

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI MALANG 2**

TESIS

Oleh:

Azizil Alim
NIM: 12710032



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2015

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI MALANG 2
TESIS**

Diajukan kepada sekolah pascasarjana

Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk memenuhi beban studi pada

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Azizil Alim

NIM: 12710032

Pembimbing:

Dr. H.M. Mudjab, M.A
NIP. 196611212002121001

H. Aunur Rofiq, Lc, M.Ag. Ph.D
NIP. 196709282000031001

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2015

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “**Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2**” ini telah di uji dan dipertahankan didepan dewan penguji pada tanggal 23 juli 2015,

Penguji Utama

Dr. H. Salim Al-Idrus, M.Ag,MM

NIP. 196201 15199803 1001

Ketua Penguji

Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I

NIP. 195507 17198203 1005

Angota,

Dr. H.M. Mudjab, M.A

NIP. 196611212002121001

Anggota

H. Aunur Rofiq, Lc, M.Ag. Ph.D

NIP. 196709282000031001

Mengetahui,

Direktor Program Pasca Sarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd

NIM. 195612311983031032

**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Azizil Alim

NIM : 12710032

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Alamat : Branang-Lekok-Pasuruan

Judul penelitian : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsure-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk proses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 16 Juni 2015

Hormat saya,

Azizil Alim
NIM: 12710032

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2” dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *inshallah* ahsanul jasa' khususnya kepada:

1. Rektor UIN MALIKI Malang, Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si.
2. Direktur pascasarjana UIN MALIKI Malang, Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin, MA
3. Ketua program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. atas motivasi, korelasi dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen pembimbing I, Dr. H. Mudjab, M.A. atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Dosen pembimbing II, H. Aunur Rofiq, Lc, M.Ag. Ph.D. atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Semua staff pengajar atau dosen atau staff TU sekolah pascasarjana UIN MALIKI Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.

7. Semua sivitas MIN Malang 2 khususnya kepala madrasah, Bapak Achmad Barik Marzuk, AA, M.Pd. waka kurikulum Murita Herliningtyas, S. Pd. Waka Humas, bapak Drs. Moch. Zain Hasanudin dan kepala TU, Bapak M. Gharib, S.Pd.I serta semua pendidik khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
8. Kedua orang tua tercinta, ayahanda Bapak Nasihin dan ibunda ibu Rochma dan seluruh keluarga (Adik Rif'atul Hukmiyah, adik Achmad Fatoni dan Adik kecilku Alfis Sa'adah Fitriyani) yang tidak henti-hentinya mmberi motivasi, bantuan materiil, dan do'a sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima di sisi Allah SWT. Amin.
9. Semua keluarga di pasuruan yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani hidup khususnya selama studi.

Batu, 16 Juni 2015
Peneliti

Azizil Alim

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
MOTTO	xi
ABSTRAK	xii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Batasan Masalah	11
F. Originalitas Penelitian.....	11
G. Definisi Istilah	15
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah.....	17
1. Pengertian Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah.....	17
2. Tipe Kepemimpinan	20
a. Tipe Otokrasi	21
b. Tpe LaissezFaire.....	25
c. Tipe Demokrasi	30
B. Peningkatan Mutu Pendidikan	31
1. Pengertian Mutu Pendidikan.....	31
2. Prinsip-prinsip Mutu Pendidikan	34
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan.....	35
4. Karakteristik Sekolah yang Bermutu	38

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	41
B. Lokasi Penelitian.....	42
C. Kehadiran Peneliti.....	47
D. Data dan Sumber Data	49
E. Teknik Pengumpulan Data.....	49
F. Teknik Analisis Data	54
G. Pengecekan Keabsahan Data	59
H. Ketentuan dalam Observasi	62

BAB IV : PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data di MIN Malang 2	65
1. Gambaran Umum MIN Malang 2	65
a. Sejarah MIN Malang 2	65
b. Visi, Misi, dan Tujuan MIN Malang 2	68
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2	71
C. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Malang 2	83

BAB V : DISKUSI HASIL PENELITIAN

A. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	87
B. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah	101

BAB VI : PENUTUP

A. Kesimpulan	130
B. Saran	140

DAFTAR PUSTAKA	136
-----------------------------	------------

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

- 1.1 Orisinalitas penelitian
- 1.2 Analisis sekolah bermutu
- 1.3 Peristiwa yang diamati
- 1.4 Dokumen yang diperlukan
- 1.5 Struktur kurikulum MIN Malang 2



DAFTAR LAMPIRAN

1. Ringkasan Data Hasil Wawancara
2. Surat Izin penelitian di MIN Malang 2
3. Surat keterangan penelitian di MIN Malang 2
4. Struktur organisasi penelitian di MIN Malang 2
5. Data laporan kegiatan di MIN Malang 2
6. Keadaan jumlah siswa MIN Malang 2 tahun ajaran 2013/2014
7. Data jumlah guru MIN Malang 2 tahun ajaran 2013/2014
8. Foto-foto selama penelitian



MOTTO

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”. (QS. Al-Ahzab: 21)

أَلْحَقُّ بِأَلَا نِظْمٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالنِّظْمِ

“Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi” (Sayyidina Ali bin Abu Thalib)

ABSTRAK

Alim, Azizil. 2015. “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang II*”. Tesis, Jurusan Manajemen Pendidikan Agama Islam, Sekolah Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dosen Pembimbing, Dr. H. M. Mudjab, M.A dan H. Aunur Rofiq, Lc, M.Ag. Ph.D

Kata kunci : Kepala Madrasah, Mutu Pendidikan

Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana tertuang dalam UU pasal 12 ayat 1 PP 28 yang menyatakan bahwa “*Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana*”. Hal ini berarti kepala madrasah harus mampu untuk menjadi *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* dan *entrepreneur* di lembaga sekolah yang dipimpinnya atau dengan bahasa yang sederhana kepala madrasah haruslah bisa memajemen sekolahnya dengan baik. Dengan demikian sebuah sekolah akan mencapai sebuah mutu pendidikan yang bagus, baik dari segi kualitas dan kuantitasnya. Hal ini dikarenakan mutu pendidikan merupakan sebuah indikator untuk melihat produktifitas sebuah sekolah dan erat kaitannya dengan manajemen pada sebuah sekolah, karena kegagalan mutu dalam sebuah organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemennya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang *urgensi* dari sebuah kepemimpinan kepala madrasah terhadap mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya, menganalisa strategi kepala madrasah yang digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan serta mendeskripsikan tipe atau karakter kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Metode dalam penelitian kali ini menggunakan kajian Deskriptif-Kualitatif. Pemilihan metode ini akan mempermudah dalam memahami paparan data yang telah dijelaskan karena tersusun secara akurat dan sistematis. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode observasi, interview (wawancara) dan dokumentasi. Setelah itu data yang telah terkumpul dianalisis dengan tahapan reduksi data, penyajian data dan yang terakhir adalah verifikasi atau menarik kesimpulan.

Hasil atau temuan yang dapat dipaparkan pada penelitian ini yakni beberapa strategi kepala madrasah yang digunakan untuk mencapai sebuah target yang telah ditetapkan bersama oleh semua komponen sekolah. Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah MIN Malang 2 ini tentunya mengacu pada paparan teori tentang mutu sebuah pendidikan yang mencakup *input, proses dan output* yang sudah ada. Dari pelaksanaan strategi ini dapat dilihat juga tentang bagaimana karakter atau tipe kepemimpinan kepala madrasah MIN Malang 2 yang ternyata menurut beberapa sumber data mengarah pada sebuah kepemimpinan yang demokratis. Hal ini dapat dilihat campur tangan pemikiran pihak-pihak terkait dalam mengeluarkan sebuah kebijakan sekolah.

ABSTRACT

Alim, Azizil. 2015. "*Principals Leadership in Improving the Quality of Education at MIN Malang 2*". Thesis, Islamic Education Management Department, Graduate School, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor, Dr. H. M. Mudjab, M.A dan H. Aunur Rofiq, Lc, M.Ag. Ph.D

Keywords : Principals, Quality Education

Principals is one of the most educational component plays a role in improving the quality of education as set forth in Law article 12 paragraph 1 of Regulation 28, which states that "the head of the madrassa is responsible for the implementation of educational activities, school administration, coaching other education personnel and the utilization and maintenance of infrastructure ". This means that the headmaster should be able to be educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator and entrepreneur in his school institutions or in simple language headmaster school should be able to manage well. Thus a school will achieve a good quality of education, in terms of both quality and quantity. This is because the quality of education is an indicator to see the productivity of a school and is closely related to the management of a school, because of the failure of quality in an organization caused by the weakness of its management.

This study aimed to describe the urgency of a leadership headmaster of the quality of education at the institution he leads , analyze strategies headmaster used to improve the quality of education and to describe the type or character of the leadership of headmaster in improving the quality of education

The method in this research using descriptive - qualitative study . Selection of this method will make it easier to understand the exposure data that has been described as accurately and systematically arranged . This research data collection using observation, interview (interview) , and documentation . Once the data have been analyzed by stage data reduction , data presentation and the last one is verification or draw conclusions.

Results or findings presented in this study can be the headmaster several strategies used to achieve a target set jointly by all components of the school . The strategy adopted by the headmaster MIN Malang 2 is certainly referring to the exposure to theories about the quality of an education that includes input , process and output of existing ones. Of the execution of this strategy can be seen also on how the characters or the type of leadership headmaster MIN Malang 2, which turns out according to multiple sources of data leads to a democratic leadership . It can be seen intervene thought relevant parties in issuing a school policy

ملخص

عزيزالعلم, ٢٠١٥, "مدراء القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة التعليم في البلاد من المستوى الابتدائي المدارس الدينية مالانغ ٢" أطروحة, وزارة التربية الإسلامية إدارة, كلية الدراسات العليا, جامعة ولاية الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانغ. المشرف, الدكتور الحج محمد مجب الماجستير الدين و الحج اونور رفيق, رخصة, الماجستير الدين, كتور في الفلسفة

كلمات البحث: النظار، استراتيجية، جودة التعليم

مدراء هو عنصر واحد من التعليم أكثر دور فعال في تحسين نوعية التعليم على النحو المبين في المادة بالقانون رقم ١٢ الفقرة ١ من المادة ٢٨، التي تنص على أن "رئيس المدرسة هو المسؤول عن تنفيذ الأنشطة التعليمية والإدارة المدرسية، والتدريب العاملين في مجال التعليم وغيرها من استخدام وصيانة البنية التحتية". وهذا يعني يجب أن يكون مدير المدرسة قادرا على أن يكون المرئي، مدير، المدير العام، المشرف، الزعيم، مبدع، حافز ومنظم في المؤسسات مدرسته أو في ناظر لغة بسيطة يجب أن تكون قادرة على إدارة المدرسة أيضا. وهكذا مدرسة ستحقق نوعية جيدة من التعليم، سواء من حيث النوعية والكمية. وذلك لأن نوعية التعليم هو مؤشر لرؤية إنتاجية مدرسة. ويرتبط ارتباطا وثيقا بإدارة مدرسة، بسبب عدم الجودة في مؤسسة الناجمة عن ضعف إدارتها. هدفت هذه الدراسة إلى وصف الضرورة الملحة لقيادة مدير المدرسة لجودة التعليم في المؤسسة التي يرأسها استراتيجيات تحليل استخدمت مدير المدرسة في تحسين نوعية التعليم وتصنف نوع أو طبيعة قيادة مدير المدرسة في تحسين نوعية التعليم الأسلوب في هذا البحث باستخدام دراسة وصفية-النوعية. واختيار هذا الأسلوب يجعل من الأسهل لفهم بيانات التعرض الذي تم وصفه بأكبر ورتبت بشكل منهجي. هذا جمع البيانات البحثية باستخدام الملاحظة والمقابلة (مقابلة)، والوثائق. مرة واحدة وقد تم تحليل البيانات عن طريق المراحل للحد من البيانات، وعرض البيانات وآخر. واحد هو التحقق أو استخلاص النتائج يمكن عرض النتائج أو النتائج في هذه الدراسة أن بعض الاستراتيجيات ناظر استخدامها لتحقيق الهدف المحدد بشكل مشترك من قبل جميع مكونات المدرسة. الاستراتيجية المعتمدة من قبل رئيس البلاد من المرحلة الابتدائية مدرسة دينية المدارس الدينية مالانغ ٢ ويشير بالتأكيد إلى التعرض للنظريات حول نوعية التعليم الذي يشمل المدخلات والعمليات والمخرجات من القائمة. لتنفيذ هذه الاستراتيجية يمكن أن ينظر إليه أيضا على كيفية الأحرف أو نوع من ناظر قيادة المرحلة الابتدائية المدارس الدينية العامة مالانغ ٢ الذي اتضح وفقا لمصادر متعددة من البيانات يؤدي إلى قيادة ديمقراطية. يمكن أن ينظر إليه التدخل الاطراف المعنية يعتقد في إصدار سياسة المدرسة

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI MALANG 2**

TESIS

Pembimbing:

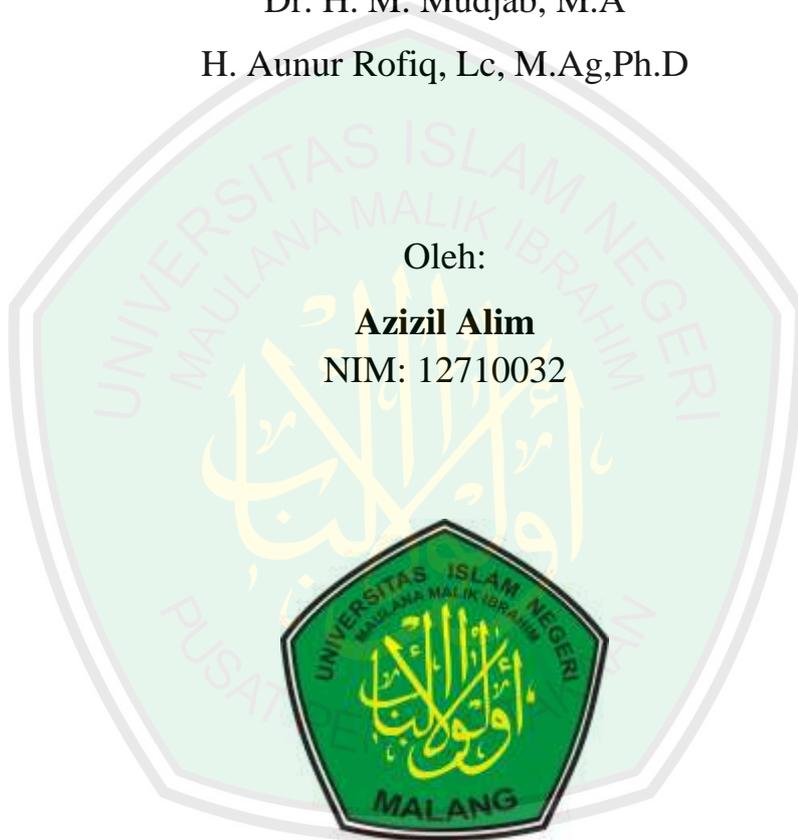
Dr. H. M. Mudjab, M.A

H. Aunur Rofiq, Lc, M.Ag,Ph.D

Oleh:

Azizil Alim

NIM: 12710032



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2015

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

Pendidikan merupakan hak asasi individu anak bangsa, telah diakui dalam pasal 31 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan, sedangkan ayat (3) juga menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu system pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlaq mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang. Oleh karena itu seluruh komponen bangsa baik orang tua, masyarakat, maupun pemerintah sendiri bertanggungjawab mencerdaskan bangsa melalui pendidikan. Hal ini menjadi salah satu tujuan bangsa Indonesia yang diamanatkan oleh pembukaan UUD 1945 alinea 4.

Negara tidak hanya meng-amanah-kan sebuah kecerdasan intelektual saja, akan tetapi juga kekayaan moral dan budi pekerti setiap warga negaranya juga diwajibkan. Untuk itu perlu adanya sebuah system pendidikan yang baik dan berkualitas di sekolah, terutama sekolah yang berlabel agama (madrasah). Karena madrasah mempunyai tanggung jawab ganda terhadap peserta didiknya.

Madrasah sebagai suatu Lembaga Pendidikan menghadapi dua tuntutan yaitu tuntutan dari masyarakat dan tuntutan dunia usaha. Hal yang menjadi tuntutan yaitu tentang masalah rendahnya mutu pendidikan dan masalah relevansi terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat di era industrialisasi

dan globalisasi yang semakin terbuka.¹

Tuntutan yang pertama yakni mengenai mutu pendidikan merupakan hal yang wajib dan harus menjadi prioritas utama. Jika sebuah pendidikan mempunyai mutu yang baik secara otomatis akan mampu menjawab permasalahan atau tuntutan yang kedua yakni mengenai masalah relevansi terhadap sebuah perkembangan kebutuhan masyarakat yang terjadi di era globalisasi dan industrialisasi dewasa ini.

Pendidikan nasional yang bermutu diarahkan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Mutu pendidikan merujuk pada sebuah pendidikan yang bermutu. Pendidikan bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah bermutu, kepala madrasah bermutu adalah yang professional. Kepala madrasah professional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan madrasah secara komprehensif (menyeluruh), oleh karena itu kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah. Kepala madrasah professional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang bermutu. Profesionalisme kepala madrasah akan menunjukkan mutu kinerja madrasah.²

¹ Mulyoto, dkk. *KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU MADRASAH* (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Bendosari Sukoharjo), *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol 1, No 2, 2013, 199-213.

² *Ibid...*

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana tertuang dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: *“kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”* serta peraturan menteri pendidikan nasional nomor: 13 tahun 2007 tanggal 17 april 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah pasal 1 ayat berbunyi *“Untuk diangkat kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional”*.

