpulkan bahwa dalam proses peningkatan mutu pendidikan yang berdaya saing yaitu: (1) pelaksanaan memiliki guru yang berkompeten sesuai dengan rencana (2) guru dapat membuat modul/LKS dengan karya sendiri (3) Mendapatkan penghargaan setiap Tahunnya ditingkat provinsi (4) Meningkatnya Nilai UNBK di Tingkat Provinsi (5) Ouput yang dikeluarkan Madrasah berkualitas dan banyak diterima diperguruan tinggi (6) Hubungan dengan pemerintah dan pastisipasi dari masyarakat sangat erat dan baik.

Di dalam sebuah hadis yang di riwayatkan imam Bukhari dari abu Hurairah, rasulullah SAW bersabda:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا وسعد الأمر إليغير أهله فانتظر الساعة (رواهالبخالي)

Dari abu Hurairah r.a ia berkata: telah bersabda rasulullah SAW: apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya. (H.R.Bukhari).

Hadis di atas menunjukan betapa Islam sangat menekankan pentingnya manajemen dan kepemimpinan dalam setiap aktivitas, termasuk didalamnya aktivitas pendidikan. Suatu aktivitas akan berjalan lancar dan teratur apabila didasarkan pada manajemen yang sehat dan di dukung oleh kepentingan yang tepat dan handal.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan menarik kesimpulan diatas, maka penulis akan menyampaikan saran sebagai berikut:

Kepada kepala madrasah selaku pemangku dalam membuat kebijakan di MAN Kota Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing, penulis menyarankan untuk selalu memperhatikan implementasi kebijakan yang telah direnakan dan ditetapkan bersama agar dari implementasi kebijakan yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan sehingga akan berdampak ke hasil yang optimal sesuai dengan tujuan visi misi serta harapan madrasah.

Selain itu, penulis juga menyarankan untuk selalu berinovasi dan membuat terobosan-terobosanstrategi kebijakan terbaru yang dapat meningkat mutu pendidikan yang berdaya saing dan menjadi cirri khas madrasah.Dengan itu Madrasah Aliyah Negeri Kota Batuakan menjadi lebih maju serta diketahui semua orang atas kulitas mutu pendidikan yang baik dan berdaya saing.

Terakhir, semoga MAN Kota Batu terus berusaha mencetak manusia yang diharapkan masa depan dan masyarakat serta selalu mempertahankan mutu pendidikan yang berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan. Karenan sejatinya tujuan pendidikan adalah mempertajam kecerdasan, memperkuat kemauan dan memperhalus perasaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariyah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2006)
- Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia*, (Malang:Bumi Aksara, 1993)
- A. Samana, *Profesionalisme Keguruan* (Yogyakarta:Penerbit Kansisus,1994)
- Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2011)
- Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Jogjakarta:IRCisoD, 2010)
- Edward Sallis. *Total Quality Management in Education* (Jogjakarta: Irsicod. 2010)
- E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, ( Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007)
- Towsend dan Butterworth. *Your Child 's Sholl*. (1992)
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Adminitrasi Pendidikan* (Bandung: ALFABETA,CV. 2010)
- Fakultas Tarbiyah IAIN Walinsongo Semarang, *PMB-PAI di Sekolah Eksistensi, dan Proses Belajar Mengajar Pendidikan Agama Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar offiset, 1998)
- Fahim Tharabah, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Islamic Educations Leadership*, (Malang:Litera Buana, 2016)
- Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi, dan Fokus Group sebagai instrument penggalan Data kualitatif* (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2013)
- Husaini Usman, *Manajemen Toeri Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2008)
- Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Jogjakarta:Diva press, 2012)

- Kajian Bappeans, Rancang Bangun Peningkatan Daya Saing SDM Indonesia, vol 8, No2,2011, diakses dari Perpustakaan .Bappenasgo.id/lontar/file?file...%20SDM%20 dan %20 Kebudayaan, Jumat, 29April, pk.16.00
- Lexy J.M.A, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung:PT, Remaja Rosdakarya, 1989)
- Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (2005)
- Muzayyin Arifin, *Filsafat pendidikan Islam*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2003)
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda karya, 2005)
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010)
- Marno, *Islam By Manajemen And Leadership, Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: lintas pustaka, 2007)
- Mukhtar, *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*, (Jakarta: Referensi, 2013)
- M.Djunaidi Ghony dan Faizan Al Mansur, *Metedologi Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2012)
- Moleong, *Metode Penelitian kullalitatif* ( Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998)
- Michael E. Porter, *Strategi Bersaing* (Mac. Millan Publishing, 1980)
- Ngalim Purwanto, *Manajemen Pendidikan, Administrasi dan Supervise Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998
- Piet A. Sahetian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000)
- Stephen P. Dkk, *Manajemen*, (Jakarta: PT. Prenhalindo, 1999)
- Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2011)
- Siti Irine Astuti Dwiningrum, *Desentralisasi dan Pastisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015)

Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, ( Bandung: Alfabeta, CV,2013)

Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public*,(yogyakarta:pustaka, 2008)

Triton PB, *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bisnis*, (Yogyakarta:Tugu Publisher, cet.1,2007)

Towsend dan Butterworth, *Your Child 's Sholl*. (1992)

Uhar Suharsaputra, *Adminitrasi Pendidikan*, (Bandung:PT Refika Aditama, 2013)

Udin Syaefudin Saud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komperhensiif*. (Bandung:Remaja Rosdakarya)

William N. Dunn, *Public Policy Analysis Pengantar Kebijakan Public*, (Yogyakarta:Gajah Mada, 1999)





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
 Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  
[http:// fitk.uin-malang.ac.id](http://fitk.uin-malang.ac.id). email : [fitk@uin\\_malang.ac.id](mailto:fitk@uin_malang.ac.id)

Nomor  
 Sifat  
 Lampiran  
 Hal

: 3780 /Un.03.1/TL.00.1/11/2019  
 : Penting  
 : ..  
 : Izin Penelitian

28 November 2019

Kepada  
 Yth. Kepala MAN Kota Batu  
 di  
 Batu

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama	: Akke Joshe Raly
NIM	: 16170019
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik	: Ganjil - 2019/2020
Judul Skripsi	: <b>Strategi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang Berdaya Saing di MAN Kota Batu</b>
Lama Penelitian	: November 2019 sampai dengan Januari 2020 (3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Agus Maimun, M.Pd.  
 19650817 199803 1 003



**KKEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI**

*Jalan Patimura Nomor 25 Kota Batu 65315*

*Telepon (0341) 592185 – (0341) 5103302*

*Email : manbatu@kemenag.go.id web: www.mankotabatu.sch.id*

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 040/Ma.13.36.01/PP.00.6/02/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sudirman, S.Pd. M.M.  
 NIP : 196004041985031005  
 Pangkat/Golongan : Pembina Tk.1/IVb  
 Jabatan : Kepala MAN Kota Batu

Menerangkan bahwa :

Nama : Akke Jose Raly  
 NIM : 16170019  
 Prodi : S-1 Manajemen Pendidikan Islam  
 Universitas : Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian di MAN Kota Batu untuk penyusunan skripsi yang berjudul:

**"Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Yang Berdaya Saing Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu"**

Pada November 2019 s.d Januari 2020.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Kota Batu, 13 Februari 2020

Kepala



Sudirman



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
**FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN**  
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  
http://fitk.uin-malang.ac.id/ email : fitk@uin-malang.ac.id

**BUKTI KONSULTASI SKRIPSI**  
**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

Nama : AKKE JOSHE RAY  
NIM : 16170019  
Judul : Strategi keberisakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdasar saing di Man Kota Batu  
Dosen Pembimbing : Dr. H. Mulyono, MA

No.	Tgl/ Bln/ Thn	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing Skripsi
1.	2 / 10 / 2019	Latar belakang	
2.	4 / 10 / 2019	BAB 1.	
3.	7 / 10 / 2019	BAB 1, II, dan III	
4.	11 / 10 / 2019	Revisi BAB 1, II dan III	
5.	15 / 10 / 2019	Acc BAB 1, II dan III	
6.	24 / 11 / 2019	Revisi BAB I, II dan III	
7.	10 / 1 / 2020	BAB IV, V dan VI	
8.	13 / 2 / 2020	Revisi IV, V, dan VI	
9.	17 / 2 / 2020	Acc	
10.			

Malang, .....20.....

Mengesahui  
Ketua Jurusan MPI,

Dr. H. Mulyono, MA.  
NIP. 19660626 200501 1 003



Certificate No. ID08/1219

**BIODATA MAHASISWA**

Nama : Akke Joshe Raly  
NIM : 16170019  
Tempat Tanggal Lahir : Lubuk raman 04 November 1998  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Alamat di Malang : jln candi vb karangbesuki Rt6 Rw5 (ponpes Anshofa)  
Alamat Asal : Desa Lubuk Raman kec. Rambang dangku, Kabupaten Muara Enim, Kota Palembang, Provinsi Sumatra Selatan  
Nomor Telephone : 082184027370



Malang, 14 Februari 2020

Mahasiswa

Akke Joshe Raly

Instrumen : Kepala Madrasah

Hari/Tanggal : Jum'at 6 Desember 2019  
 Rabu 18 Desember 2019  
 Jum'at 10 Januari 2020  
 Sabtu 11 Januari 2020  
 Senin 13 Januari 2020