Jika berbicara tentang kepala madrasah akan muncul pembahasan tentang sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan dalam sebuah sekolah merupakan hal yang sangat *urgan* yang harus dilakukan seorang kepala sekolah atau madrasah. Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh prof. Imam Suprayogo *“kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan*

Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok".³

Menurut E Mulyasa,⁴ "kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor* (EMAS)". Dalam perkembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, motivator, dan entrepreneur* disekolahnya. Dengan demikian dalam paradigm baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervesor, motivator*, (EMASLIM). Mutu sekolah sebagai salah satu indicator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada sekolah. Hal ini dapat di kaitkan dengan pernyataan "kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen".⁵

Dalam pelaksanaan sebagai kepala madrasah banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan kepala madrasah jika dilihat dari rendahnya kinerja kepala madrasah. Berdasarkan pengalaman empirik menunjukkan bahwa rata-rata kepala madrasah kurang memiliki kemampuan akademik, kurang memiliki motivasi diri, kurang semangat dan disiplin kerja, serta memiliki wawasan yang sempit. Fenomena ini disebabkan karena faktor proses penyaringan kurang memenuhi kompetensi, kurang prosedural, kurang

³ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, cet. I. (Malang: STAIN Press, 1999), hlm. 161

⁴ Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. (bandung: PT. Raja Grafindo: 2006)., hlm. 98

⁵ Rohiat. *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Bandung: PT Refika Aditama. 2008)., hlm. 3

transparan, tidak kompetitif serta faktor-faktor internal kepala madrasah dapat menjadi penghambat tumbuh kembangnya menjadi kepala madrasah yang profesional. Rendahnya profesional berdampak rendahnya produktifitas kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.⁶

Studi keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin lembaga sekolah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Kepala madrasah selaku *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawah-bawahannya secara profesional. Lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.⁷

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suau sekolah dimana sekolah

⁶ *Ibid*,..

⁷ Vaitzal Rivai, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 253

menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.⁸

Berdasarkan studi pendahuluan MIN Malang 2 adalah madrasah yang tidak memiliki lokasi yang strategis karena meskipun berada di daerah kota Malang namun letak MIN Malang 2 berada di tengah-tengah kampung akan tetapi menurut Bapak Drs. Achmad Barik. M.Pd sebagai kepala MIN Malang 2 menegaskan meskipun letak MIN Malang 2 berada di tengah-tengah kampung bukan berarti kita menjadi madrasah kampung, kita akan berusaha menjadikan madrasah ini sebagai pioneer atau rujukan bagi sekolah-sekolah disekitar. Hal ini terbukti dari kunjungan K3MIMA kabupaten Wonosobo Jawa Tengah, pada September 2013 tahun lalu. Tujuan kunjungan M3MIMA yaitu untuk mencontoh keberhasilan MIN Malang 2 terutama dari segi prestasi terbukti dari beberapa trophy yang terpajang di 3 lemari kaca yang terdapat didepan ruang guru.

Sedangkan pada tanggal 8 November 2013 MIN Malang 2 di percaya lagi sebagai madrasah tujuan study banding, kali ini dari jajaran kantor Kementrian Agama Kota Pekanbaru Prov. Riau. Tujuan kunjungannya yaitu ingin mengetahui perkembangan madrasah di Jawa Timur khususnya MIN Malang 2, yang nantinya program unggulan MIN Malang 2 akan coba diterapkan di madrasah-madrasah Pekanbaru hal ini disampaikan oleh bapak kepala kantor Kemenag Pekanbaru.

⁸ Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992), hlm. 62

Selain itu peneliti tertarik melakukan penelitian di MIN Malang 2 karena kemampuan kepala madrasah dalam mengarahkan pandangan masyarakat terhadap MIN Malang 2 sehingga mampu menumbuhkan tingkat kepercayaan masyarakat menjadi membaik dibanding dengan sebelumnya, hal itu bisa dilihat salah satunya meningkatnya calon pendaftar siswa baru mulai dari tahun 2012 siswa penftar kurang lebih 100 siswa dan yang diterima kurang dari 100 siswa, sedangkan tahun 2013 siswa yang daftar mencapai 175 dan yang diterima 128, dan tahun 2014 siswa yang mendaftar sudah mencapai 199 siswa tetapi yang di terima hanya 138 siswa. hal ini menurut bapak Achmad Barik M.AA., M.Pd. selaku kepala madrasah MIN Malang 2 merupakan rekor terbesar calon siswa pendaftar dan yang diterima di madrasah ini. dan adanya permintaan kerja sama bank syariah dengan MIN Malang II tentang masalah keuangan di mana permintaan seperti ini belum pernah terjadi dalam kepemimpinan kepala madrasah sebelumnya.

Alasan lain yang membuat kepala madrasah membuat kebijakan-kebijakan baru adalah karena adanya persaingan dengan sekolah disekitarnya khususnya di kota Malang. Kebijakan yang di maksud adalah adanya upaya strategis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang 2 yang kemudian mendapat sambutan baik dari dewan guru dan dari masyarakat sekitar, misalkan kebijakan yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan mutu di MIN Malang 2 diantaranya menghapus uang pendaftaran bagi calon siswa yang mau mendaftar, kemudian meniadakan yang namanya uang SPP tetapi menurut kepala madrasah yang ada sekarang hanya biaya

peningkatan mutu madrasah.

Di tahun 2014 ini kepala madrasah sudah merancang pembangunan masjid yang mana menurut kepala madrasah masjid merupakan roh madrasah dimana dengan adanya masjid tersebut siswa dapat belajar maksimal tentang keagamaan dan pembelajaran lainnya. Dari situlah lambat laun timbul kepercayaan dari masyarakat, sehingga dari beberapa tahun terakhir perolehan calon peserta didik baru mengalami peningkatan yang signifikan. Dimana hal tersebut tidak terjadi di sekolah/madrasah lainnya. Dan terobosan-terobosan lainnya yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN Malang 2 yaitu adanya program unggulan di antaranya: Penerapan bilingual dalam pembelajaran; Intensifikasi program pembelajaran Bahasa Arab, Penerapan pembelajaran kontekstual dengan memanfaatkan komputer dan teknologi informasi, klinik baca qur'an, kegiatan Drum Band, GDMT, Pembelajaran UMMI, buku tatibsi, buku poin prestasi dan adanya buletin infomida dimana buletin ini berisi tentang informasi-informasi terhangat dan terdepan dari MIN Malang 2, beberapa informasi tersebut di antaranya kegiatan kesiswaan, kehumasan dan keagamaan dan kegiatan pengembangan hasil belajar, Selain itu dalam proses pembelajaran di kelas semuanya sudah menggunakan teknologi komputer dan LCD. Disisi lain kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya selalu terbuka sehingga mampu menggerakkan para guru, murid dan warga madrasah untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang 2 sehingga beberapa tahun terakhir para siswa mempunyai prestasi akademik dan non akademik.

Sebagai mana peningkatan mutu yang telah dipaparkan diatas merupakan salah satu bentuk dari kemampuan pemimpin yang dilakukan di MIN Malang 2, untuk mengetahui lebih dalam lagi tentang peningkatan mutu pendidikan di MIN Malang 2 maka peneliti akan mengkaji tentang ***“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2”***.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas, maka fokus penelitian adalah:

1. Bagaimana Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang 2?
2. Bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang 2?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang 2.
2. Untuk menganalisis tipe kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang 2.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” diharapkan dapat bermanfaat untuk semua pihak. Dan selain itu juga sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Pendidikan bagi peneliti. Manfaat dapat ditinjau dari tiga aspek yaitu manfaat teoritis, manfaat praktis dan manfaat institusional. Diantaranya sebagai berikut:

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut ini:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi semua pihak yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis adalah bahwa hasil penelitian ini dijadikan pedoman bagi pengelola pendidikan untuk mengembangkan pola yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah, terutama lembaga-lembaga pendidikan Islam (madrasah).

3. Manfaat Institusional

Dalam hal ini penelitian diharapkan mampu memberikan sumbangsih pada kampus PASCASARJANA UIN MALIKI Malang khususnya Program magister manajemen pendidikan islam yaitu Sebagai tolak ukur interdisipliner keilmuan dan kualitas mahasiswa dalam bidang pendidikan. dan untuk menambah kepustakaan pascasarjana.

E. Batasan Masalah

Penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada sebuah sekolah ini mempunyai jangkauan pembahasan yang luas dan umum. Namun, karena keterbatasan waktu, tenaga, dana dan kemampuan yang dimiliki penulis, maka batasan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Mutu pendidikan hanya mencakup pada sebuah landasan teori dari Rohiat yakni *input*, *proses* dan *output*. Adapun untuk mutu pendidikan dari teori yang lain hanya sebagai tambahan.
2. Strategi meliputi kebijakan kepala madrasah yang masih menjabat selama penelitian.

F. Originalitas Penelitian

Azhar, Ahmad, 2007. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu) Penelitian ini berusaha memahami keberadaan Kepala Madrasah dalam perubahan dan pembaharuan pendidikan serta kondisi warga madrasah dalam memahami pentingnya peningkatan mutu pendidikan, oleh karena itu studi ini diberi judul “Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu).” Fokus penelitian ini ditekankan pada sejauh mana kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebab itu permasalahan difokuskan sebagai berikut : (1) Bagaimana pola kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri

Malang II Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan?, (2) Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu?

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: Observasi, dokumentasi dan wawancara mendalam. Setelah dilakukan pemeriksaan keabsahannya, data dianalisis dengan cara (1) Reduksi data, (2) Penyajian data dan (3), Penarikan kesimpulan. Dari hasil kajian data yang diperoleh: pola kepemimpinan Kepala Madrasah sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena pembaharuan telah dilaksanakan secara efektif dan berlangsung untuk memperoleh hasil maksimal.

Dengan paradigma semacam ini maka MAN Malang II Batu akan mampu mempersiapkan *out putnya* bukan hanya memiliki keterampilan tetapi juga moral yang baik. Dengan demikian, dihasilkan sebuah temuan “*Pola kepemimpinan situasional oleh Kepala Madrasah apabila dilaksanakan secara maksimal akan sanggup meningkatkan mutu pendidikan*”.⁹

Nurdi, 2010, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Di SMA Unggulan BPPT Al Fattah Lamongan*. Ada tiga tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu; (1) mengetahui keberadaan sumberdaya guru di SMA Unggulan BPPT Al Fattah Lamongan (2) mengungkap usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru (3) mengungkap strategi

⁹ Azhar, Ahmad, 2007. *Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu)*. Tesis. Malang: PPS UIN Malang

kepemimpinan kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dokumentasi. Interpretasi data menggunakan perspektif fenomenologis. Data yang terkumpul diperiksa keabsahannya dengan pengecekan kredibilitas data yang akan dilakukan triangulasi, pengecekan anggota dan diskusi sejawat. Data dianalisis dengan melakukan langkah-langkah : (1) reduksi data (2) penyajian data (3) penarikan kesimpulan.

Dari analisis dapat diperoleh temuan-temuan sebagai berikut. Adapun bentuk, keberadaan sumberdaya guru meliputi jumlah guru, kualifikasi akademik, perkembangan akademik, prosentase kehadiran. Upaya dan langkah strategis kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru yaitu dengan: (1) merubah pola pikir/membangun karakter positif (*positive character building*) melalui jalur pendidikan (*education*), pembinaan (*mentoring*), pelatihan (*coaching*). Kegiatan tersebut terakumulasi pada aktifitas studi lanjut gelar, pemberdayaan melalui forum-forum ilmiah seperti seminar, diskusi, kolokium, penataran, pembentukan musyawarah guru mata pelajaran, mengadakan kerjasama dengan lembaga lain, program magang, pembinaan lintas sektoral penyediaan perpustakaan, penugasan-penugasan, penataran dan pelatihan. (2) menjadikan visi misi tujuan SMA Unggulan BPPT Al-Fattah Lamongan menjadi pijakan pengembangan mutu sumberdaya guru (3) Pemberian tunjangan kesejahteraan guru baik material ataupun non material

Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan pengembangan sumberdaya guru di SMA Unggulan BPPT Al-Fattah Lamongan antara lain (1) Mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru, (2) Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi (3) Pendelegasian tugas pada guru lain apabila guru berhalangan hadir (4) Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan. Jadi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah untuk membentuk guru yang bermutu, professional, komitmen, dan memiliki etos kerja dapat digunakan bentuk strategi *academy* dengan menggunakan dua pendekatan *buy approach* dan *make approach*.¹⁰

Ratih. 2010. *Peran Kepala sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah* Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui motivasi kerja guru dan peran kepala sekolah dalam peningkatan motivasi kerja guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah NTB.

Penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan yang bersifat analisis kualitatif Pendekatan da lam penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis, yaitu berusaha untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitan terhadap orang-orang dalam situasi tertentu. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi partisipan dan non partisipan, wawancara tak terstruktur dan dokumentasi. Adapun analisis data yakni dengan

¹⁰ Nurdi, 2010, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Di SMA Unggulan BPPT Al Fattah Lamongan*. Tesis. Malang: PPS UIN Malang

mendeskrripsikan data secara keseluruhan sekaligus dianalisis pada saat pembuatan laporan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja guru di SMP Darul Muhajirin Praya cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan komitmen dan loyalitas guru yang bekerja dengan baik. Kondisi tersebut dapat dilihat dari aktivitas mereka dalam menjalankan tanggung jawabnya dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri dan kemandiriannya dalam bertindak. Adapun peran kepala sekolah dalam peningkatan motivasi kerja guru di SMP Darul Muhajirin dengan teknik -teknik yaitu: sebagai mitra kerja, partisipator, supporter, memberikan mandat, membuat tempat kerja yang menyenangkan dan uswah (telad) bagi para guru SMP Darul Muhajirin Praya. Dengan peran yang dimainkan kepala sekolah diatas kemudian menggerakkan para guru untuk memiliki motivasi kerja yang cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan sikap dan tanggung jawab para guru dalam menjalankan tugasnya tanpa banyak menuntut. Guru-guru justru memperlihatkan keikhlasan dalam bekerja dan semangat jihad yang terpatri di hati mereka kemudian menjadi motivasi yang bersifat intrinsik.¹¹

G. Definisi Istilah

Definisi istilah merupakan penjelasan atas konsep penelitian yang ada dalam judul dan fokus penelitian. Definisi istilah sangat berguna untuk memberikan pemahaman dan batasan yang jelas agar penelitian ini tetap

¹¹ Ratiah. 2010. *Peran Kepala sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah*. Tesis. Malang: PPS UIN Malang

terfokus pada kajian yang diinginkan peneliti. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah suatu seni dan proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.
2. Kepala madrasah adalah guru yang memegang jabatan kepemimpinan tertinggi dan melaksanakan tugas dan peran kepemimpinan dalam satuan pendidikan. Kepala sekolah yang dimaksud adalah kepala MIN Malang II .
3. Mutu pendidikan mempunyai makna sebagai suatu kadar proses dan hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu.
4. Peningkatan mutu adalah upaya yang dilakukan dengan maksud agar proses-proses peningkatan kualitas tetap terjaga.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebelum membahas permasalahan pokok mengenai kepemimpinan strategis kepala madrasah, maka agar tidak terjadi kerancuan pemahaman, terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian kepemimpinan.

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *Leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.¹² Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.¹³

Sedangkan menurut Koontz dan Donnel, kepemimpinan adalah suatu seni dan proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.¹⁴

Menurut Stogdill, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan.

Sedangkan menurut George Terry, kepemimpinan adalah kegiatan dalam

¹²Dr. Hj. Mardiyah, M.Ag. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*. (Malang: Aditya media publishing. 2012)., hlm. 37

¹³Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), cet ke-1, hlm. 92-94.

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 112

mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.¹⁵

Menurut Dirawat dkk, dalam bukunya "*pengantar kepemimpinan pendidikan*" yang menyatakan bahwa: Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.¹⁶

Jadi pengertian kepemimpinan pada hakekatnya adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Firman Allah SWT sebagaimana tertera dalam S. Ali Imron ayat 104 yang mengatakan sebagai berikut:

ولتكن منكم امة يدعون الى الخير ويامرون بالمعروف وينهون عن المنكر اولئك هم المفلحون
(العمران : 104)

"Hendaklah ada diantara kalian, segolongan umat penyeru kepada kebajikan, yang tugasnya menyuruh berbuat baik dan mencegah kemungkaran. Merelah orang-orang yang beruntung" (Qs. Al-Imran: 104).¹⁷

¹⁵ Prof. Dr.H. Veithzal Rivai, M.B.A & Dr.Hj.Sylviana Murni,S.H.M.Si. *Education Managemen. Analisis Teori dan Praktik*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. 2009), hlm. 285

¹⁶ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), hlm. 23

¹⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 83

Dalam kepemimpinan faktor pemimpin tidak dapat dilepaskan dari orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga salah satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT S. An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

"Serulah kejalan Tuhanmu dengan hikmah dan peringatan yang baik. Dan bantahlah mereka dengan (bantahan) yang lebih baik. Sungguh, Tuhanmu, ialah yang lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan ialah yang lebih mengetahui orang yang mendapat bimbingan."¹⁸

Sedangkan kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu kepala yang berarti ketua atau pemimpin dan madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang di dalam kurikulumnya memuat materi pelajaran agama dan pelajaran umum, dimana mata pelajaran agama lebih banyak ketimbang umum.

Secara mendasar madrasah mempunyai karakter yang sangat spesifik bukan hanya melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran agama, tetapi juga mempunyai tugas untuk memberikan bimbingan hidup di masyarakat.¹⁹ Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin hendaknya harus memahami dan menguasai arti dari sebuah kepemimpinan dalam mengembangkan madrasah.