Waktu : 09.00 10.30

Tempat : Kantor Kepala Madrasah

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan di MAN Kota Batu	Visi misi yang ada dan tujuan
2.	Bagaimana perumusan visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan di MAN kota Batu	Visi misi yang ada dan tujuan saya sudah menjabat 3 tahun di sini memang semenjak madrasah ini berdiri kami tidak pernah mengubah visi misi yang telah dirumuskan para pendiri madrasah ini karena saya pandang masi relevan. tetapi apabila perlu direvisi maka kami akan revisi karna kata beliau visi, misi bukan kitab suci
3.	Siapa saja yang terlibat dalam perumusan visi misi dan tujuan di MAN Kota Batu	Dulu sejarahnya dalam pelibatan perumusan visi misi itu melibatkan seluruh stakeholder bahkan ada juga tokoh masyarakat di ikut sertakan.
4.	Bagaimana madrasah dalam menganalisis faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu pendidikan	Pertama madrasah ini yang utama ada siswa ada guru kemudian dilakukanlah proses pembelajaran ada kurikulum kemudian faktor yang mendukung ada faktor guru, siswa dan penunjang sarpras terus lingkungan internal maupun eksternal saya rasa harus kondusif. Kalau berbicara tentang guru harus, guru profesional dengan selalu meningkatkan kompetensinya. Kalau faktor eksternal kita berupaya untuk komunikasi ke wali murid bahwasannya untuk tetap memantau anaknya ketika dirumah untuk belajar kemudian harus juga di bina dan dirahkan karena kami bisa memantau mereka ketika peserta didik saar di madrasah

5.	Apa saja yang menjadi kekuatan dalam kelemahan dari analisis internal di MAN Kota Batu	Kekuatan: Pelayanan administrasi yang baik, Memiliki Sarana prasarana yang memadai, Memiliki SDM yang profesional sesuai dengan bidangnya dan memiliki jumlah yang sudah memadai. Kelemahan: Masi terdapat guru yang belum tersertifikasi, Rendahnya atas kesadaran pesertadidik terhadap pentingnya pendidikan, Ketidak sesuaian Pemanfaatan sarana dan prasarana
6.	Apa saja yang menjadi peluang dan ancaman di MAN Kota Batu	Peluang: Satu-satunya lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Negeri di Kota Batu , Lingkungan sekitar lembaga pendidikan MAN Kota Batu mayoritas beragama Islam, sumber daya manusia yang berkualitas untuk berperan dalam proses pembelaran. Ancaman: persaingan yang ketat antar lembaga pendidikan, pengaruh kemajuan teknologi yang dapat menimbulkan gangguan terhadap peserta didik dalam proses pembelajaran, pengaruh masuknya budaya asing
7.	Apakah madrasah melakukan jangka pendek, menengah dan panjang dalam meningkatkan mutu pendidikan	Rencana kangka panjang. Menengah dan pendek dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Batu di awali dengan RKM rencana kerja madrasah dan dalam menentukan kebijakan yang berbentuk kegiatan, selanjutnya akan dibahas di rapat dinas.
8.	Bagaimana perumusan rencana jangka pendek, menengah dan panjang di MAN Kota Batu	Sebelum perumusan RKM dilakukan, Kepala Madrasah membentuk tim perumusan RKM yang beranggotakan Kepala Madrasah, Ketua PMM, Sekertaris PMM, Bendahara PMM, Waka Akademik, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana, Waka Humas, Kepala TU dan ketua komite Madrasah Perumusan Dilakukan melalui 4 tahap, sebagai berikut: <i>Tahap I : Analisis Kondisi Madrasah</i>

		<p><i>Tahap II : Penyusunan Sasaran dan Indikator Kinerja</i> Dalam penyusunan sasaran dan indikator kinerja yang perlu dilakukan</p> <p><i>Tahap III : Merumuskan Kegiatan dan Jadwal Kegiatan</i></p> <p><i>Tahap IV : Penyusunan Rencana Biaya dan Pendanaan</i></p>
9.	Siapa saja yang terlibat dalam perumusan rencana jangka pendek menengah dan panjang di MAN Kota Batu	Kepala Madrasah, Ketua PMM, Sekertaris PMM, Bendahara PMM, Waka Akademik, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana, Waka Humas, Kepala TU dan ketua komite Madrasah
10.	Apa saja yang menjadi rencana jangka pendek, menengah dan yang telah di tetapkan di MAN Kota Batu	Jangka pendek yaitu kita malakukan penajuan nama-nama guru untuk mengikuti pelatihan agar kompetensi guru meningkat sehingga menjadi profesional, menengah kita hadirkan para pakar dan ahli untuk megisi woshop yang kita adakan di MAN Kota Batu jangka panjang kita ingin madrasag ini menjadi medrasah literasi karena arti literari itu sangat luas sekali.
11.	Apa saja yang menjadi strategi unggul dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN kota Batu	Untuk strategi ungu dalam peningkatan mutu pendidikan tak lepas dari guru, peserta didik dan penunjang sarpras karena faktor utama yang berpengaruh di madrasah tak lepas dari ketika komponen tersebut dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing
12.	Bagaimana perumusan strategi unggul dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing di MAN Kota Batu	Untuk perumusannya kita ada RKM sebagian isinya kita fokuskan untuk meningkatkan kompetensi guru, penyekasian penerimaan peserta didik guna mencari input yang baik, pembinaan dan pengembangan guru
13.	Siapa saja yang terlibat dalam perumusan strategi di MAN Kota Batu	Kepala madrasah dan para wakil kepala madrasah
14.	Bagaimana langkah-langkah dalam melaksanakan strategi unggul untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Batu	Lanhkah pertama kita terapkan kebijakan kedua kita programkan dengan strategi yang matang ketiga ketiga terjunkan untuk melihat peaksanaanya keempat kita analisisi dan evaluasi hasil yang diperoleh.

15.	Apa manfaat yang di peroleh dari kebijakan yang telah dilakukan di MAN Kota Batu	Manfaatnya mutu pendidikan di MAN Kota Batu meningkat dan semua program berjalan sehingga madrasah diakui baik pemerintah maupun masyarakat.
16.	Sesuai undang no 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen ada 4 kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesionalisme. Bagaimana menurut pandangan bapak mengenai kompetensi tersebut	Guru harus mengupdate diri walaupun guru kita sudah bersertifikasi, bersertifikasi itu kan harusnya guru itu profesional tapi profesional itu harus dijaga tidak serta merta udah profesional tidak mau mengupdate diri, dan bagaimana menjaga profesionalnya, ya dengan selalu mengupdate diri, karena kalau tidak mengupdate diri bagai katak didalam tempurung maka akan ketinggalan.
17.	Bagaimana bapak selaku kepala madrasah mengantarkan guru dari 4 kompetensi tersebut	Untuk mengantarkan guru ke 4 kompetensi tersebut guru harus Mengupdate diri melalui apa? Pertama bisa melalui dari hal yang terkecil mulai dari MGMP disekolah bisa MGMP tingkat Kota, bisa MGMP tingkat Provinsi kemudian bisa ikut seminar-seminar bisa melalui diklat, workshop, macam-macam untuk mengupdate diri bisa juga kuliah lagi, pokoknya kuncinya guru itu harus diupdate kalau mau mempunyai madrasah yang baik dan bagus
18.	Bagaimana hasil dari 4 kompetensi tersebut	Dari 4 kompetensi seperti pedagogik, kepribadian, sosial dan profesionalisme. Guru yang diangkat PNS di MAN Kota Batu, ataupun yang direkrut (Non PNS) sudah memenuhi dari kriteria dari 4 kompetensi seorang guru apalagi guru-guru yang telah bersertifikat pendidik, yang mempunyai predikat guru profesional otomatis secara legal formal kompetensinya bisa dikatakan sudah memenuhi persyaratan. Maka dari 4 kompetensi inilah mas kita menilai keberhasilan guru-guru yang direkrut ataupun yang PNS di MAN Kota Batu yang menentukan guru tersebut berkualitas atau tidak
19.	Harapan bapak kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru	Harapannya guru-guru MAN kota Batu ini ndapat profesional dibidangnya serta tidak ketinggalan zaman sehingga proses

		pembelajara akan efektif dan mutu pendidikan di MAN Kota Batu akan meningkat dan berdaya saing
20.	Visi misi bapak selaku kepala madrasah	Untuk visi misi saya tak lepas dari visi misi madrasah yang berkinginan mewujudkan Generasi Islam Yang Cerdas, Terampil Dan Berakhlaq Mulia, Bebas Dari Penyalahgunaan Narkoba, Serta Peduli Terhadap Lingkungan Hidup.
21.	Bagaimana kebijakan alur penerimaan peserta didik di MAN Kota Batu	Dalam penerimaan peserta didik baru yang dilaksanakan oleh madrasah ini sesuai dengan perencanaan kebijakan kepala madrasah menggunakan dua jalur yaitu prestasi dan jalur reguler. Untuk jalur prestasi dilakukan untuk peserta didik yang mempunyai prestasi akademik dan non akademik dan untuk jalur reguler untuk semua peserta didik yang mendaftar melalui ujian tulis
22.	Strategi apa yang bapak buat untuk menarik calon peserta didik agar menarik di MAN Kota Batu	Strateginya kita tingkatkan prestasi peserta didik agar masyarakat tau bahwasanya MAN Kota Batu berkuliatas dan juga kita promosikan kegiatan kita dengan media online
23.	Bagaimana perencanaan kebijakan mutu pendidikan dalam menungjang mutu pendidikan di MAN Kota Batu	Perencanaan kebijakan mutu pendidikan kita pertama kita rencanakan jangka pendek, menengah dan panjang yang kita bahas di rencana kerja madrasah RKM. Diasana nanti ada peruumsan pelaksanaanya dan evaluasi dari kebijaka yang telah dilaksanakan
24.	Harapan bapak mengenai mutu pendidikan di MAN Kota Batu	Harapan kami mutu pendidikan di MAN Kota Batu ini semakin meningkat dan dapat bertahan atas apa yang telah dicapai selama ini.
25.	Bagaimana kebijakan pembinaan dan pengembangan guru dalam menungjang mutu pendidikan	Guru itu walaupun sudah besertifikasi tetapi apabila tidak dikembangkan maka akan ketinggalan, karena profesional aja tidak cukup, profesional itu harus dijaga dengan apa dengan mengikuti pelatihan, diklat woskso dsb. Adapun pembinaan di madrasah pertama kita ada komunikasi dengan guru atau pegarahan langsung dari