Kepala madrasah memiliki peranan sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab mempengaruhi, mengajak, mengatur, mengkoordinir para personil atau pegawai kearah pelaksanaan dan

¹⁸ Departemen Agama RI, Op.Cit, hlm. 379

¹⁹ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004) hlm. 20

perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, sehingga dapat menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.²⁰

Kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di madrasah. Ia adalah pejabat yang ditugaskan untuk mengelola madrasah.²¹ Menurut ketentuan ini masa tugas kepala sekolah adalah 4 (empat) tahun yang dapat diperpanjang satu kali masa tugas. Tetapi bagi mereka yang memiliki prestasi yang sangat baik dapat ditugaskan di sekolah lain tanpa tenggang waktu. Kepemimpinan kepala madrasah adalah cara atau usaha kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala Madrasah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan Madrasah merupakan inti kepemimpinan kepala madrasah.

2. Tipe Kepemimpinan

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya. Yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya.

²⁰ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005) hlm.161

²¹ Soebagio atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, PT Ardadizya Jaya: 2000) hlm.161

Adapun tipe-tipe kepemimpinan pendidikan yang pokok itu ada tiga yaitu otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.²²

a. Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.²³

Otokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut *otokrat* yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.²⁴ Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Adapun Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- a. Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, dimana gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarah mufakat.

²² M. Ngalim Purwanto dan Sutadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta, Mutiara Sumber Widya, 1991), hlm 46

²³ M. Moh. Rifa'I, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmar, 1986), hlm. 38

²⁴ Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah*, (Surabaya: Arkola, 1994) hlm. 952

- b. Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi.
- c. Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggungjawab sendiri atas kemajuan sekolah
- d. Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana gaya kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
- e. Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.²⁵

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan “*policy*” semuanya ditetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “one an show”.²⁶

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin

²⁵ Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998), hlm. 73

²⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998), hlm. 38

sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.²⁷

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan interuksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.²⁸

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka

²⁷ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, cet. I, 1999) hlm. 166-167

²⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 269

dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.²⁹

Pada situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini dapat di bayangkan suasana kerja yang berlangsung di dalam kelompok tersebut bagaimana hubungan-hubungan kemanusiaan yang berlangsung dan bagaimana konflik-konflik antara pemimpin dan bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota staff kerja itu sendiri. Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.³⁰

Tipe kepemimpinan pendidikan yang otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih samar-samar, sangat mengingkari usaha-usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara maksima. Oleh karena potensi-potensi yang sebenarnya ada dan dimiliki oleh masing-masing staf kerja tidak terbangkit, tidak tergugah dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Penekanan kemampuan dan potensi riil dan kreatif daripada individu-individu yang dipimpin itu sejak dari proses penetapan "policy" umum sampai pada pelaksanaan program kerja lembaga dimana pikiran-pikiran dan "skill" inisiatif-inisiatif yang konstruktif-kreatif tidak termanfaatkan secara baik. Suasana kerjasams

²⁹ Ibid,...

³⁰ Dirawat Dkk, *Op.Cit*, hlm, 52

yang dinamis dan kreatif dikalangan anggota-anggota staff yang akan memudahkan pemecahan setiap problema yang dihadapi, akan hilang lenyap karena situasi kepemimpinan yang melumpuhkan itu.³¹

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya, Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.³²

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

b. Tipe Laissez-Faire

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez-faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah *mengizinkan* dan *faire* adalah *bebas*. Jadi pengertian *laissez-faire*

³¹ Ibid,...

³² Panji Anoraga Dkk, *Psikologi Industri dan Sosial*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), hlm.

adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.³³

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.³⁴ Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Pada tipe kepemimpinan *laissez-faire* ini sang pemimpin praktis *tidak memimpin*, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.³⁵

Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-

³³ Sutarto, *Op. Cit*, Hal.77

³⁴ E. Mulyasa, *Op.Cit*, Hal. 271

³⁵ Kartini Kartono, *Op. Cit*, Hal. 53

tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.³⁶

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai ekses negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpang siuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.³⁷

Adapun ciri-ciri khusus *laissez –faire* yaitu:

- a. Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.

³⁶ Ibid,...

³⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991), hlm. 51

b. Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa peminan, bimbingan, dorongan, dan koordinansi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya. Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangn ide-ide, konsepsi-konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.³⁸

Dari tipe kepemimpinan *laissez-faire* diatas dalam kontek pendidikan indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat di wujudkan dan di kembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.³⁹

³⁸ Dirawat Dkk, *Op.Cit*, hlm. 54-55

³⁹ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, Cet.1, 1999) hlm. 167

Beberapa sebab timbulnya “*laissez faire*” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a. Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga.
- b. Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan “*policy*” dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.
- c. Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Departemen P dan K.⁴⁰

⁴⁰ Dirawt Dkk, *Op.Cit*, hlm. 55

c. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi. Saran-saran, pendapat-pendapat dan kritik-kritik setiap anggota disalurkan dengan sebaik-baiknya dan diusahakan memanfaatkannya bagi pertumbuhan dan kemajuan organisasi sebagai perwujudan tanggung jawab bersama.

Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam Yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana tertuang dalam al-Qur'an surat as-Syuura: 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy-Syuura: 38).⁴¹
dalam Q.S Ali Imron ayat 159,

Dari ayat di atas disebutkan bahwasannya kita diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingatkan bahwa didalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Oleh sebab itu kita dianjurkan untuk bersikap tenang dan hati-hati yaitu dengan memperhatikan setiap pendapat, kemudian mentarjihkan suatu pendapat

⁴¹ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terejemahannya*, (Surabaya: Cipta Aksara, 1993), hlm. 789

dengan pendapat lain yang lebih banyak masalah dan faidahnya bagi kepentingan bersama dengan segala kemampuan yang ada.⁴²

Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi ini setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

B. Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia “mutu” berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf/derajat (kepandaian, kecerdasan).⁴³ Pendidikan adalah perbuatan mendidik jadi secara etimologi mutu pendidikan adalah kualitas perbuatan mendidik, perbuatan disini adalah interaksi antara guru dan murid dalam proses belajar mengajar di kelas.

Istilah mutu menurut ISO 2000 dalam Erfi Ilyas, “ mutu adalah totalitas karakteristik suatu produk (barang dan jasa) yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan”.⁴⁴

Sedangkan menurut Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah (dit. Dikdasmen) menyatakan bahwa secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh

⁴² Ahmad mustofa Al Maragi, *Terjemah Tafsir Al-Maragi 4*, Toha Putra, Semarang, 1993, hal. 195-196

⁴³ W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), hlm. 604

⁴⁴ Nanang Hanafiah dan Cucu Sahana, *Konsep Strategi Pembelajaran* (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), hlm. 83

dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, *proses* dan *out put* pendidikan.⁴⁵

Sedangkan menurut Rohiat “Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat” sedangkan dalam konteks pendidikan menurut Rohiat, pengertian mutu mencakup *input*, *proses*, dan *output* pendidikan.⁴⁶

Dari beberapa mutu yang telah dikemukakan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan system pendidikan dalam mempersiapkan, mengolah dan memproses pendidikan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan *out put* yang berkualitas. *Out put* yang dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu juga harus mampu memenuhi kebutuhan stakeholders seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa sebagai berikut:

Pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).⁴⁷ Jadi mutu pendidikan bukanlah satu konsep yang berdiri sendiri melainkan terkait dengan tuntutan dan

⁴⁵ Dit. Dikdasmen, Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I Konsep dan Pelaksana* (Jakarta, 2001), hlm. 24

⁴⁶ Rohiat. *Manajemen Sekolah*. (Bandung: Refika Aditama. 2010)., hlm. 52

⁴⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), hlm. 226

kebutuhan masyarakat. Dimana kebutuhan masyarakat dan perubahan yang terjadi bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman, sehingga pendidikan juga harus bias menyeimbangi perubahan yang terjadi secara cepat dan bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pendidikan yang bermutu juga diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang bukan hanya memiliki prestasi akademik, tetapi juga memiliki prestasi non akademik, mampu menjadi pelopor perubahan dan mampu dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada, baik itu masa sekarang atau masa yang akan datang serta memiliki rasa kebangsaan yang tinggi.

Dalam upaya pencapaian mutu pendidikan yang baik diperlukan adanya kesungguhan dari para pengelola pendidikan agar pendidikan yang dikelola mampu mengembangkan dan mencetak lulusan yang berkualitas yang menguasai kecakapan hidup yaitu kecakapan personal (*personal skill*), sosial (*social skill*) dan kecakapan khusus (*specific life skill*) sehingga mampu memenuhi kebutuhan stakeholders melalui tindakan operasional dalam proses pendidikan, tentunya dengan sumber daya manusia yang berkualitas, manajemen yang efektif dan mapan.

2. Prinsip-prinsip Mutu Pendidikan

Dr. Edward Deming mengembangkan 14 prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan madrasah untuk mengembangkan budaya mutu, prinsip itu adalah sebagai berikut:⁴⁸

- a. *Menciptakan konsistensi tujuan*, yaitu untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan madrasah yang kompetitif dan berkelas.
- b. *Mengadopsi filosofi mutu total*, setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu.
- c. *Mengurangi kebutuhan pengajuan*, mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
- d. *Menilai bisnis madrasah dengan cara baru*, nilailah bisnis madrasah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.
- e. *Manilai mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya*, memperbaiki mutu dan produktivitas sehingga mengurangi biaya, dengan mengembangkan proses “rencana/periksa/ubah”.
- f. *Belajar sepanjang hayat*, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara bekerja mereka, anda mesti memberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.

⁴⁸ Jeromi S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 85-89

- g. *Kepemimpinan dalam pendidikan*, merupakan tanggungjawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manager dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, orang tua dan komunitas.
- h. *Mengeliminasi rasa takut*, ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas bicara.
- i. *Mengeliminasi hambatan keberhasilan*, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai dan menjalankan keberhasilan.
- j. *Menciptakan budaya mutu*, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.
- k. *Perbaikan proses*, tidak ada proses yang pernah sempurna, karena itu carilah cara terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.
- l. *Membantu siswa berhasil*, hilangkan rintangan yang merampas hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.
- m. *Kometmen*, manajemen harus memiliki komitmen terhadap budaya mutu.
- n. *Tanggungjawab*, berikan setiap orang di madrasah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Dalam pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari lima faktor pendidikan agar kegiatan pendidikan terlaksana dengan baik. Apabila salah satu faktor tidak ada maka mutu pendidikan

tidak dapat tercapai dengan baik karena faktor yang satu dengan yang lainnya saling melengkapi dan saling berhubungan.⁴⁹ Adapun kelima faktor tersebut adalah:

a. Faktor Tujuan

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka faktor tujuan perlu diperhatikan. Sebab mutu suatu lembaga pendidikan yang berjalan tanpa berpegang pada tujuan akan sulit mencapai apa yang diharapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, madrasah senantiasa harus berpegang pada tujuan sehingga mampu menghasilkan out put yang berkualitas, dengan kata lain faktor tujuan merupakan arah/sasaran yang harus dicapai oleh institusi/lembaga pendidikan melalui tindakantindakan operasional.

b. Faktor Guru (pendidik)

Guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, guru harus benar-benar membawa siswanya kepada tujuan yang ingin dicapai. Guru harus mampu mempengaruhi siswanya. Guru harus berpandangan luas dan tentunya juga mempunyai empat kompetensi dasar yang harus dikuasai yaitu kompetensi pedagogik, sosial, pribadi, dan kompetensi profesional. Guru merupakan salah satu faktor penentu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena gurulah yang merupakan penggerak utama dalam melaksanakan kegiatan,.

⁴⁹ Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992), hlm. 28

Oleh karena perannya yang begitu penting dalam peningkatan mutu pendidikan maka kualitas guru harus terus ditingkatkan yaitu dengan cara: (1) meningkatkan pengetahuan guru melalui penataranpenataran, kursus, tugas untuk belajar dsb. (2) mengadakan musyawarah antar guru dan semua warga madrasah dalam memecahkan suatu masalah/meningkatkan mutu pendidikan, (3) mengaktifkan guru melalui pemantauan proses pembelajaran yang dilaksanakan, (4) mengadakan studi perbandingan dengan madrasah madrasah yang sudah maju dengan harapan dapat memberi masukan yang berkaitan dengan upaya paningkatan mutu pendidikan.

c. Faktor Siswa

Anak didik atau siswa merupakan objek dari pendidikan, sehingga mutu pendidikan yang akan dicapai tidak akan lepas dengan ketergantungan terhadap kondisi fisik tingkah laku dan minat bakat dari anak didik.

d. Faktor Alat

Yang dimaksud faktor alat/alat pendidikan adalah segala usaha atau tindakan dengan sengaja digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu alat pendidikan keberadaannya sangat penting dalam suatu pembelajaran seperti sarana dan prasarana serta kurikulum.

e. Faktor Lingkungan/Masyarakat

Kemajuan pendidikan sedikit banyak dipengaruhi oleh masyarakat termasuk orang tua siswa, karena tanpa adanya bantuan dan kesadaran

dari masyarakat tentunya akan sulit untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan. Madrasah dan masyarakat merupakan dua kelompok yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi satu sama lainnya. Karena itu dibentuklah komite madrasah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan yang bertugas memberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan, mendukung penyelenggaraan pendidikan, mengontrol, mediator antara pemerintah dan masyarakat. Disamping itu juga berfungsi mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap pendidikan yang bermutu, melakukan kerjasama dengan masyarakat, menampung dan menganalisa aspirasi, memberi masukan, mendorong orang tua murid dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan, menggalang dana masyarakat dan melakukan evaluasi.

4. Karakteristik Sekolah Yang Bermutu

Untuk menetapkan kriteria pendidikan yang bermutu terdapat beberapa pendekatan yang digunakan. Menurut Hoy Fergusen ada dua, namun menurut Robbi ada tiga pendekatan:⁵⁰

a. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Maksudnya, bahwa dalam menentukan kriteria pendidikan, difokuskan pada tujuan yang akan dicapai. Dalam perspektif ini tingkat pencapaian mutu pendidikan ditandai dengan prestasi penguasaannya dalam bidang keterampilan dasar. Kriteria tersebut meliputi:

⁵⁰ Ifa Adholina, *Implementasi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SLTP 03 Batu*, Skripsi UIN Malang, 2005. hlm. 29-31

- 1) Siswa mampu menguasai keterampilan-keterampilan dasar.
- 2) Siswa dapat meraih prestasi akademik semaksimal mungkin pada semua mata pelajaran.
- 3) Adanya evaluasi yang sistematis menunjukkan adanya keberhasilan.

Penetapan kriteria pendidikan yang bermutu menggunakan perspektif ini mempunyai beberapa kelemahan:

- 1) Pendefinisian kriteria keefektifan yang diukur hanya pada satu dimensi yaitu prestasi akademiknya saja.
- 2) Pendekatan ini menekankan perhatiannya pada hasil dari pada alat-alat atau proses pendidikan.
- 3) Keberlangsungan terancam, dan mereka harus mampu mengukur perkembangan pencapaian tujuan.

b. Pendekatan Proses

Keefektifan sekolah tidak hanya dilihat dari tingkatan pencapaian tujuan tetapi difokuskan pada proses dan kondisinya yang disebut dengan karakteristik sekolah, yang berupa:

- 1) Karakteristik internal, yang meliputi daya kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, system pembelajaran dan proses pembuatan keputusan.
- 2) Karakteristik eksternal, yaitu situasi yang berpengaruh pada pendidikan yang diselenggarakan seperti kekayaan, tradisi *socio cultural*, struktur kekuatan politik demografi.

c. Pendekatan Respon Lingkungan

Menurut pendekatan ini sekolah dikatakan sukses jika tujuannya dinyatakan secara eksplisit, ditampakkan secara rasional dan bijaksana, diberi kesan teratur dan terkontrol, mempunyai struktur dan prosedur yang pantas, memberi pertanggungjawaban dan penampilan tindakan yang meyakinkan.



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif, menurut Bogdan & Biklen, S adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, dan atau organisasi tertentu dalam suatu setting konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik.⁵⁷

Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahamann tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi didapat setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian.

Pada bab ini diuraikan secara berturut-turut metode yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi: a) pendekatan dan jenis penelitian; b) lokasi penelitian; c) kehadiran peneliti; d) data dan sumber data; e) pengumpulan data; f) pengumpulan data; g) analisis data; h) pengecekan keabsahan data; dan i) ketentuan dalam penelitian.

A. Pendekatan dan Jenis penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan, yang artinya sebagai penelitian yang datanya diperoleh dengan cara mengumpulkannya dari pengalaman empiris di lapangan atau kawah penelitian dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dilaksanakan sebagai upaya memahami situasi tertentu

⁵⁷ Puput saeful Rahmat. *Penelitian Kualitatif*. Vol. 5, No. 9: 1-8

dengan bentuk penelitian studi kasus (*case study*) yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.⁵⁸

Jenis penelitian kualitatif ini adalah deskriptif, yang selanjutnya disebut penelitian deskriptif kualitatif, artinya bahwa penelitian ini bermaksud melakukan penyelidikan dengan menggambarkan/melukiskan keadaan obyek/subyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan pada fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.⁵⁹ Selain itu peneliti ini menekankan pada proses daripada hasil.⁶⁰

Pada pendekatan kualitatif ini peneliti merupakan instrument utama dalam pengumpulan data. Dalam studi kasus ini peneliti menggunakan penelitian dengan studi kasus tunggal. Studi kasus tunggal yang dimaksud adalah menyajikan uji kritis suatu teori yang difokuskan pada sebuah sekolah yang dipilih.⁶¹ Dalam hal ini penulis memfokuskan pada peran kepemimpinan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang II.