		<p>saya, kalau ada hal-hal yang mendesak segera kita diskusikan, kedua kita ada rapat dinas disanalah kita membina guru jika ada hal-hal baru dan hal yang belum terlaksanakan yang ketiga ada silaturahmi keluarga untuk mengakrapkan antara guru, sebenarnya guru sudah akrab tetapi guru di rumah kan punya keluarga, maka itu dalam silaturahmi setiap bulanya bukan hanya kumpul para guru-guru di MAN Kota Batu saja tetapi kumpul dengan keluarga mereka juga. Nah pada kesempatan itu kita bisa berbicara termasuk saya sebagai kepala madrasah di forum silaturahmi bahwa perlu dukungan keluarga dalam melaksanakan kerja, artinya jika seroang guru pulang kesorean keluarga di rumah menyadari bahwa dimadrasah masi ada kesibukan pekerjaan yang harus dikerjakan.</p>
26.	<p>Bagaimana kebijakan pembinaan dan pengembangan peserta didik dalam menunjang mutu pendidikan</p>	<p>untuk peserta didik dalam kebijakan pembinaan dan pengembangannya pertama saya lebih dominan ke wali kelas. Karena wali kelas itu sebagai orangtua di madrasah sekaligus yang lebih tau dengan peserta didik baik itu tentang pendidikan pembelajarannya maupun tentang keluarganya, di MAN kota Batu ini wali kelas mempunyai kontak setiap wali murid peserta didik yang dia bimbing. Jadi setiap perkembangan peserta didik maupun kesalahan, orangtua mereka akan tau apalagi sekarang sudah memakai teknologi. Yang kedua guru BK, guru BK ini perannya sangat penting dalam artian mengarahkan peserta didik tentang permasalahan belajar atau studi lanjut ketiga dengan pihak Tatib yaitu dalam rangka kedisiplinan peserta didik secara umum ya dengan kesiswaan baik itu dari non akademik maupun akademik dan secara umum lg dengan semua guru dan pegawai. Termasuk dengan saya sendiri (Kepala Madrasah) jika saya harus berbicara dengan peserta didik maka saya akan bicara dalam</p>

		rangka pembinaan peserta didik
27.	Apakah ada kerjasama dengan pihak luar untuk pembinaan guru dan peserta didik	Untuk pengembangan dan pembinaan peserta didik kita ada kerjasama juga dengan pihak luar dimana harapannya MAN Kota Batu ini lebih baik lagi dalam mutu pendidikannya dan bisa bersaing dengan sekolah yang lainnya maka kita adakan kerjasama dengan pihak luar yaitu mendatangkan pelatih-pelatih ekstrakurikuler dari luar untuk melatih peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu. Dan Alhamdulillah sesuai dengan harapan kita, kita mampu mendapatkan prestasi setiap tahunnya baik itu di ruang lingkup kota maupun provinsi. Dan juga kita adakan kerjasama dengan perguruan tinggi, pertama dari Universitas UMM dan 3 tahun belakangan ini kita adakan dari Universitas Islam Negeri Malang (UIN) untuk Tes psikologi, Tes IQ peserta didik agar nantinya dari hasil tes tersebut kita bisa arahkan skill dan bakat mereka sesuai hasil tersebut
28.	Bagaimana kebijakan pengembangan untuk kepribadian peserta didik	Dalam penentuan bakat dan minat siswa kami selalu bekerjasama dengan jurusan psikologi perguruan tinggi awalnya bekerjasama dengan UMM, UM dan tahun ini dengan UIN dan insyaallah tahun selanjutnya dengan UIN juga dalam Tes ini sangat membantu sekali kami terhadap peserta didik untuk mengetahui bakat minat mereka, melalui Tes psikologi dapat menginterpretasikan hasil tes. Dan menyampaikan hasilnya pada siswa serta orang tuanya sebagai dasar acuan dalam pemilihan jurusan maupun dalam pemilihan pekerjaan sehingga peserta didik tidak akan merasa terjebak dalam pemilihan jurusan yang salah dan tidak sesuai dengan kemampuan serta bakat dan minat ia miliki. Dengan hasil tes tersebut kami selaku waka kesiswaan tinggal menyalurkan bakat minat mereka sesuai kompetensi bakat minat mereka

29.	Bagaimanan strategi kebijakan dalam peningkatan kualifikasi guru	Untuk guru-guru yang sudah diikutkan pelatihan-pelatihan, dalam penerapannya di madrasah mereka mempunyai tanggung jawabnya mas sesuai kebijakan kepala madrasah tentunya guru tersebut harus memaparkan hasil atau capaian yang sudah mereka dapatkan dari pelatihan atau diklat dan sebagainya ke para guru-guru lain. Dengan membuat kegiatan atau usulan program mengenai madrasah agar kita mengetahui bahwasanya guru tersebut mendapatkan peningkatan terutama di bidangnya sehingga pelatihan tersebut tidak sia-sia mas
30.	Daya saing apa yang ditonjolkan madrasah ini untuk membedakan dengan madrasah lain	Untuk daya saing yang kita tonjolkan adalah kedispilannya serta seni keterampilan dan non akademiknya.



Instrumen : waka kurikulum

Hari/tanggal : Jum'at Januari 2020

Rabu Januari 2020

Waktu : 01: 02.00

Tempat : kantor waka kurikulum

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa benar kepala Madrasah selalu mengantarkan guru walaupun sudah bersetiikasi untuk mengikuti palatihan diklat guna menjaga keprofesionalan guru	Ya benar kepala madraah selalau Untuk meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu ada 2 macam pelatihan. Pertama pelatihan semacam wokshop yang memang diselenggarakan oleh balai diklat, untuk waktu balai diklat tersebut sudah tertentu, kita bisa mengikuti pelatihan oleh balai diklat sekitar 4 tahun saking banyaknya antrian jadi sudah terjadwal. Maka itu untuk mengatasinya agar tidak terlalu lama supaya guru selalau di update, kepala madrasah sendiri membuat kebijakan dengan strateginnya yaitu guru-guru dikutkan dengan pelatihan yang lain agar tidak bersandar dengan pelatihan yang laksanakan oleh balai diklat saja seperti diikutkan pelatihan MGMP di tuban contohnya pada hari ini 3 guru dan 1 di Surabaya
2.	Apa hasil dari pelatihan seperti diklat woksop untuk madrasah	Hasilnya pertama komtensi guru meningkat baik dibidangnya maupun IT kedua guru sekarang dapat membuat modul sendiri sehingga guru dikatakan sudah profesional
3.	Perencanaan apa saja yang dipersipkan untuk pelatihan dan diklat	Yang di rencanakan pengajuan nama-nama guru serta kesiapan guru untuk mengikuti pelatihan tersebut agar dapat makasimal katika sedang mengkuti pelatihan.
4.	Untuk memiliki guru yang berkompeten kebijakan apa saja yang telah dibuat selain pelatihan	Ada kebijakan bahwasanya MAN Kota Batu dari tahun kemaren tidak mengambil buku LKS/modul sendiri beliau mengarahkan guru untuk membuat modul/LKS sendiri dengan karya sendiri
5.	Apakah ada pengawasan kepala madrasah untuk melihat kinerja dan kompetensi guru dalam sehari-harinya	Dalan pengawasan di Madrasah Aliyah Kota Batu yang sekarang pengawasanya sudah terlaksanakan ada 2 pengawasan pertama

		<p>yaitu pengawasan dari kepala madrasah langsung atau supervisi, beliau akan terjun ke setiap kelas atau keruang guru guna ingin mengetahui, melihat dan mendengar langsung proses pembelajaran dan pekerjaan guru dalam kesehariannya. Kedua ada namanya PKG penilaian kerja guru yang di hendel oleh guru senior nantinya akan ada kelompok dikordinatori oleh guru senior, dalam pelaksanaannya nanti guru senior tersebut akan melihat proses pembuatan RPP guru-guru, pekerjaan keseharian, kedipilinan, absensi bahkan surat tugas yang keluar</p>
6.	<p>Apa benar pak idealnya untuk menilai keberhasilan guru berkulitas salah satunya dilihat dari 4 komptensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesionalisme</p>	<p>Kalau idelanya Biasanya yang dilihat dari 4 kompetensi memang gitu tetapi untuk menilai keberhasilan seorang guru sering dan dilihat dicermati terkait dengan proses pembelajaran seperti pedagogik, keprofesionalisme, sosial, kepribadian. Dari 4 kompetensi tersebut bukan hanya dilihat dari ruang lingkup saja contohnya sosial yaitu tauladan yang baik bagi masyarakat itukan kita tidak menungkin survei ke rt apa rw jadi yang lebih seriang dinilai dari segi pedagogik, kepribadian dan profesionalisme</p>
7.	<p>Bagaimana pelaksanaan evaluasi guru di MAN Kota Batu</p>	<p>Untuk perencanaan evaluasi guru kita ada kegiatan PKG(penilaian kinerja guru) yaitu ada kegiatan formatif dan sumatif, formatif itu diawal seperti mengavaluasi perangkat kemudian kesiapan guru dalam mengajar, kebutuhan guru di PKG dihitung contoh saya 3d setelah 3d kan 4A nah itukan butuh berapa angkat kredit nanti saya harus naik itu idealnya 4 tahun berarti setiap tahun harus mengumpulkan angka kredit dalam kegiatan itu di evaluasi seperti guru tahun pertama harus membuat jurnal. Dalam evaluasi ada PKG dan PKB perencanaan pengembagngan keprofesian keberlanjutan untuk formatif waktunya sebelum tahun ajaran karena yang diliat kesiapan guru kemudian sumatif itu waktunya itu di bulan agustus karena kita harus melaporkan kekemenag mengenai</p>