B. Lokasi Penelitian

Kota Malang yang dipilih oleh peneliti untuk dijadikan sebagai lokasi penelitian, merupakan salah satu tempat yang berada di daerah Jawa Timur.

⁵⁸ Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis* (Edisi Revisi IV). (Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2006)., hlm. 131

⁵⁹ Robert S Bogdan & Sari Knope Biklan. *Qualitative Research For Education On Introduction To Theory And Methods*. (Boston: Allyn Bacon. 1982)., hlm. 28-29

⁶⁰ Lexi j. Moeloeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (bandung: remaja rosdakarya. 2006)., h., hlm. 7

⁶¹ Robert K. Yin. Diterjemahkan oleh Djazi Muzaki. *Studi Kasus Desain dan Metode*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2002)., hlm. 18

Kondisi social politik, budaya dan agama serta keadaan geografis diantaranya. Kota Malang dengan luas wilayah, 11.065, 6 km², berada pada ketinggian 400-660 m dari permukaan laut, jumlah penduduknya kurang lebih 789.355 orang. Yang terdiri dari kaum laki-laki kurang lebih 396.264 orang, sedangkan kaum wanitanya sebanyak 393.091 orang.117 Kota Malang sejak dahulu dikenali sebagai salah satu Kota tempat tujuan pendidikan di Jawa Timur bahkan di luar Jawa Timur. Daya tarik ini disebabkan iklimnya yang lumayan sejuk, udaranya bersih, situasinya pun damai, indah dan penuh pesona kerana dikelilingi oleh bukit-bukit dan pusat-pusat perdagangan yang cukup banyak sehingga ramai dikunjungi wisatawan yang datang ke daerah ini baik wisatawan domestik maupun wisatawan manca Negara.

Sedangkan penelitian dengan judul kepemimpinan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah tempat atau lokasi penelitiannya adalah Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang II yang kemudian dikenal dengan MIN Malang II adalah merupakan madrasah yang unggul Madrasah dengan beralamat Jln. Kemantren-Bandungrejosari-Sukun-Malang 65148 Telp. 0341-804186.

Berdiri di atas tanah seluas 3.790 m² dan luas bangunan 1.590 m². MIN Malang II adalah lembaga pendidikan tingkat dasar yang berciri khas agama Islam berada dibawah naungan Departemen Agama Republik Indonesia. Visi, MIN Malang II, adalah Unggul dalam prestasi, menguasai ketrampilan dan teknologi serta berwawasan global atas dasar Iman dan Taqwa Terhadap Allah SWT. Adapun indikator terhadap terwujudnya visi tersebut adalah :

- a. Unggul dalam penerapan pengamalan ibadah menurut ajaran agama Islam;
- b. Unggul dalam penanaman nilai-nilai akhlakul karimah.
- c. Unggul dalam prestasi akademik dan non akademik;
- d. Unggul dalam pengembangan tenaga kependidikan;
- e. Terampil dalam bidang komputer, teknologi informasi, dan bahasa Inggris;
- f. Memiliki sarana dan prasarana pendidikan memadai;
- g. Memiliki lingkungan Madrasah yang aman, nyaman, sejuk dan kondusif untuk proses pendidikan.

Pada mulanya, MIN Malang 2 didirikan bertujuan sebagai sekolah latihan bagi siswa PGA (Pendidikan Guru Agama) atau dahulu lebih dikenal dengan SGHA (Sekolah Guru Hakim Agama) Malang, yang dipersiapkan sebagai calon guru SD (Sekolah dasar)

Kurikulum yang dipergunakan adalah Kurikulum Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, sedangkan dalam prakteknya berupaya memasukan unsur-unsur pendidikan agama Islam.

MIN Malang 2 didirikan sekitar tahun 50-an, dan waktu itu bernama Sekolah Latihan 2. Lembaga ini berdiri bersama dengan Sekolah Latihan I (Sekarang MIN Malang I). Perubahan status dari SD Latihan menjadi MIN, berdasarkan pada SK Menteri Agama nomor 15 tahun 1978 yang menetapkan SD Latihan PGAN menjadi MIN, nomor 16 tahun 1978 yang menetapkan kelas I,2,2I, PGAN 6 tahun menjadi MTsN, dan nomor 17 tahun 1978 yang menetapkan kelas IV,V,VI, PGAN 6 tahun menjadi PGAN 3 tahun. Pada awal berdirinya, MIN Malang 2 berlokasi di Jalan Bromo Malang (sekarang

ditempati Apotik Kimia Farma). Bangunan gedung yang dipakai untuk kegiatan belajar mengajar merupakan peninggalan penjajah Belanda, sedang status gedung dan tanahnya adalah menyewa kepada Pemerintah.

Pada tahun 1977 Sekolah Latihan ini pindah dari jalan Bromo ke jalan Arjuno, karena tanah dan bangunan yang ditempati diminta kembali oleh pemerintah. Status tanah dan bangunan di tempat yang baru ini adalah pinjam kepada Yayasan Masjid Khodijah ± 15 tahun lamanya.

Setelah ± 15 tahun menempati gedung milik Yayasan Masjid Khodijah (sekarang ditempati MI dan MTs Khodijah), maka atas kebijakan pemerintah pada tahun 1986 didirikan bangunan gedung MIN Malang 2 yang berlokasi di Jalan Kemantren 2 /14 A Kelurahan Bandungrejosari Kecamatan Sukun Kota Malang sampai sekarang.

Tanah tempat berdirinya bangunan gedung MIN Malang 2 sekarang ini, pada mulanya adalah tanah milik Bapak Mulyadi. Tanah tersebut dibeli oleh Departemen Agama Kota Malang dari anggaran DIP (Daftar Isian Proyek) tahun 1983/1984. Pada tahun 1985/1986 gedung telah dibangun sebanyak 3 lokal, terdiri dari ruang kepala madrasah, dan ruang guru, dan ruang belajar. Pada tahun 1986/1987, mendapat bantuan dari Pemerintah Kota Malang sebanyak 2 lokal terdiri dari ruang kepala sekolah dan ruang guru, sedang lokal yang mulanya dipakai untuk ruang kepala sekolah dan ruang guru dipakai untuk ruang belajar. Pada tahun anggaran 1987/1988 dibangun lagi sebanyak 8 lokal dari anggaran DIP, yang semuanya dipakai untuk ruang belajar. Selanjutnya pada tanggal 8 September 1988 gedung MIN Malang 2 diresmikan

oleh Walikotamadya Kepala daerah Tingkat 2 Malang, Dr Tom Uripan Nitiharjo,SH.

Pada tahun pelajaran 2001/2002 dibangun lagi pondasi 2 lokal gedung baru dari dana swadaya masyarakat. Kemudian pada tahun pelajaran 2002/2003 pembangunan 2 loka tersebut berhasil dirampungkan oleh Majelis MIN Malang 2, dan pada tahun yang sama telah dibebaskan tanah baru disekitar lingkungan sekolah seluas \pm 600 M². Selanjutnya pada tahun pelajaran 2003/2004 pada area tanah baru dibangun 1 lokal ruang Mushalla sebagai pusat kegiatan praktek ibadah dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya.

Pada tahun yang sama pula 21 unit komputer P-2 sebagai sarana belajar teknologi & informasi bagi para siswa telah dapat diwujudkan. Suatu prestasi yang patut dibanggakan pula bahwa pada tahun pelajaran 2004/2005 telah dibangun 1 lokal laboratorium bahasa. Ini menunjukkan adanya kerja sama yang erat antara pihak madrasah dengan orang tua siswa maupun masyarakat, sehingga segala kekurangan ataupun keperluan fasilitas untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di MIN Malang 2 setapak demi setapak dapat dipenuhi. Disamping itu pula, atas kerjasama yang baik antara pihak madrasah dengan Departemen Agama Kota Malang dan Dinas Pendidikan Kota Malang, maka saat ini 40 unit peralatan laboratorium bahasa telah dapat dioperasikan oleh tenaga-tenaga profesional Madrasah. Kemudian atas bantuan dari Dep. Agama, pada Bulan Oktober 2007, 21 Unit Komputer tersebut diganti menjadi pentium IV dan ditambah dengan LCD Proyektor, Local Area Network (LAN) dan Internet.

Pada Tahun 2009 dibangun 3 lokal Ruang Baru + 1 Ruang Perpustakaan yang cukup representatif. Kemudian tahun 2010 dan 2011 dilanjutkan dengan pembangunan 6 lokal Ruang Kelas Baru di lantai 2 sebagai upaya memenuhi kebutuhan sarana dan ruang kelas yang semakin bertambah setiap tahun.

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga peneliti menyatu dengan situasi dan fenomena yang diteliti.⁶² Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, dan pada akhirnya menjadi pelopor penelitiannya.⁶³ Bahkan dalam penelitian kualitatif ini posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*the key instrument*).⁶⁴

Oleh karena itu, sebagai instrumen kunci, peneliti hadir secara intensif sesuai dengan rencana penelitian, untuk memahami fokus penelitian secara holistik. Hal ini untuk menciptakan akurasi data mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah yang menjadi fokus penelitian.

Untuk memperoleh data yang diinginkan dengan mudah dan lengkap, peneliti harus membangun kepercayaan yang tinggi dan menghindarkan kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran peneliti di lapangan harus diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian. Sehubungan dengan itu peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut: (1) pada tanggal 18

⁶² Nana Syaudih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 95

⁶³ Lexi J. Moeloeng, *Op.Cit.*, hlm.162

⁶⁴ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 233

Januari 2014 peneliti datang ke MIN Malang II dengan membawa surat permohonan izin secara tertulis kepala kepala sekolah untuk mengadakan penelitian, sekaligus sebagai penelitian pendahuluan untuk bahan penyusunan proposal tesis. (2) sebelum memasuki lapangan terlebih dahulu peneliti meminta surat izin penelitian dari Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang yang ditujukan kepada Kepala MIN Malang II dan diterima peneliti pada tanggal 20 januari 2014 untuk kemudian diserahkan kepada Kepala MIN Malang II. (3) pada tanggal 23 januari 2014 peneliti bertemu dengan Kepala MIN Malang II untuk menyerahkan surat izin penelitian, dan menyampaikan maksud dan tujuan penelitian. Oleh receptionist. Diserahkan pada bagian tata usah. Kemudian kepala tata usaha mempersilahkan masuk ruang kepala sekolah. Sekaligus kesempatan tersebut digunakan peneliti untuk wawancara yang pertama dengan kepala sekolah. (4) kepala sekolah secara formal maupun informal melalui pertemuan memberitahukan kepada warga sekolah tentang adanya penelitian yang dilakukan oleh peneliti, untuk membantu memberikan informasi selengkap-lengkapny apa yang dibutuhkan oleh peneliti, (5) mengadakan observasi dilapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya,(6) mengumpulkan dokumen selengkap-lengkapny sesuai dengan tema dan permasalahan penelitian (7) membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antar peneliti dengan subyek penelitian, dan (8) melaksanakan kunjungan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati terhitung tanggal 25 januari 2014 sampai dengan tanggal 05 februari 2014.

D. Data dan Sumber Data

Data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan bahan kajian (analisis atau kesimpulan).⁶⁵ Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah sesuai dengan fokus penelitian, yaitu kepemimpinan strategis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang II. Peneliti mengumpulkan data sebanyak mungkin mengenai persiapan, penyusunan hingga dampak dari peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang II.

Dalam penelitian ini sumber data digali dari tiga sumber data yaitu: (1) wawancara atau *interview* informan, yang terdiri dari kepala MIN Malang II (sebagai informasi kunci), wakil kepala sekolah, kepala tata usaha dan ketua komite sekolah, (2) Arsip dan dokumen, berupa arsip-arsip foto, dokumen perorangan, dokumen resmi dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan fokus penelitian yaitu peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, misalnya dokumen Renstra, Program Kerja Sekolah, RAPBS, SK-SK yang terkait, foto kegiatan sekolah dan sebagainya, serta (3) tempat dan peristiwa, berupa kegiatan sekolah, lingkungan sekolah dan dengan sarana prasarana yang tersedia.

E. Pengumpulan Data

Terdapat beberapa teknik pengumpulan data, tetapi dalam penelitian ini yang digunakan adalah teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Wawancara.

⁶⁵ Wahid Murni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Malang: PPs UIN Malang, 2008), hlm. 31

Wawancara dilakukan secara mendalam (*in depth interview* wing), guna memperoleh informasi secara mendalam.⁶⁶ Dilakukan untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung pada responden.⁶⁷ Selain itu dilakukan tidak secara formal, dengan maksud untuk menggali pandangan, motivasi, perasaan dan sikap dari informan.⁶⁸

Dalam penelitian ini peneliti memperoleh informasi dari kepala sekolah yang berperan secara langsung dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang II dan beberapa wakasek, guru dan pegawai komite sekolah untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Selanjutnya, wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, artinya wawancara dengan perencanaan, di mana peneliti menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Wawancara terstruktur ini digunakan untuk mewawancarai misalnya kepala Sekolah, beberapa wakasek, komite, guru dan pegawai. Namun disini peneliti juga menggunakan metode wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang bebas, di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang tersusun rapi. Wawancara tidak berstruktur ini dilakukan dengan maksud responden tidak merasa canggung dalam menyampaikan pendapatnya.

⁶⁶ Sutopo, HB *Metode Penelitian Kualitatif, Metodologi Penelitian Untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Budaya* (Surakarta: UNS, 1996), hlm. 50.

⁶⁷ Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, (ed)., *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta : LP3ES, 1994), cet. II, hlm. 192

⁶⁸ Lukas, *Masalah Wawancara dengan Informan Pelaku Sejarah di Jawa. Aspek Manusia dalam Penelitian Masyarakat* (Jakarta: Gramedia, 1982), hlm. 211-214.

Misalnya melakukan wawancara terhadap petugas perpustakaan, satpam, penjaga sekolah dan lain-lain. Dan pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis besar permasalahan yang dinyatakan.

Cara pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, atau sering pula disebut dengan internal sampling, yaitu sampel atau informan yang dipilih bukan untuk mewakili populasi tetapi mewakili informasinya dan masalahnya secara mendalam sehingga dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap.⁶⁹ Metode pengumpulan data ini peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang peran kepemimpinan kepala sekolah, dan faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara secara mendalam dengan pihak-pihak penyelenggara pendidikan di sekolah, yaitu: kepala sekolah (sebagai informasi kunci), beberapa wakasek, guru, kepala TU dan ketua komite sekolah mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah pada lembaga yang dikelolanya.

Dipilihnya cara ini karena didasarkan atas pertimbangan bahwa penelitian ini adalah merupakan studi kasus, sehingga bukan hanya sekedar menetapkan siapa yang diobservasi, diwawancarai, tetapi juga menetapkan konteksnya, kejadiannya dan prosesnya.⁷⁰ Oleh karena itu pemilihan informan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan dan kemandirian peneliti dalam memperoleh data.

⁶⁹ Robert S Bogdan & Sari Knope Biklan, *Op. Cit.*, hlm. 63

⁷⁰ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Raka Sarasin, 1989), hlm. 40

Untuk mempermudah dalam melakukan analisis data, penulis melakukan pengkodean. Pada sumber data wawancara dengan kode WW, kemudian informan yang diwawancarai sesuai dengan inisial jabatannya, misalnya kepala sekolah dengan kode KS, kemudian urutan waktu pelaksanaan wawancara dengan kode angka, dilanjutkan dengan waktu pelaksanaan tanggal, bulan dan tahun dengan kode angka semua, misalnya WW/KS/01/18-01-2014 berarti wawancara dengan kepala sekolah yang pertama dilaksanakan tanggal 18 Januari 2014.

2. Observasi

Observasi dilakukan secara langsung terfokus dan selektif.⁷¹ Sebagai metode ilmiah, observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diselidiki.⁷² Sedangkan Kartini Kartono mengatakan bahwa observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan.⁷³ Dalam metode ini peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan, artinya peneliti tidak ikut dalam proses kegiatan yang dilakukan hanya mengamati dan mempelajari kegiatan dalam rangka memahami, mencari jawaban dan mencari bukti terhadap aktivitas dan efektivitas kepala sekolah dalam meningkatkan mutu madrasah.

Di samping itu, metode observasi digunakan peneliti dalam kaitannya dengan mengumpulkan data tentang gambaran umum Sekolah, seperti

63 ⁷¹ Nasution, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1996), hlm.

⁷² Sutrisno Hadi, *Metodologi Research II*, (Yogyakarta : Andi Offset, 1994), hlm. 136

⁷³ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 1990), hlm. 157

gedung sekolah, masjid, perpustakaan, kantor dan sebagainya. Selain itu, informasi-informasi lainnya sebagai pelengkap penelitian. Dalam hal ini peneliti mendatangi Sekolah guna memperoleh data yang konkret tentang hal-hal yang menjadi obyek penelitian, selain untuk melihat dan mengamati langsung dari dekat kegiatan Sekolah.

Observasi ini untuk mengawasi peristiwa yang terjadi pada situs penelitian. Program strategis yang sudah ditetapkan apakah benar sudah dilaksanakan dilihat kenyataannya secara langsung. Pencatatan dokumen dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara kritis rencana strategis yang ada baik dokumen dari proses penyusunannya, analisis yang digunakan sampai pada implementasinya dan sumbangannya terhadap kemajuan sekolah. Pengkodean untuk data yang bersumber dari hasil observasi yaitu dengan kode OB kemudian urutan pelaksanaan dengan kode angka, tempat observasi dengan kode huruf, dilanjutkan dengan waktu pelaksanaan tanggal, bulan dan tahun dengan kode angka semua, misalnya OB/01/RG/08-05-2010 berarti observasi pertama di ruang guru pada tanggal 08 Mei 2010.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik di mana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku-buku notulensi, makalah, peraturan-peraturan, buletin-buletin, catatan harian dan sebagainya.⁷⁴ Sedangkan pengumpulan data yang dilakukan dalam

⁷⁴ Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.*, hlm. 135

penelitian ini yaitu untuk memperoleh data yang terkait dengan peran kepemimpinan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN II Malang dan data lainnya yang mendukung atau dibutuhkan dalam penelitian ini.