	<p>kegiatan guru seperti ini, nanti kita rekap dan setelah direkap kita bisa lihat oh ternyata guru-guru MAN Kota Batu ini kebanyakan kelemahan disini nah setelah itu nanti bisa dijadikan usulan untuk diajukan wokshop/Bimtek mengenai kelemahan dari hasil evaluasi tersebut melalui pemerintah jadi pemerintah mengadakan bimtek itu tidak ngawaur tetapi dari hasil PKG tersebut</p>
--	--



Instrumen : waka kesiswaan

Hari/tanggal : Kamis 16 Januari 2020

Jum'at 17 Januari 2020

Waktu : 07.00- 08.00

Tempat : Kantor kesiswaan

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana perencanaan dan pelaksanaan penerimaan peserta didik	Dalam penerimaan peserta didik baru yang dilaksanakan oleh madrasah ini sesuai dengan perencanaan kebijakan kepala madrasah menggunakan dua jalur yaitu prestasi dan jalur reguler. Untuk jalur prestasi dilakukan untuk peserta didik yang mempunyai prestasi akademik dan non akademik dan untuk jalur reguler untuk semua peserta didik yang mendaftar melalui ujian tulis.
2.	Apa strategi dalam perencanaan penerimaan peserta didik	Strateginya saya sesuai dengan arahan dari kebijakan kepala madrasah yang mana untuk mencari input yang baik maka kita buat penyeleksian reguler lebih banyak untuk langsung melihat hasil tes mereka sedangkan prestasi kita memang menyaring peserta didik yang benar-benar prestasi ditingkat atas
3.	Bagaimana penyeleksian peserta didik untuk mutu madrasah	Untuk penyeleksian kita ada jalur reguler dan prestasi setiap jalur maka akan beda cara penyeleksianya.
4.	Apakah dalam penyeleksian peserta didik dapat meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing	Sangat menentukan sekali dimana dengan adanya penyeleksian kita akan mendapatkan input yang baik dan berkualitas sehingga mudah dibina dan diarahkan dan nantinya akan berdampak ke output yang dikeluarkan ketika kita mendapatkan input yang baik maka output yang dikeluarkan akan berkualitas juga sehingga mutu pendidikan akan meningkat dan juga dengan input yang baik akan mendapatkan prestasi yang banyak.
5.	Bagaimana pengembangan peserta didik	Untuk pengembangannya kita adakan tes psikolog, tes iq guna menentukan bakat minat mereka dan nantinya diarahkan dibidang hasil

	tes tersebut.
--	---------------

Instrumen : waka Humas

Hari/tanggal : selasa 10 Desember 2019

selasa 14 Januari 2020

waktu : 08.00 – 09.00

Tempat : kantor waka Humas

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah dalam perencanaan kepala madrasah untuk membina dan mengemabangkan guru melalui komunikasi guru/brefing, rapat dinas dan silaturahmi guru	Ya mas dalam Perencanaanya kepala madrasah selalu mangasih solusi dan arahan baik di brefig guru, rapat dinas maupun silaturahmi. brefig guru kita ada evaluasi/rapat dinas pada saat satu bulan sekali,biasanya diakhir bulan, sebelum rapat dinas tersebut kita ada programnya/radinnya apa, yaitu evaluasinya kegiatan 1 bulan sebelumnya untuk perbaikam dibulan berikutnya/rencana program bulan selanjutnya sudah direncanakan, yang kemarin dilakukan kita evaluasi saat rapat dinas untuk bulan selanjutnya pada pertemuan yang akan datang
2.	Bagaimana penerapan guru setelah di ikutkan wokshop	Untuk guru-guru yang sudah diikutkan pelatihan-pelatihan, dalam penerapanya di madrasah mereka mempunyai tanggung jawabnya mas sesuai kebijakan kepala madrasah tentunya guru tersebut harus memaparkan hasil atau capaian yang sudah mereka dapatkan dari pelatihan atau diklat dan sebagainya ke para guru-guru lain. Dengan membuat kegiatan atau usulan program mengenai madrasah agar kita mengetahui bahwasanya guru tersebut mendapatkan peningkatan terutama di bidangnya sehingga pelatihan tersebut tidak sia-sia mas
3.	Apa harapan ibu dalam pembinaan dan pengembangan guru	Harapannya guru bisa sadar akan tugasnya sebagai guru, yang mana guru harus selalu meningkatkan kompetensi guna mengupdate kepriofesionalanya