Adapun dokumentasi yang dimaksud adalah buku Profil Sekolah Tahun 2013/2014, Rencana Strategis Sekolah 2011/2012-2014/2015, Program Kerja Sekolah Tahun 2013/2014, RAPBS Tahun 2014 dan dokumentasi Tata Usaha Sekolah, seperti SK-SK yang berkaitan dengan implementasi renstra, bukti-bukti bahwa perencanaan strategis telah diimplementasikan dan sebagainya yang mendukung penelitian ini. Pengkodean untuk data yang bersumber dari hasil dokumentasi yaitu dengan kode DOK kemudian urutan dokumen yang dikumpulkan dengan kode angka, jenis dokumen dengan kode huruf, dilanjutkan dengan halaman atau nomor dokumen dengan kode huruf dan angka, misalnya DOK/01/RS/h.5 berarti dokumen satu berupa rencana strategis (renstra) pada halaman lima.

F. Teknik Analisis Data

Data yang berhasil dikumpulkan, dianalisis dengan menggunakan model analisis interaktif.⁷⁵ Dalam model analisis ini, terdapat tiga komponen analisisnya yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi dilaksanakan bersamaan dengan proses pengumpulan data dalam bentuk interaktif melalui proses siklus.

⁷⁵ Matthew B. Miles dan A. Michele Haberman, *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis, Second Edition*, terj. Tjetjep R. Rohidi, , *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta : UI-Press, 1992), hlm. 23

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka data perlu dicatat secara teliti dan rinci. Kemudian data dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema serta polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari data berikutnya jika diperlukan. Data-data yang tidak terpakai dibuang, sehingga peneliti lebih fokus pada data yang telah tereduksi.⁷⁶

Reduksi data didasarkan pada relevansi dan kecukupan informasi untuk menjelaskan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada di sekolah, selanjutnya dianalisis dan dihubungkan dengan metode dalam proses penyusunan, analisis, efektivitas implementasi, dan sumbangan kepemimpinan kepala di sekolah. Oleh karena itu, peneliti memilih data yang relevan dan bermakna yang akan peneliti sajikan. Peneliti melakukan seleksi dan memfokuskan data yang mengarah untuk menjawab pertanyaan penelitian, kemudian menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dengan menonjolkan hal-hal yang dianggap penting dari hasil temuan yang berkaitan dengan kepemimpinan strategis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang II, dengan melihat konsep kepemimpinan kepala sekolah secara teoritik.

⁷⁶ *Ibid.*, h. 96

Reduksi data dalam penelitian ini hakikatnya adalah menyederhanakan dan menyusun secara sistematis data dari lapangan dalam dimensi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

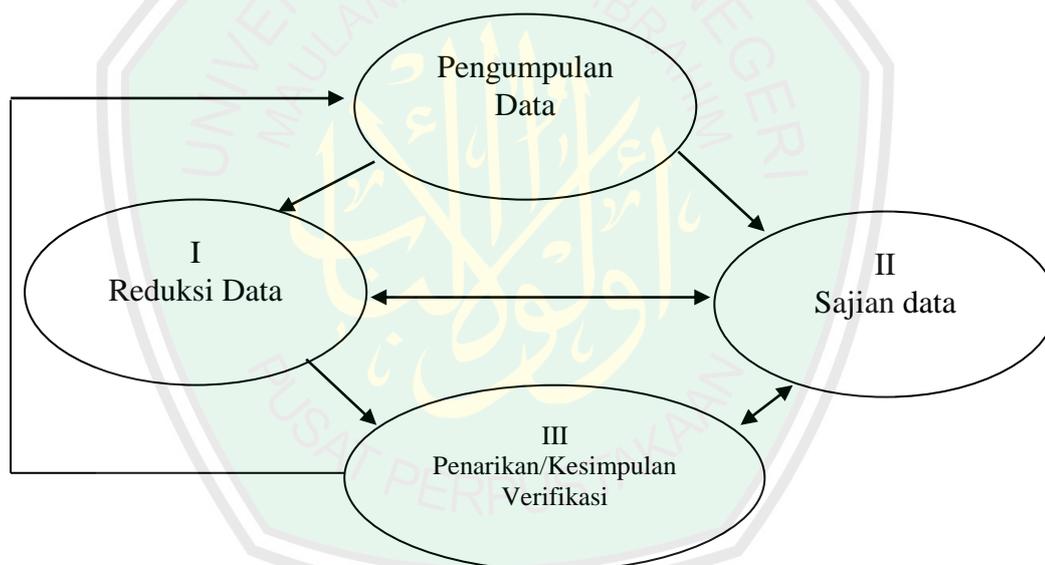
Adapun yang dijadikan pedoman dalam proses analisis data, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Hasil wawancara, observasi, pencatatan dokumen, dibuat catatan lapangan secara lengkap, catatan ini terdiri dari deskriptif dan refleksi mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
2. Berdasarkan catatan lapangan, selanjutnya dibuat reduksi data. Reduksi data ini berupa pokok-pokok temuan yang penting tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
3. Reduksi data kemudian diikuti penyusunan sajian data berupa cerita sistematis dengan suntingan peneliti supaya maknanya lebih jelas dipahami. Sajian data ini, dilengkapi dengan faktor pendukung antara lain metode, skema, bagan tabel dan sebagainya.
4. Berdasarkan sajian data tersebut, kemudian dirumuskan kesimpulan sementara atau sering disebut temuan penelitian.
5. Kesimpulan sementara tersebut senantiasa akan terus berkembang sejalan dengan penemuan data baru, sehingga akan didapat suatu kesimpulan yang mantap dan benar-benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Demikian seterusnya, aktivitas penelitian ini berlangsung, yaitu terjadi interaksi yang terus menerus antara ketiga komponen analisisnya bersamaan dengan

pengumpulan data baru yang dirasakan bisa menghasilkan data yang lengkap sehingga dapat dirumuskan kesimpulan akhir.

6. Dalam merumuskan kesimpulan akhir, agar dapat menghindari dari unsure subyektif, dilakukan upaya sebagai berikut:
 - a. Melengkapi data-data kualitatif dengan data-data kuantitatif.
 - b. Mengembangkan "*Inter subyektifitas*", melalui diskusi dengan orang lain.

Untuk memperjelas proses pelaksanaan analisis model interaktif, dibawah ini disajikan skema sebagai berikut:



Gambar 11: Analisis Model Interaktif.⁷⁷

Penelitian kualitatif strategi/pendekatannya adalah induksi-konseptual konseptualisasi, peneliti bertolak dari fakta empiris untuk membangun konsep, hipotesis, dan teori. Dari fakta kekonsep merupakan suatu gerak melintas ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, yang sering disebut proses pemaknaan.

⁷⁷Miles, M.B. and Huberman, A.M., *Analisis Data Kualitatif*. (Bandung: Rosdakarya 1992), hlm. 3

Menurut Sanapiah ada lima jenis analisis data yang dapat dipergunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu: (1) analisis domain (*domain analysis*), (2) analisis taksonomi (*taxonomic analysis*), (3) analisis komponensial (*componential analysis*), (4) analisis tema kultural (*discovering cultural themes*), dan (5) analisis komparasi konstan (*constant comparative nalysis*).⁷⁸

Agar hal tersebut dapat dilaksanakan, peneliti sebagaimana Mudjia mengatakan juga bahwa model analisis data yang dikenalkan Spradley (1980), dan Glaser dan Strauss (1967) bisa dipakai sebagai pedoman kualitatif menggunakan beberapa analisis di atas. Kendati tidak baku artinya setiap peneliti kualitatif bisa mengembangkannya sendiri.⁷⁹ Dalam penelitian ini menggunakan analisis domain dan analisis taksonomi dengan diuraikan sebagai berikut: *Pertama, Analisis Domain (Domain analysis,)* yaitu upaya peneliti untuk memperoleh gambaran umum tentang data untuk menjawab fokus penelitian. Caranya ialah dengan membaca naskah data secara umum dan menyeluruh untuk memperoleh *domain* atau ranah apa saja yang ada di dalam data tersebut. Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis naskah hasil wawancara. Dokumen-dokumen tentang kepemimpinan strategis kepala madrasah, faktor pendukung dan penghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MIN Malang II dan hasil observasi penyusunan dan implementasi program-program strateginya untuk kemudian memperoleh domain-domain yang ada di dalamnya.

⁷⁸ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3 Malang, 1990), hlm. 90

⁷⁹ Mudjia Raharjo, *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Sebuah Pengalaman Empirik)*, (Online), <http://mudjiarahardjo.com/component/content/221.html?task=view> diakses tanggal 5 Juli 2010)

Kedua, Analisis Taksonomi (Taxonomy Analysis), yaitu peneliti berupaya memahami *domain-domain* tertentu sesuai fokus masalah atau sasaran penelitian. Masing-masing domain mulai dipahami secara mendalam, dan membaginya lagi menjadi sub-domain, dan dari sub-domain itu dirinci lagi menjadi bagian-bagian yang lebih khusus lagi hingga tidak ada lagi yang tersisa, alias habis (*exhausted*). Dalam hal ini peneliti memahami domain-domain pada penyusunan, analisis yang digunakan, efektivitas dan faktor-faktor pendukung dan penghambat, dan kepemimpinan strategis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang II, kemudian berusaha merinci menjadi bagian yang lebih khusus lagi dan seterusnya.

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Dalam penelitian kualitatif, harus dilakukan uji keabsahan atau kesahihan data. Oleh karena itu, agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kesahihannya dilakukan verifikasi data tersebut. Verifikasi adalah upaya pemeriksaan keabsahan data didasarkan atas kriteria-kriteria tertentu untuk menjamin kepercayaan data yang diperoleh melalui penelitian. Menurut Moleong⁸⁰ ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

Dalam penelitian ini, Penelitian ini menggunakan tiga kriteria dari keempat di atas, yaitu kepercayaan, kebergantungan dan kepastian. Penggunaan tiga kriteria ini dimaksudkan karena fenomena-fenomena yang ada di MIN

⁸⁰ Lexy J. Moeloeng, Op. Cit., hlm.324

Malang II tidak dapat digeneralisir pada MIN yang lain karena belum tentu permasalahan yang ada di MIN Malang II sama dengan yang ada di MIN lainnya. Oleh karena itu kriteria keteralihan yang menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang secara representatif mewakili populasi itu tidak dapat diterapkan dalam penelitian ini.

1. Kepercayaan (*credibility*)

Kepercayaan data dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan dunia nyata serta terjadi sebenarnya.⁸¹

Untuk mencapai nilai kredibilitas, penulis menggunakan langkah berikut:

- a. Melakukan observasi secara intensif, sehingga peneliti dapat lebih mudah memahami fenomena yang terjadi
- b. Memanfaatkan sumber di luar data yang dianalisis (triangulasi).

Triangulasi yang digunakan adalah:

- 1) Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan data hasil pengamatan, wawancara, dan dokumentasi, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, dan membandingkan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain. Misalnya peneliti menggali data tentang kepemimpinan strategis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang II dari kepala

⁸¹ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), hlm.88

madrasah selanjutnya peneliti membandingkan dengan salah satu waka madrasah, jika terdapat perbedaan, peneliti terus menggali data dari sumber lain sampai jawaban yang diberikan informan sama atau hampir sama.

- 2) Triangulasi metode, peneliti lakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang berbeda dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama, triangulasi metode tertuju pada kesesuaian antara data yang diperoleh dengan teknik yang digunakan. Misalnya data yang didapat melalui wawancara dengan kepala sekolah tentang kepemimpinan strategis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang II, selanjutnya data tersebut dapat dicek dengan metode dokumentasi peneliti mengecek keabsahannya dengan mewawancarai seorang informan, misalnya tentang mekanisme pelaku perumusan pengesahan dalam proses penyusunan tersebut.

2. Kebergantungan (*dependability*)

Dependabilitas merupakan kriteria untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari kegiatan penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah atau tidak, maka perlu diaudit dependabilitas guna mengkaji kegiatan yang dilakukan peneliti. Kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan data sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kesalahan banyak disebabkan faktor manusia itu sendiri terutama peneliti sebagai

instrumen kunci yang dapat menimbulkan ketidakpercayaan kepada peneliti. Mungkin keletihan atau karena keterbatasan peneliti dalam mengingat sehingga membuat kesalahan.⁸²

Dalam proses pembuatan proposal penelitian ini diaudit oleh dosen pembimbing, kemudian proposal yang dihasilkan diseminarkan secara terbuka dengan empat penguji yaitu Penguji Utama, Ketua, Sekretaris, Penguji/Pembimbing.

3. Kepastian (*confirmability*)

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian dengan cara mengecek data dan informasi dari interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada pelacakan (audit trial). Dalam pelaksanaan audit ini peneliti menyimpulkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa: 1) catatan lapangan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan; 2) pendapat staf tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan; 3) hasil rekaman; 4) analisis data; 5) hasil sintesa; dan 6) catatan proses pelaksanaan penelitian mencakup metodologi strategi serta usulan keabsahan.

H. Ketentuan dalam Obsevasi

Kegiatan observasi penelitian ini seluruhnya meliputi:

1. Persiapan
 - a. Mengurus perijinan

⁸² Lexy J. Moeloeng, *Op.Cit.*, hlm.325

- b. Observasi awal di lokasi, untuk memperoleh informan yang tepat
 - c. Menyusun *design* penelitian, merencanakan jadwal penelitian dan menyusun instrumen penelitian
2. Pengumpulan data
- a. Mengumpulkan data di lokasi dengan melakukan observasi, wawancara, dan analisis dokumen.
 - b. Membuat deskripsi dan refleksi data
 - c. Menentukan strategi pengumpulan yang lebih focus
 - d. Mereduksi data
3. Analisis data
- a. Melakukan analisis awal
 - b. Menyajikan data dengan mengatur matrik bagi keperluan analisis
 - c. Melakukan analisis unit data dengan menyadur temuan analisis untuk mengembangkan matrik selanjutnya.
 - d. Melakukan analisis antar unit untuk disatukan menjadi analisis akhir.
 - e. Membuat kesimpulan sementara.
 - f. Pengayaan dan pendalaman data, jika ada data yang kurang lengkap.
 - g. Melakukan diskusi dengan orang lain, guna menghindari unsure subyektifitas.
 - h. Merumuskan kesimpulan akhir sebagai temuan penelitian.
 - i. Merumuskan implikasi kebijakan guna mengembangkan saran laporan penelitian.
4. Penyusunan laporan penelitian

- a. Menyusun laporan awal/sementara.
- b. Review terhadap laporan penelitian sementara.
- c. Perbaiki laporan serta penyusunan laporan akhir.
- d. Memperbanyak laporan



BAB IV

PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan data di MIN Malang 2

1. Gambaran Umum MIN Malang 2

a. Sejarah MIN Malang 2

Pada mulanya, MIN Malang 2 didirikan bertujuan sebagai sekolah latihan bagi siswa PGA (Pendidikan Guru Agama) atau dahulu lebih dikenal dengan SGHA (Sekolah Guru Hakim Agama) Malang, yang dipersiapkan sebagai calon guru SD (Sekolah dasar).

Kurikulum yang dipergunakan adalah Kurikulum Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, sedangkan dalam prakteknya berupaya memasukan unsur-unsur pendidikan agama Islam.

MIN Malang 2 didirikan sekitar tahun 50-an, dan waktu itu bernama Sekolah Latihan 2. Lembaga ini berdiri bersama dengan Sekolah Latihan I (Sekarang MIN Malang I). Perubahan status dari SD Latihan menjadi MIN, berdasarkan pada SK Menteri Agama nomor 15 tahun 1978 yang menetapkan SD Latihan PGAN menjadi MIN, nomor 16 tahun 1978 yang menetapkan kelas I, 2, 2I, PGAN 6 tahun menjadi MTsN, dan nomor 17 tahun 1978 yang menetapkan kelas IV,V,VI, PGAN 6 tahun menjadi PGAN 3 tahun. Pada awal berdirinya, MIN Malang 2 berlokasi di Jalan Bromo Malang (sekarang ditempati Apotik Kimia Farma). Bangunan gedung yang dipakai untuk kegiatan belajar mengajar

merupakan peninggalan penjajah Belanda, sedang status gedung dan tanahnya adalah menyewa kepada Pemerintah.

Pada tahun 1977 Sekolah Latihan ini pindah dari jalan Bromo ke jalan Arjuno, karena tanah dan bangunan yang ditempati diminta kembali oleh pemerintah. Status tanah dan bangunan di tempat yang baru ini adalah pinjam kepada Yayasan Masjid Khodijah kurang lebih 15 tahun lamanya.

Setelah kurang lebih 15 tahun menempati gedung milik Yayasan Masjid Khodijah (sekarang ditempati MI dan MTs Khodijah), maka atas kebijakan pemerintah pada tahun 1986 didirikan bangunan gedung MIN Malang 2 yang berlokasi di Jalan Kemantren 2 /14 A Kelurahan Bandungrejosari Kecamatan Sukun Kota Malang sampai sekarang.

Tanah tempat berdirinya bangunan gedung MIN Malang 2 sekarang ini, pada mulanya adalah tanah milik Bapak Mulyadi. Tanah tersebut dibeli oleh Departemen Agama Kota Malang dari anggaran DIP (Daftar Isian Proyek) tahun 1983/1984. Pada tahun 1985/1986 gedung telah dibangun sebanyak 3 lokal, terdiri dari ruang kepala madrasah, ruang guru, dan ruang belajar. Pada tahun 1986/1987, mendapat bantuan dari Pemerintah Kota Malang sebanyak 2 lokal terdiri dari ruang kepala sekolah dan ruang guru, sedang lokal yang mulanya dipakai untuk ruang kepala sekolah dan ruang guru dipakai untuk ruang belajar. Pada tahun anggaran 1987/1988 dibangun lagi sebanyak 8 lokal dari anggaran DIP, yang semuanya dipakai untuk ruang belajar. Selanjutnya pada tanggal 8

September 1988 gedung MIN Malang 2 diresmikan oleh Walikota madya Kepala daerah Tingkat 2 Malang, Dr. Tom Uripan Nitiharjo, SH.

Pada tahun pelajaran 2001/2002 dibangun lagi pondasi 2 lokal gedung baru dari dana swadaya masyarakat. Kemudian pada tahun pelajaran 2002/2003 pembangunan 2 lokal tersebut berhasil dirampungkan oleh Majelis MIN Malang 2, dan pada tahun yang sama telah dibebaskan tanah baru disekitar lingkungan sekolah seluas kurang lebih 600 m². Selanjutnya pada tahun pelajaran 2003/2004 pada area tanah baru dibangun satu lokal ruang Mushalla sebagai pusat kegiatan praktek ibadah dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya.

Pada tahun yang sama pula 21 unit komputer P-2 sebagai sarana belajar teknologi & informasi bagi para siswa telah dapat diwujudkan. Suatu prestasi yang patut dibanggakan pula bahwa pada tahun pelajaran 2004/2005 telah dibangun 1 lokal laboratorium bahasa. Ini menunjukkan adanya kerja sama yang erat antara pihak madrasah dengan orang tua siswa maupun masyarakat, sehingga segala kekurangan ataupun keperluan fasilitas untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di MIN Malang 2 setapak demi setapak dapat dipenuhi. Disamping itu pula, atas kerjasama yang baik antara pihak madrasah dengan Departemen Agama Kota Malang dan Dinas Pendidikan Kota Malang, maka saat ini 40 unit peralatan laboratorium bahasa telah dapat dioperasikan oleh tenaga-tenaga profesional Madrasah. Kemudian atas bantuan dari Dep. Agama, pada Bulan Oktober 2007, 21 Unit Komputer

tersebut diganti menjadi pentium IV dan ditambah dengan LCD Proyektor, Local Area Network (LAN) dan Internet.

Pada Tahun 2009 dibangun 3 lokal Ruang Baru ditambah 1 Ruang Perpustakaan yang cukup representatif. Kemudian tahun 2010 dan 2011 dilanjutkan dengan pembangunan 6 lokal Ruang Kelas Baru di lantai 2 sebagai upaya memenuhi kebutuhan sarana dan ruang kelas yang semakin bertambah setiap tahun.

b. Visi, misi, dan tujuan MIN Malang 2

1) Visi Madrasah.

MIN Malang 2 akan dikembangkan atas dasar visi sebagai berikut :

”Unggul dalam prestasi, menguasai ketrampilan dan teknologi serta berwawasan global atas dasar Iman dan Taqwa Terhadap Allah SWT.”

Adapun indikator terhadap terwujudnya visi tersebut adalah :

- a) Unggul dalam penerapan pengamalan ibadah menurut ajaran agama Islam;
- b) Unggul dalam penanaman nilai-nilai akhlakul karimah.
- c) Unggul dalam prestasi akademik dan non akademik;
- d) Unggul dalam pengembangan tenaga kependidikan;
- e) Terampil dalam bidang komputer, teknologi informasi, dan bahasa Inggris;
- f) Memiliki sarana dan prasarana pendidikan memadai;

- g) Memiliki lingkungan Madrasah yang aman, nyaman, sejuk dan kondusif untuk proses pendidikan.

2) Misi Madrasah

Atas dasar visi di atas, maka misi MIN Malang 2 kembangkan sebagai berikut :

- a) Menyelenggarakan dan mengembangkan model pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan dan kontekstual, berbasiskan iman dan taqwa guna meningkatkan kompetensi peserta didik dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berwawasan global.
- b) Membina dan mengembangkan seluruh potensi peserta didik guna membangun kapasitas peserta didik yang cerdas, terampil, kreatif, sehat jasmani dan rohani, dan memiliki keunggulan kompetitif dalam bidang akademik dan non akademik.

3) Tujuan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2

Madrasah Ibtidaiyah sebagai sekolah umum tingkat dasar yang berciri khas Islam, bertujuan : *meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.* Atas dasar tujuan umum tersebut serta dengan mengacu pada visi dan misi di atas, maka tujuan yang hendak dicapai oleh MIN Malang 2 sebagai berikut :

- a) Terwujudnya kesadaran siswa dalam menjalankan ibadah yaumiyah menurut ajaran agama Islam dalam kehidupan sehari-hari;
- b) Terwujudnya perilaku siswa sesuai dengan nilai-nilai akhlakul karimah yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari;
- c) Tercapainya keunggulan prestasi siswa dalam bidang akademik dan non akademik;
- d) Terwujudnya kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan standar kompetensi;
- e) Terwujudnya penguasaan ketrampilan siswa dalam bidang komputer, teknologi informasi;
- f) Terwujudnya ketrampilan siswa dalam berbahasa Inggris secara aktif;
- g) Terpenuhinya sarana dan prasarana yang memadai, yang mendukung peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan.
- h) Memiliki lingkungan Madrasah yang aman, nyaman, sejuk dan kondusif untuk proses pendidikan.
- i) Terwujudnya budaya kerja dan budaya mutu yang tercermin dalam iklim dan suasana yang harmonis antar warga sekolah.

Adapun tujuan-tujuan tersebut akan dicapai secara bertahap berdasarkan skala prioritas. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut akan dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran yang akan disusun dan

dikembangkan dalam Rencana Strategis dan dan Rencana Operasional Madrasah.

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2

Pada bagian ini akan dipaparkan tentang strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang meliputi 3 faktor yaitu *input*, proses, dan *output*. Sebagaimana yang di jelaskan oleh Rohiat “Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat” sedangkan dalam konteks pendidikan menurut Rohiat, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.⁸³ Jadi Dengan demikian, mutu pendidikan madrasah dapat dilihat dari mutu ketiga faktor tersebut.

Dari hasil penelitian yang diperoleh peneliti tentang Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan menemukan beberapa upaya kepala madrasah, seperti yang diungkapkan bapak Achmad Barik Marzuki, AA, M.Pd. selaku kepala MIN Malang 2 sebagai berikut:

1. Strategi dalam Tahap *Input*

Pemimpin lembaga pendidikan, yang mana dalam proses ini Kepala Madrasah benar-benar mencari strategi yang tepat dengan lingkungan MIN Malang 2. Dalam lingkup input ini Kepala Madrasah membagi menjadi

⁸³ Rohiat. *Manajemen Sekolah*. (Bandung: Refika Aditama. 2010)., hlm. 52

beberapa bagian, yakni proses pendaftaran, uji pemetaan, rapot kelulusan, dan pengumuman.

a. Proses Pendaftaran

Untuk proses pendaftaran pada tahun ajaran 2014 ini, kepala madrasah membebaskan uang pendaftar bagi semua calon PDB (Peserta Didik Baru) MIN Malang 2 dengan maksud hal ini dapat menarik minat para orang tua untuk memasukkan anak-anak mereka ke MIN Malang 2. Setelah tahun-tahun sebelumnya setiap pendaftaran masuk membayar uang sebesar Rp. 100.000,- guna Sebagaimana penuturan Bapak Barik selaku Kepala Madrasah:

“Dalam proses pendaftaran tahun ini saya bebaskan dari uang masuk, setelah tahun-tahun sebelumnya dikenakan biaya masuk sebesar seratus ribu sebagai biaya psikolog anak. Namun setelah proses perhitungan, akhirnya dana untuk uang pendaftaran ditiadakan dan diambilkan dari DIPA. Disamping itu, menurut hemat kami, tidak mungkin jika pendaftaranya kurang dari 100 anak kita memerlukan psikolog anak. Dan mudah-mudahan dengan pembebasan biaya pendaftaran ini merupakan salah satu peningkatan mutu madrasah, hehehe. Ujar Kepala Madrasah.”⁸⁴

Waka Humas menuturkan bahwasannya pada tahun 2013 anak yang mendaftar di MIN Malang 2 sebanyak 179 anak dan yang diterima hanya 125 anak. Sedangkan pada tahun 2014 ini terjadi peningkatan minat anak yang mendaftar di MIN Malang 2 yang mencapai jumlah 199 anak dan yang diterima sekitar 128 anak.

“Pada tahun 2014 ini mas, jumlah calon siswa yang mendaftar di MIN Malang 2 ini mencapai angka 199 anak. Jumlah ini meningkat dari pada

⁸⁴ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

*tahun kemarin yang hanya berjumlah 179 yang diterima hanya 125 anak, sedangkan tahun 2014 ini yang diterima hanya 128 anak.*⁸⁵

b. Uji Pemetaan

Dilakukan proses uji pemetaan ini sebagai tindak lanjut dari proses *input* setelah dilakukannya Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB). Uji pemetaan ini sebagai ganti dari ujian masuk. Pada hakikatnya sama antara uji kompetensi dengan ujian masuk, akan tetapi uji pemetaan ini lebih memfokuskan dari kompetensi siswa. Dan akhirnya bisa memilah kompetensi peserta didik baru sesuai dengan porsi mereka masing-masing.

Uji pemetaan ini juga dimaksudkan untuk menempatkan siswa sesuai dengan kemampuan masing-masing. Hal yang jadi pertimbangan juga pada uji pemetaan ini termasuk jarak rumah calon siswa dengan sekolah MIN Malang 2. Jarak rumah dengan sekolah memiliki *great* yang menjadi pertimbangan pihak sekolah. Jarak 0-1 km dari sekolah mendapat *great* 50, jarak 1-3 km mendapat *great* 40, jarak 3-5 km mendapat *great* 30 dan 5 km ke atas mendapat *great* 20. Piagam-piagam penghargaan dan sertifikat yang mendukung juga akan menjadi acuan bagi calon siswa berpeluang diterima di MIN Malang 2.

Menurut Waka Humas Uji pemetaan adalah nama lain dari test masuk, sebagaimana pemaparan beliau:

“Sekarang itu mas melakukan test masuk sekolah tidak diperbolehkan, diganti dengan uji pemetaan. Akan tetapi pada hakikatnya sama, hanya saja uji pemetaan melakukan test sesuai dengan kemampuan calon

⁸⁵ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

*siswa, bahkan jarak rumah pun dibuat acuan serta piagam-piagam yang telah diperoleh calon siswa sebelumnya.*⁸⁶

c. Rapot Kelulusan

Raport kelulusan ini merupakan hasil rekapitulasi penilaian dari uji pemetaan yang telah dilakukan. Dari nilai ini sebagai acuan atau dasar anak tersebut dinyatakan lulus dan diterima di MIN Malang 2 atau tidak. Karena pada tahun ajaran baru 2014 ini pendaftar mencapai angka 199 anak dan yang diambil hanya 128 anak. Oleh karenanya memerlukan uji pemetaan yang benar-benar valid. Pendaftar sebanyak 199 anak ini merupakan sebuah rekor baru setelah tahun-tahun sebelumnya pendaftar tidak sampai menginjak angka tersebut.

d. Pengumuman

Pengumuman ini dilakukan bersamaan dengan penerimaan raport kelulusan. Dari nilai yang tertulis di *raport* kelulusan, para pendaftar, dapat dinyatakan peserta lulus atau tidak. Biasanya pengumuman juga akan diinformasikan melalui mading sekolah atau papan informasi sekolah yang dapat diakses oleh orang tua, sehingga dapat mengetahui informasi anak mereka diterima MIN malang 2 ataukah tidak.

2. Strategi dalam Tahap Proses

Kepala Madrasah yakni Bapak Mubarik memberikan pengertian tentang sebuah proses itu berkaitan dengan kegiatan selama siswa menjadi peserta didik di sebuah sekolah atau madrasah selama kurang lebih 6 tahun. Proses juga mencakup tentang SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada dalam

⁸⁶ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

sebuah Lembaga Pendidikan yang biasa kita sebut Tenaga Kependidikan, meliputi Kepala Sekolah atau Madrasah, Guru, Karyawan, Tata Usaha, Tukang Kebun, Security dan semua yang berada atau ikut andil dalam sebuah Lembaga tersebut. Termasuk juga dalam sebuah proses yakni sarana dan prasana.

MIN Malang 2 sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam telah menjalankan proses tersebut sebagai alur yang harus dan wajib dijalankan untuk mencapai sebuah mutu pendidikan yang berkualitas. Dari SDM-nya MIN Malang 2 telah menyiapkan tenaga pendidikan yang berkualitas dan professional. Hal ini dapat terlihat dari gencarnya kepala Madrasah memberikan *workshop*, pelatihan, seminar dan lain-lain yang ditujukan untuk para dewan guru (pendidik) dan tenaga pendidik yang lain sesuai dengan tugasnya.

Kepala Madrasah juga tidak henti-hentinya melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal sarana dan prasarana di MIN Malang 2. Untuk saat ini yang tengah difokuskan yakni pembangunan masjid sekolah. Sebenarnya MIN Malang 2 telah memiliki mushallah, akan tetapi tidak mampu menampung kapasitas peserta didik MIN Malang 2 yang semakin banyak. Oleh karenanya, Kepala Madrasah untuk sekarang fokus untuk membangun sebuah masjid yang dapat digunakan sebagai sarana yang paling utama dalam lembaga pendidikan Islam. Diharapkan dengan adanya masjid dapat mendukung kegiatan belajar mengajar MIN Malang 2.

Kepala Madrasah menjelaskan:

“Kalau berbicara sebuah proses itu pastinya meliputi kegiatan sekolah selama 6 tahun sampai lulus, ya to? Termasuk juga Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana prasana. Tapi mas, untuk saat ini kami belum sepenuhnya sampai disini. Akan tetapi yang difokuskan saat ini yakni pembangunan masjid.”⁸⁷

Masjid yang akan dibangun oleh MIN Malang 2 berdiri di atas tanah seluas 1600 m² setelah Kepala Madrasah melakukan pembebasan lahan guna memperluas bangunan MIN Malang 2.

Waka Humas menyebutkan:

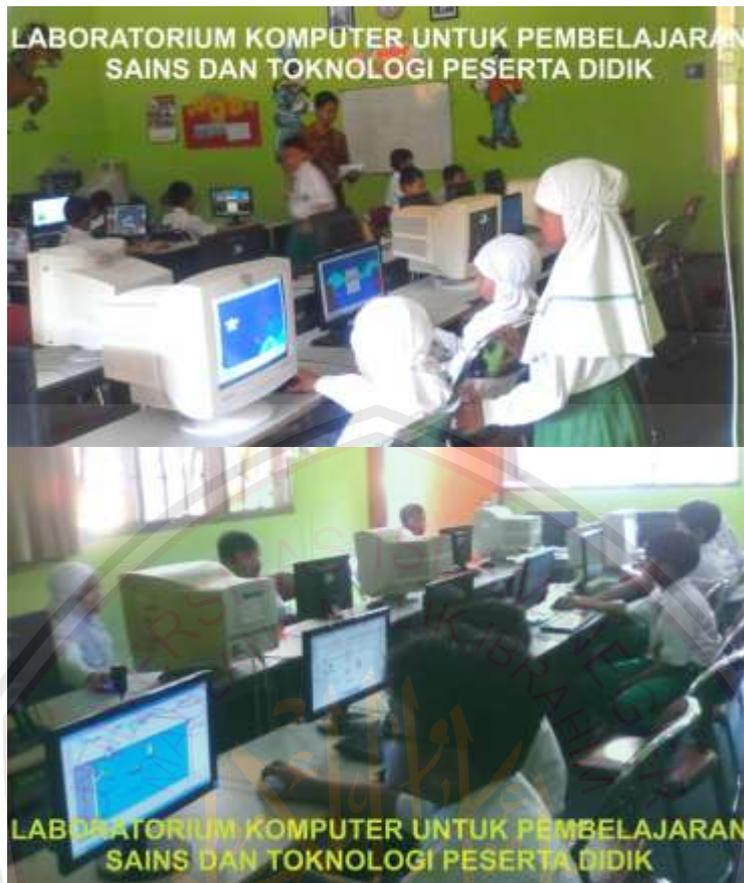
“Bangunan masjid berada di atas tanah seluas kira-kira 1600 m² dan yang di depan dilakukan perluasan lahan parker.”⁸⁸

Sebelumnya MIN Malang 2 juga telah melakukan pembenahan-pembenahan terhadap sarana pendukung pembelajaran, seperti:

- a. Perluasan kelas,
- b. menyediakan laboratorium computer untuk ilmu pengetahuan sains dan teknologi,

⁸⁷ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

⁸⁸ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB



- c. penyediaan laboratorium bahasa untuk mengasah kecakapan berbahasa asing anak, terutama bahasa Arab dan Inggris,
- d. penyediaan masjid yang masih dalam proses pembangunan,
- e. ruang musik,
- f. ruang perpustakaan sebagai pendukung pembelajaran dan lain-lain.



Kesemua itu merupakan wujud komitmen Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MIN Malang 2.

Selain dari beberapa hal di atas, pihak sekolah akan terus memantau tentang baca tulis al-Qur'an dari semua siswa. Oleh karenanya, siswa akan ditest secara berkala tentang lancar tidaknya dalam membaca al-Qur'an. Jika seorang atau sebagian siswa dirasa tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh sekolah atau lebih tepatnya belum begitu bisa dalam membaca dan menulis al-Qur'an, maka akan diadakan bimbingan secara intensif melalui program klinik baca al-Qur'an yang didukung dengan sebuah metode yang bagus yakni metode UMMI.