4.	Bagaimana perencanaan dan pengembangan peserta didik	<p>Untuk meningkatkan kompetensi peserta didik dan juga menunjang mutu pendidikan di MAN Kota Batu kita ada program yaitu kelas XII kita fokuskan untk Bimbel harapanya agar hasil Ujian Nasional dapat memuaskan bahkan bisa bersaing dengan madrasah/sekolah yang lain. Kemudian kelad XI kita arahkan untuk keterampilan, agar nantinya mempunyai seni keterampilan dan bisa bermanfaat baik itu diri sendiri dan masyarakat luas. Terakhir kelas X kita fokuskan ke pendidikan Agama atau Al-qur'anya karena input yang masuk ke MAN kota batu ini sangat beragam, salah satunya ada yang belum bisa baca tulis Al qur'an oleh karena itu kita mendatangkan guru-guru dari luar untuk mengajari mereka (peserta didik), yang terbagi dengan 3 kelas ula. Wustho dan ulya pelaksanaanya 2 minggu sekali dan itu wajib untuk kelas X</p>
5.	Penghargaan apa saja yang di capai MAN Kota Batu	<p>Hasil UNBK tahun 2018/2019</p> <p>Jurusan MIPA &gt; Urutan 7 Madrasah Negeri dengan Hasil UNBK terbaik Sejava Timur</p> <p>Jurusan IPS &gt; Urutanke 7 Madrasah Negeri dengan hasil UNBK terbaik Sejava Timur</p> <p>Jurusan Bahasa &gt; Urutanke 3 Madrasah Negeri dengan hasil UNBK terbaik Sejava Timur</p> <p>Jurusan Agama &gt; Urutanke 5 Madrasah Negeri dengan hasil UNBK terbaik Sejava Timur</p>
6.	Bagaimana hubungan madrasah dengan masyarakat	<p>Dalam kegiatan Humas kita adakan kegiatan kemasyarakatan seperti pada hari idul adha kita ada kegiatan yang melibatkan peserta didik untuk berbagi ke masyarakat yaitu berbagi berkah daging kurban, ada juga kegiatan menyambut maulid Nabi Muhammad SAW dengan masyarakat sekitar serta kita ada program galaksi mas yaitu gelar aksi atraksi siswa dimasyarakat guna menyalurkan bakat peserta didik agar</p>

		<p>lebih baik ketika sudah diterjunkan kemasyarakat.Program ini dilaksanakan untuk mendukung mutu pendidikan agar di mata masyarakat dapat diakui dan apresiasi atas kualitas mutu pendidikan MAN Kota Batu</p>
7.	<p>Bagaimana output yang dikeluarkan madrasah, apakah banyak diterima diperguruan tinggi</p>	<p>Lulusan kita banyak diterima diperguruan tinggi bahkan perguruan tinggi yang sudah terkenal atas kualitasnya seperti IPB, UB, UM, UMM, UIN dan juga untuk alumni MAN Kota Batu pernah mengadakan expo kampus di madrasah ini dari mereka sendiri kami hanya menyiapkan fasilitasnya dan hasilnya kami bangga atas alumni-alumni MAN Kota Batu yang sudah sukses dan bisa mengajarkan ke adik-adiknya khususnya kelas VIII untuk memotivasi agar melanjutkan kejenjang selanjutnya dan kami melihat juga prestasi capaian-capaian alumni MAN Kota Batu di perguruan tinggi mereka masing-masing dan hasilnya sangat baik dan diapresiasi ini berarti bahwasanya output MAN Kota Batu yang dikeluarkan berhasil dan dapat diakui dengan bukti alumni-alumni yang saat ini. Untuk peserta didik yang tidak melanjutkan ke jenjang selanjutnya kita bekali dengan keterampilan agar mereka dapat berguna dimasyarakat serta madrasah juga dapat diakui bahwa lulusan/ouput yang dikeluarkan berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan dan hasilnya banyak peserta didik diterima dengan baik oleh masyarakat khususmya kota Batu</p>

MAN Kota Batu



Gedung MAN Kota Batu (sarana –prasarana)



Gedung PTSP MAN Kota Batu



Kantin MAN Kota batu



## Ruangan kepala madrasah



Modul/LKS karya guru MAN Kota Batu<sup>98</sup>



<sup>98</sup> Hasil melihat dokumentasi di MAN Kota Batu hari senin 16 Desember 2019 pukul 09:00 dengan buk Halimah diruang guru

Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN Kota Batu



Wawancara dengan waka kurikulum



Wawancara dengan waka Humas



Wawancara dengan waka Kesiswaan