3. Strategi dalam Tahap *Output*

Kepala Madrasah menuturkan bahwasannya setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN Malang 2 dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN Malang 2 selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih *stabil* atau *statis*. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).

*“Setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN Malang 2 dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN Malang 2 selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih stabil atau statis. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).”*⁸⁹

Waka Humas menambahkan untuk tahun 2013 sampai 2014 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.

*“Untuk tahun 2013 sampai 2014 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.”*⁹⁰

Dari nilai UAM ini menurut Bapak Mubarik selaku Kepala Madrasah bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN Malang 2, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.

⁸⁹ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

⁹⁰ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

“Dari nilai UAM ini bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN Malang 2, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.”⁹¹

Strategi sekolah untuk mempersiapkan peserta didiknya dalam menghadapi ujian-ujian seperti UNAS dan lain-lain, biasanya diadakan pembinaan intensif setiap pagi hari dan sore hari diluar kegiatan belajar mengajar. Biasanya juga diadakan les Bahasa Arab dan SKI (Sejarah Kebudayaan Islam). Strategi ini yang diharapkan akan juga membantu peningkatan mutu pendidikan MIN Malang 2.

Terlepas dari 3 ukuran mutu pendidikan menurut Rohiat di atas, Kepala Madrasah yakni Bapak Mubarik juga gencar membenahi madrasah secara *komprehensif* guna memperoleh legalitas sistem ISO (*Internasional Organization for Standardization*). Menurut Kepala Madrasah system ISO memiliki 2 prinsip yang utama yakni kerjakan apa yang kamu tulis dan tulislah yang telah kamu kerjakan. Maksudnya adalah dalam sebuah lembaga kita harus menyiapkan sebuah pedomannya dulu sebagai dasar, kemudian baru kita membuat program kerja, sehingga nantinya program kerja kita menjadi *efektif* dan *efisien*.⁹² Uji ISO yang sudah ter-*standar* meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi
2. Pedoman atau Aturan Manajemen
3. *Standard Operating Prosedure* (SOP)
4. Program Kerja

⁹¹ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

⁹² Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

Tahun 2014 ini merupakan tahun pertama bagi Bapak Mubarik. Jadi menurut beliau dalam pengembangan mutu MIN Malang 2 diperlukan standarisasi yang jelas. Oleh karenanya, Kepala Madrasah untuk pertama kali melakukan pengecekan standar dasar “*groundstandard*” (keadaan dasar sebelum Kepala Madrasah masuk). Jika sudah mengetahui kondisi awal, maka akan mudah bagi kita untuk meningkatkan mutu. Oleh karenanya, perlu adanya beberapa langkah-langkah strategis yakni:

1. Membuat pemetaan
2. Membuat pedoman atau aturan-aturan dasar
3. Menjadwalkan atau merencanakan kerja kita (program kerja)
4. Setelah 3 step tersebut muncullah SOP (*Standard Operating Procedure*)

Setelah pengecekan secara *komprensif*, hal pertama yang menjadi target Kepala Madrasah yakni struktur organisasi sekolah yang meliputi Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah (4 orang), Pengendali Keuangan (7-9 orang). Di sisi lain, Kepala Madrasah juga membuat struktur wali kelas yang pada kepengurusan sebelumnya tidak ada. Hal ini dikarenakan setiap wali kelas mempunyai standar masing-masing ke anak.

Dalam meningkatkan mutu dan kualitas para pendidik Kepala Madrasah melakukan beberapa strategi yakni:

1. Memberikan *workshop*, seminar dan pelatihan terhadap guru-guru
2. Memberikan alat pengajaran berupa laptop gratis
3. Mendatangkan narasumber yang berkompeten guna meningkatkan kualitas pendidik pada seminar, *workshop* maupun pelatihan.

4. Bersikap terbuka pada para pendidik, guna menyingkirkan kesenjangan antara pimpinan dan bawahan.

Selain memberikan langkah-langkah strategis untuk memajukan kualitas dan kuantitas guru, Kepala Madrasah juga menyediakan anggaran untuk bagian Tata usaha. Dari anggaran ini selain untuk pelatihan para dewan guru, juga diperuntukkan untuk bagian Tata Usaha yang biasanya dikirim ke instansi atau lembaga lain guna melakukan *study* banding yang bisa dijadikan acuan system MIN Malang 2.

Menurut hasil wawancara dengan waka kesiswaan MIN Malang 2, terdapat beberapa strategi dari Kepala Madrasah yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Dalam mengambil sebuah kebijakan Kepala Madrasah biasanya mengadakan rapim (rapat pimpinan) guna bertukar pendapat dengan para pimpinan yang pada akhirnya nanti akan disampaikan kepada dewan guru, karyawan bahkan wali murid melalui rapat-rapat selanjutnya.
2. Rapat pimpinan (rapim) biasanya di adakan secara *continue* setiap hari selasa, sedangkan rapat dengan dewan guru dan karyawan setiap 2 minggu sekali yakni hari sabtu.
3. Kepala Madrasah senantiasa menargetkan untuk siswanya yakni lomba-lomba atau olimpiade sains maupun yang lain berskala nasional. Oleh karenanya, Kepala Madrasah sering mengundang pembimbing olimpiade tingkat nasional. Hal ini bukan berarti Kepala Madrasah tidak bisa mempercayakan pembimbingan oleh dewan guru MIN Malang 2 sendiri,

akan tetapi lebih karena di MIN Malang 2 ini belum ada guru yang pernah membimbing sampai tingkat nasional.

Setelah keadaan dasar telah terdeteksi dan penyiapan SDM juga telah dilakukan, maka kepala madrasah mengadakan perencanaan proker (program kerja) dengan jajaran guru dan karyawan serta tidak lupa melibatkan juga komite sekolah, karena kepala madrasah beranggapan bahwa program kerja ini berkaitan dengan sumber daya masyarakat yang ada di sekolah.

Dari kesemua strategi yang telah dipaparkan di atas, kepala madrasah senantiasa mendampingi pelaksanaan strategi tersebut. Sehingga diharapkan akan sesuai dengan yang telah direncanakan. Oleh karenanya sering diadakan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) yang dimana pelaksanaannya melibatkan semua *stakeholder* yang ada, mulai dari tukang kebun sampai kepala madrasah.

C. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Malang 2

Setiap pemimpin pastinya memiliki karakter atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Ada yang kolot bahkan otoriter, ada yang pula yang demokratis. Terlepas dari itu semua setiap pemimpin mempunyai tujuan yang sama yakni memajukan lembaga yang tengah dipimpinnya sesuai visi dan misi yang telah disepakati. Itu juga menjadi tujuan utama Bapak Barik selaku pimpinan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 2.

Menurut penuturan dari beberapa tenaga kependidikan, baik itu guru, tata usaha maupun wakil kepala MIN Malang 2 yang telah dimintai keterangan tentang gaya kepemimpinan Bapak Mubarik rata-rata mengatakan beliau sangat

demokratis dalam segala hal, terbuka pada setiap permasalahan, senantiasa memperhatikan bawahannya dan lain sebagainya yang lebih jelasnya akan dipaparkan berikut ini.

Pertama, dari hasil wawancara kami dengan Bapak Waka Humas yakni Drs. Moch. Zain Hasanudin menuturkan beberapa sikap Kepala Madrasah yang dapat menyimpulkan bagaimana gaya kepemimpinannya yakni senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan (tidak otoriter), secara sosial baik, mendukung setiap kegiatan madrasah. Berbeda dengan pimpinan terdahulu yang otoriter. Sebagaimana pernyataan beliau saat diwawancarai:

*“ketika Pak Barik yang memang senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan dari siapapun, entah itu guru, wakil-wakil kepala sekolah bahkan wali murid. Pak Barik juga secara sosial orangnya baik, mendukung setiap kegiatan madrasah. Berbeda dengan pimpinan terdahulu yang otoriter”*⁹³

Kedua, senada dengan Waka Humas penjabaran dari Ibu Waka Kesiswaan menyatakan Kepala Madrasah sangat demokratis terhadap masalah apapun. Pendekatan yang Kepala Madrasah lakukan juga dengan pendekatan social, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Setiap kebijakan yang beliau buat senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pembuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang *perfectionis*, sehingga setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat waktu, sehingga ada yang suka dan ada pula yang tidak suka karena sifat beliau yang *perfectionis*. Hal negatif yang tidak disukai dari Bapak Barik ini hanya

⁹³ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 11.03 WIB

satu hal yakni beliau jarang ada di sekolah, mungkin juga karena ada kesibukan mengajar di luar jabatan beliau sebagai kepala madrasah.

“menurut saya, Kepala Madrasah itu bisa dikatakan sangat demokratis terhadap masalah apapun. Setiap masalah didekati dengan pendekatan social yang baik, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Indikasinya yaitu dalam mengambil sebuah kebijakan apapun senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pembuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang perfectionis, sehingga setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat waktu, sehingga ada yang suka dan ada pula yang tidak suka karena sifat beliau yang perfectionis.”⁹⁴

Ibu Waka Kesiswaan menambahkan beberapa kelemahan yang ada pada kepemimpinan Bapak Mubarik yakni kurangnya waktu untuk sekolah, sehingga untuk melakukan musyawarah sangat sulit. Akan tetapi pihak sekolah menyadari akan kesibukan Kepala Madrasah yang juga seorang guru di MAN 3 Malang. Sebagaimana penuturan beliau:

“Hal negatif yang tidak disukai dari Bapak Barik ini hanya satu hal yakni beliau jarang ada di sekolah, mungkin juga karena ada kesibukan mengajar di luar jabatan beliau sebagai kepala madrasah.”⁹⁵

Ketiga, menurut kepala TU yaitu Bapak Qorib menyatakan bahwa sikap dari Bapak Barik dalam mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari konsep kepala madrasah sendiri, akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program, maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung resiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah yang dipimpinnya. Kepala TU juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah

⁹⁴ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 09.00 WIB

⁹⁵ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 09.00 WIB

merupakan pimpinan yang demokratis. Berikut ini penjelasan dari Bapak Qorib:

“sikap Bapak Barik itu mas dalam hal mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari pemikiran atau konsep kepala madrasah sendiri, jarang sekali ssebuah pemikiran dari kami. Akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program, maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung resiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah yang dipimpinnya. Kepala TU juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah merupakan pimpinan yang demokratis.”⁹⁶

Dengan gaya kepemimpinan yang semacam ini menurut salah satu guru pengajar di MIN Malang 2 berdampak pada prestasi akademik siswa yang pada periode kepemimpinan Bapak Barik bisa menembus olimpiade IPA tingkat provinsi.

“Perkembangan setelah di bawah pimpinan Bapak Barik dalam bidang akademik mampu menembus tingkat provinsi pada olimpiade IPA”⁹⁷

⁹⁶ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 11.03 WIB

⁹⁷ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 11.30 WIB

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2

Ajaran agama Islam mewajibkan segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik dan tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.⁹⁸ Mulai dari urusan terkecil seperti mengatur urusan rumah tangga sampai dengan urusan terbesar seperti mengatur urusan sebuah negara. Semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efektif dan efisien.

Dalam sebuah riwayat Rasulullah saw bersabda yang artinya:

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yg jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan (tepat terarah jelas dan tuntas)”. (HR Thabrani).

Islam sangatlah jeli dan teliti dalam setiap urusan sekecil apapun. Hal ini juga mengisyaratkan bahwasannya kita sebagai umat Islam haruslah memiliki manajemen dan strategi yang bagus baik dalam urusan *duniawi* maupun *ukhrowi*. Karena kalau kita berbicara masalah manajemen sudah pasti kita juga akan membicarakan masalah strategi itu sendiri. Untuk itu, manajemen dan strategi merupakan satu kesatuan kata.

Dalam Islam istilah manajemen disebut dengan “*al-tadbir*”. Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen

⁹⁸ Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Gema Insani, Jakarta, 2003), hal. 1

(strategi) adalah *al-tadbir* (pengaturan).⁹⁹ Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Qur'an seperti firman Allah SWT :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (As-Sajdah : 05)¹⁰⁰

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi juga merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).¹⁰¹

⁹⁹ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia. 2008), hal. 362

¹⁰⁰ Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra. 2001), hal.

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan method, or series of activities designed a particular educational goal*, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹⁰²

Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Jadi, Strategis kepemimpinan adalah tuntutan bagi pemimpin agar bersifat fleksibel dalam mengatasi sesuatu yang tidak diharapkan, dan tuntutan bagi mereka untuk mempunyai ‘visi helikopter’, yaitu suatu kemampuan untuk berpandangan jauh kedepan.¹⁰³ Kepemimpinan strategis, sebaliknya, merupakan seni dan ilmu yang mengfokuskan perhatiannya pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan dengan rencana-rencana jangka panjang.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan adalah rencana atau cara yang dilakukan pemimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan dalam kitannya dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah, maka tujuan yang akan dicapai yaitu untuk kemajuan suatu lembaga pendidikan.

Sedangkan pengertian strategi kepemimpinan dalam Islam sama halnya pengertian strategi kepemimpinan secara umum, akan tetapi ketika berbicara

¹⁰² Wina Sanjaya, Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2006), hlm. 126

¹⁰³ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod, 2008), hlm. 91-93.

strategi kepemimpinan dalam Islam sudah pasti akan mengarah pada asas-asas Islami yang berpedoman pada *kemaslahatan* (kebaikan) umat manusia bersama. Jadi setiap perencanaan, keputusan dan cara kerja haruslah tidak pernah keluar dari norma-norma atau koridor Islam. Untuk itu dapat ditarik kesimpulan bahwasannya strategi kepemimpinan dalam Islam merupakan rencana atau cara yang dilakukan oleh seorang *khalifah* (pemimpin) untuk mencapai sebuah tujuan yang diharapkan oleh Islam yakni *kemaslahatan* (kebaikan) umat manusia.

Pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah atau madrasah disebut Kepala Sekolah/Madrasah. Beliau bertanggung jawab penuh atas baik buruknya lembaga yang dipimpinnya. Untuk itu setiap Kepala Sekolah/Madrasah memiliki strategi atau cara untuk meningkatkan mutu dan kualitas lembaganya.

MIN Malang 2 merupakan lembaga pendidikan berbasis Islam yang mempunyai kualitas yang baik untuk bersaing dengan MIN Malang 1. Bapak Barik begitu panggilan akrab beliau merupakan Kepala Madrasah MIN Malang 2. Beliau baru satu tahun ini memimpin lembaga tersebut, akan tetapi beliau dapat membawa lembaga yang dipimpinnya sekarang menjadi lembaga yang baik dan terus berbenah diri dalam peningkatan mutu pendidikan. Adapun beberapa langkah atau strategi yang diterapkan oleh Bapak Barik dalam meningkatkan mutu pendidikan MIN Malang 2 yakni:

1. Strategi dalam Tahap *Input*

Pemimpin lembaga pendidikan, yang mana dalam proses ini Kepala Madrasah benar-benar mencari strategi yang tepat dengan lingkungan MIN

Malang 2. Dalam lingkup input ini Kepala Madrasah membagi menjadi beberapa bagian, yakni proses pendaftaran, uji pemetaan, rapot kelulusan, dan pengumuman.

a. Proses Pendaftaran

Untuk proses pendaftaran pada tahun ajaran 2014 ini, kepala madrasah membebaskan uang pendaftar bagi semua calon PDB (Peserta Didik Baru) MIN Malang 2 dengan maksud hal ini dapat menarik minat para orang tua untuk memasukkan anak-anak mereka ke MIN Malang 2. Setelah tahun-tahun sebelumnya setiap pendaftaran masuk membayar uang sebesar Rp. 100.000,- guna Sebagaimana penuturan Bapak Barik selaku Kepala Madrasah:

“Dalam proses pendaftaran tahun ini saya bebaskan dari uang masuk, setelah tahun-tahun sebelumnya dikenakan biaya masuk sebesar seratus ribu sebagai biaya psikolog anak. Namun setelah proses perhitungan, akhirnya dana untuk uang pendaftaran ditiadakan dan diambilkan dari DIPA. Disamping itu, menurut hemat kami, tidak mungkin jika pendaftaranya kurang dari 100 anak kita memerlukan psikolog anak. Dan mudah-mudahan dengan pembebasan biaya pendaftaran ini merupakan salah satu peningkatan mutu madrasah, hehehe. Ujar Kepala Madrasah.”¹⁰⁴

Waka Humas menuturkan bahwasannya pada tahun 2013 anak yang mendaftar di MIN Malang 2 sebanyak 179 anak dan yang diterima hanya 125 anak. Sedangkan pada tahun 2014 ini terjadi peningkatan minat anak yang mendaftar di MIN Malang 2 yang mencapai jumlah 199 anak dan yang diterima sekitar 128 anak.

“Pada tahun 2014 ini mas, jumlah calon siswa yang mendaftar di MIN Malang 2 ini mencapai angka 199 anak. Jumlah ini meningkat dari pada tahun kemarin yang hanya berjumlah 179 yang diterima hanya 125 anak, sedangkan tahun 2014 ini yang diterima hanya 128 anak.”¹⁰⁵

¹⁰⁴ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

¹⁰⁵ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

b. Uji Pemetaan

Dilakukan proses uji pemetaan ini sebagai tindak lanjut dari proses *input* setelah dilakukannya Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB). Uji pemetaan ini sebagai ganti dari ujian masuk. Pada hakikatnya sama antara uji kompetensi dengan ujian masuk, akan tetapi uji pemetaan ini lebih memfokuskan dari kompetensi siswa. Dan akhirnya bisa memilah kompetensi peserta didik baru sesuai dengan porsi mereka masing-masing.

Uji pemetaan ini juga dimaksudkan untuk menempatkan siswa sesuai dengan kemampuan masing-masing. Hal yang jadi pertimbangan juga pada uji pemetaan ini termasuk jarak rumah calon siswa dengan sekolah MIN Malang 2. Jarak rumah dengan sekolah memiliki *great* yang menjadi pertimbangan pihak sekolah. Jarak 0-1 km dari sekolah mendapat *great* 50, jarak 1-3 km mendapat *great* 40, jarak 3-5 km mendapat *great* 30 dan 5 km ke atas mendapat *great* 20. Piagam-piagam penghargaan dan sertifikat yang mendukung juga akan menjadi acuan bagi calon siswa berpeluang diterima di MIN Malang 2.

Menurut Waka Humas Uji pemetaan adalah nama lain dari test masuk, sebagaimana pemaparan beliau:

*“Sekarang itu mas melakukan test masuk sekolah tidak diperbolehkan, diganti dengan uji pemetaan. Akan tetapi pada hakikatnya sama, hanya saja uji pemetaan malakukan test sesuai dengan kemampuan calon siswa, bahkan jarak rumah pun dibuat acuan serta piagam-piagam yang telah diperoleh calon siswa sebelumnya.”*¹⁰⁶

c. Rapot Kelulusan

¹⁰⁶ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

Raport kelulusan ini merupakan hasil rekapitulasi penilaian dari uji pemetaan yang telah dilakukan. Dari nilai ini sebagai acuan atau dasar anak tersebut dinyatakan lulus dan diterima di MIN Malang 2 atau tidak. Karena pada tahun ajaran baru 2014 ini pendaftar mencapai angka 199 anak dan yang diambil hanya 128 anak. Oleh karenanya memerlukan uji pemetaan yang benar-benar valid. Pendaftar sebanyak 199 anak ini merupakan sebuah rekor baru setelah tahun-tahun sebelumnya pendaftar tidak sampai menginjak angka tersebut.

d. Pengumuman

Pengumuman ini dilakukan bersamaan dengan penerimaan raport kelulusan. Dari nilai yang tertulis di *raport* kelulusan, para pendaftar, dapat dinyatakan peserta lulus atau tidak. Biasanya pengumuman juga akan diinformasikan melalui mading sekolah atau papan informasi sekolah yang dapat diakses oleh orang tua, sehingga dapat mengetahui informasi anak mereka diterima MIN malang 2 ataukah tidak.

2. Strategi dalam Tahap Proses

Kepala Madrasah yakni Bapak Mubarik memberikan pengertian tentang sebuah proses itu berkaitan dengan kegiatan selama siswa menjadi peserta didik di sebuah sekolah atau madrasah selama kurang lebih 6 tahun. Proses juga mencakup tentang SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada dalam sebuah Lembaga Pendidikan yang biasa kita sebut Tenaga Kependidikan, meliputi Kepala Sekolah atau Madrasah, Guru, Karyawan, Tata Usaha, Tukang Kebun, Security dan semua yang berada atau ikut andil dalam

sebuah Lembaga tersebut. Termasuk juga dalam sebuah proses yakni sarana dan prasana.

MIN Malang 2 sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam telah menjalankan proses tersebut sebagai alur yang harus dan wajib dijalankan untuk mencapai sebuah mutu pendidikan yang berkualitas. Dari SDM-nya MIN Malang 2 telah menyiapkan tenaga pendidikan yang berkualitas dan professional. Hal ini dapat terlihat dari gencarnya kepala Madrasah memberikan *workshop*, pelatihan, seminar dan lain-lain yang ditujukan untuk para dewan guru (pendidik) dan tenaga pendidik yang lain sesuai dengan tugasnya.

Kepala Madrasah juga tidak henti-hentinya melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal sarana dan prasarana di MIN Malang 2. Untuk saat ini yang tengah difokuskan yakni pembangunan masjid sekolah. Sebenarnya MIN Malang 2 telah memiliki mushallah, akan tetapi tidak mampu menampung kapasitas peserta didik MIN Malang 2 yang semakin banyak. Oleh karenanya, Kepala Madrasah untuk sekarang fokus untuk membangun sebuah masjid yang dapat digunakan sebagai sarana yang paling utama dalam lembaga pendidikan Islam. Diharapkan dengan adanya masjid dapat mendukung kegiatan belajar mengajar MIN Malang 2.

Kepala Madrasah menjelaskan:

*“Kalau berbicara sebuah proses itu pastinya meliputi kegiatan sekolah selama 6 tahun sampai lulus, ya to? Termasuk juga Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana prasana. Tapi mas, untuk saat ini kami belum sepenuhnya sampai disini. Akan tetapi yang difokuskan saat ini yakni pembangunan masjid.”*¹⁰⁷

¹⁰⁷ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

Masjid yang akan dibangun oleh MIN Malang 2 berdiri di atas tanah seluas 1600 m² setelah Kepala Madrasah melakukan pembebasan lahan guna memperluas bangunan MIN Malang 2.

Waka Humas menyebutkan:

“Bangunan masjid berada di atas tanah seluas kira-kira 1600 m² dan yang di depan dilakukan perluasan lahan parker.”¹⁰⁸

Sebelumnya MIN Malang 2 juga telah melakukan pembenahan-pembenahan terhadap sarana pendukung pembelajaran, seperti:

- a. Perluasan kelas,
- b. menyediakan laboratorium computer untuk ilmu pengetahuan sains dan teknologi,



¹⁰⁸ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

- c. penyediaan laboratorium bahasa untuk mengasah kecakapan berbahasa asing anak, terutama bahasa Arab dan Inggris,
- d. penyediaan masjid yang masih dalam proses pembangunan,
- e. ruang musik,
- f. ruang perpustakaan sebagai pendukung pembelajaran dan lain-lain.



Kesemua itu merupakan wujud komitmen Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MIN Malang 2.

Selain dari beberapa hal di atas, pihak sekolah akan terus memantau tentang baca tulis al-Qur'an dari semua siswa. Oleh karenanya, siswa akan ditest secara berkala tentang lancar tidaknya dalam membaca al-Qur'an. Jika seorang atau sebagian siswa dirasa tidak memenuhi standar yang telah

ditetapkan oleh sekolah atau lebih tepatnya belum begitu bisa dalam membaca dan menulis al-Qur'an, maka akan diadakan bimbingan secara intensif melalui program klinik baca al-Qur'an yang didukung dengan sebuah metode yang bagus yakni metode UMMI.

3. Strategi dalam Tahap *Output*

Kepala Madrasah menuturkan bahwasannya setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN Malang 2 dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN Malang 2 selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih *stabil* atau *statis*. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).

*“Setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN Malang 2 dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN Malang 2 selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih stabil atau statis. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).”*¹⁰⁹

Waka Humas menambahkan untuk tahun 2013 sampai 2014 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.

*“Untuk tahun 2013 sampai 2014 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.”*¹¹⁰

Dari nilai UAM ini menurut Bapak Mubarik selaku Kepala Madrasah bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN

¹⁰⁹ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

¹¹⁰ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

Malang 2, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.

“Dari nilai UAM ini bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN Malang 2, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.”¹¹¹

Strategi sekolah untuk mempersiapkan peserta didiknya dalam menghadapi ujian-ujian seperti UNAS dan lain-lain, biasanya diadakan pembinaan intensif setiap pagi hari dan sore hari diluar kegiatan belajar mengajar. Biasanya juga diadakan les Bahasa Arab dan SKI (Sejarah Kebudayaan Islam). Strategi ini yang diharapkan akan juga membantu peningkatan mutu pendidikan MIN Malang 2.

Terlepas dari 3 ukuran mutu pendidikan menurut Rohiat di atas, Kepala Madrasah yakni Bapak Mubarik juga gencar membenahi madrasah secara *komprehensif* guna memperoleh legalitas sistem ISO (*Internasional Organization for Standardization*). Menurut Kepala Madrasah system ISO memiliki 2 prinsip yang utama yakni kerjakan apa yang kamu tulis dan tulislah yang telah kamu kerjakan. Maksudnya adalah dalam sebuah lembaga kita harus menyiapkan sebuah pedomannya dulu sebagai dasar, kemudian baru kita membuat program kerja, sehingga nantinya program kerja kita menjadi *efektif* dan *efisien*.¹¹² Uji ISO yang sudah ter-*standar* meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi
2. Pedoman atau Aturan Manajemen
3. *Standard Operating Prosedure* (SOP)
4. Program Kerja

¹¹¹ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

¹¹² Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

Tahun 2014 ini merupakan tahun pertama bagi Bapak Mubarik. Jadi menurut beliau dalam pengembangan mutu MIN Malang 2 diperlukan standarisasi yang jelas. Oleh karenanya, Kepala Madrasah untuk pertama kali melakukan pengecekan standar dasar “*groundstandard*” (keadaan dasar sebelum Kepala Madrasah masuk). Jika sudah mengetahui kondisi awal, maka akan mudah bagi kita untuk meningkatkan mutu. Oleh karenanya, perlu adanya beberapa langkah-langkah strategis yakni:

1. Membuat pemetaan
2. Membuat pedoman atau aturan-aturan dasar
3. Menjadwalkan atau merencanakan kerja kita (program kerja)
4. Setelah 3 step tersebut muncullah SOP (*Standard Operating Procedure*)

Setelah pengecekan secara *komprensif*, hal pertama yang menjadi target Kepala Madrasah yakni struktur organisasi sekolah yang meliputi Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah (4 orang), Pengendali Keuangan (7-9 orang). Di sisi lain, Kepala Madrasah juga membuat struktur wali kelas yang pada kepengurusan sebelumnya tidak ada. Hal ini dikarenakan setiap wali kelas mempunyai standar masing-masing ke anak.

Dalam meningkatkan mutu dan kualitas para pendidik Kepala Madrasah melakukan beberapa strategi yakni:

1. Memberikan *workshop*, seminar dan pelatihan terhadap guru-guru
2. Memberikan alat pengajaran berupa laptop gratis
3. Mendatangkan narasumber yang berkompeten guna meningkatkan kualitas pendidik pada seminar, *workshop* maupun pelatihan.

4. Bersikap terbuka pada para pendidik, guna menyingkirkan kesenjangan antara pimpinan dan bawahan.

Selain memberikan langkah-langkah strategis untuk memajukan kualitas dan kuantitas guru, Kepala Madrasah juga menyediakan anggaran untuk bagian Tata usaha. Dari anggaran ini selain untuk pelatihan para dewan guru, juga diperuntukkan untuk bagian Tata Usaha yang biasanya dikirim ke instansi atau lembaga lain guna melakukan *study* banding yang bisa dijadikan acuan system MIN Malang 2.

Menurut hasil wawancara dengan waka kesiswaan MIN Malang 2, terdapat beberapa strategi dari Kepala Madrasah yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Dalam mengambil sebuah kebijakan Kepala Madrasah biasanya mengadakan rapim (rapat pimpinan) guna bertukar pendapat dengan para pimpinan yang pada akhirnya nanti akan disampaikan kepada dewan guru, karyawan bahkan wali murid melalui rapat-rapat selanjutnya.
2. Rapat pimpinan (rapim) biasanya di adakan secara *continue* setiap hari selasa, sedangkan rapat dengan dewan guru dan karyawan setiap 2 minggu sekali yakni hari sabtu.
3. Kepala Madrasah senantiasa mentargetkan untuk siswanya yakni lomba-lomba atau olimpiade sains maupun yang lain berskala nasional. Oleh karenanya, Kepala Madrasah sering mengundang pembimbing olimpiade tingkat nasional. Hal ini bukan berarti Kepala Madrasah tidak bisa mempercayakan pembimbingan oleh dewan guru MIN Malang 2 sendiri,

akan tetapi lebih karena di MIN Malang 2 ini belum ada guru yang pernah membimbing sampai tingkat nasional.

Setelah keadaan dasar telah terdeteksi dan penyiapan SDM juga telah dilakukan, maka kepala madrasah mengadakan perencanaan proker (program kerja) dengan jajaran guru dan karyawan serta tidak lupa melibatkan juga komite sekolah, karena kepala madrasah beranggapan bahwa program kerja ini berkaitan dengan sumber daya masyarakat yang ada di sekolah.

Dari kesemua strategi yang telah dipaparkan di atas, kepala madrasah senantiasa mendampingi pelaksanaan strategi tersebut. Sehingga diharapkan akan sesuai dengan yang telah direncanakan. Oleh karenanya sering diadakan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) yang dimana pelaksanaannya melibatkan semua *stakeholder* yang ada, mulai dari tukang kebun sampai kepala madrasah.

B. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2

Ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan 3 tipe kepemimpinan yang masing-masing dapat di jelaskan sebagai berikut:

1. Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.¹¹³

¹¹³ M. Moh. Rifa'i, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmar, 1986), hlm.

Otokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut *otokrat* yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.¹¹⁴ Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Adapun secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- a. Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, dimana gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarah mufakat.
- b. Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi.
- c. Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggungjawab sendiri atas kemajuan sekolah
- d. Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana gaya kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
- e. Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.¹¹⁵

¹¹⁴ Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah*, (Surabaya: Arkola, 1994) hlm. 952

¹¹⁵ Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998), hlm. 73

Jadi tipe pemimpin otoriter, semua kebijaksanaan “*policy*” semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “*one an show*”.¹¹⁶

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

2. Tipe Laissez-Faire

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez-faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah *mengizinkan* dan *faire* adalah *bebas*. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan

¹¹⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998), hlm. 38

kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.¹¹⁷

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.¹¹⁸ Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Pada tipe kepemimpinan *laissez-faire* ini sang pemimpin praktis *tidak memimpin*, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.¹¹⁹

Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.¹²⁰

¹¹⁷ Sutarto, *Op. Cit*, Hal.77

¹¹⁸ E. Mulyasa, *Op.Cit*, Hal. 271

¹¹⁹ Kartini Kartono,*Op. Cit*, Hal. 53

¹²⁰ *Ibid*,...

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai ekses negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpang-siuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.¹²¹

Adapun ciri-ciri khusus *laissez-faire* yaitu:

- a. Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.
- b. Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai

¹²¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991), hlm. 51

tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa pimpinan, bimbingan, dorongan, dan koordinansi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya. Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangn ide-ide, konsepsi-konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif ¹²²

Dari tipe kepemimpinan *laissez-faire* diatas dalam kontek pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat di wujudkan dan di kembangkan.

Menurut Imam Suprayogo (*eks. Rektor UIN Maliki Malang*), tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai. ¹²³

Beberapa sebab tidak dapat timbulnya “*laissez faire*” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a. Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga.

¹²² Dirawat Dkk, *Op.Cit*, hlm. 54-55

¹²³ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, Cet.1, 1999) hlm. 167

- b. Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan *prestise* jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan "*policy*" dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.
- c. Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Departemen P dan K.¹²⁴

3. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (*partipative leadership*). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.¹²⁵

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku sekolah, orang tua siswa dan masyarakat umum, dimana kepala sekolah

¹²⁴ Dirawt Dkk, *Op.Cit*, Hal. 55

¹²⁵ Kartini Kartono, *Op.cit*, Hal. 73

tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat dan dialog dengan asas mufakat.

Sebagaimana tertuang dalam al-Qur'an surat as-Syuura: 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy-Syuura: 38).¹²⁶

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.¹²⁷

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh ”policy” dan keputusan-keputusan penting berasal dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara

¹²⁶ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terejemahannya*, (Surabaya: Cipta Aksara, 1993), hlm. 789

¹²⁷ E. Mulyasa, *Op.Cit*, hlm. 270

aktif di dalam perumusan “*policy*” umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.¹²⁸

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasinya harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, misalnya:

- a. Kepala sekolah harus menghargai martabat tiap anggota/guru yang mempunyai perbedaan individu.
- b. Kepala sekolah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling mengormati
- c. Kepala sekolah hendaknya menghargai cara berfikir meskipun dasar pemikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri
- d. Kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu

Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah bertipe demokratis dapat diperjelas sebagai berikut:

- a. Wewenang tidak mutlak, artinya segala yang menjadi hak kepala sekolah dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dasar hukumnya.
- b. Bersedia melimpahkan tugasnya pada orang lain dengan sistem pembagian kerja yang jelas maupun sistem pendelegasian.
- c. Keputusan yang dibuat bersama, artinya segala kebijakan yang dibuat sekolah merupakan tanggung jawab bersama.
- d. Komunikasi berlangsung timbal balik

¹²⁸ Dirawat Dkk, *Op.Cit*, hlm. 58

- e. Pengawasan secara wajar yang tidak menggunakan prinsip otokrasi yang cenderung menilai dan menghakimi. Akan tetapi pengawasan yang bersifat pengembangan dan mendidik.
- f. Banyak kesempatan untuk menyampaikan saran kepada sekolah.¹²⁹

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.¹³⁰

Dalam hasil *research* bahwa untuk mencapai kepemimpinan yang demokratis, aktifitas pemimpin harus:

- a. Meningkatkan interaksi kelompok dan perencanaan yang kooperatif
- b. Menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin potensial.

Hasil ini dapat dicapai kalau ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan untuk secara demokratis memberi kekuasaan dan tanggungjawab.¹³¹

Konsep kepemimpinan yang demokratis harus dapat dibuktikan kepemimpinannya dengan arah tindakan dimana:

- a. Kebebasan pemikiran seseorang atau kelompok menghasilkan tindakan yang bertanggungjawab.

¹²⁹ Sutarto, *Op. Cit*, hlm. 75

¹³⁰ Dirawat Dkk, *Op Cit*, hlm. 58

¹³¹ Hendiyat Suetopo dan Wasty Suemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Malang: Bina Aksara, 1984), hlm. 11

- b. Perbedaan penilaian dan kepercayaan dapat dimanfaatkan perbedaan itu untuk lebih mendekati kebenaran.
- c. Motivasi perasaan dan sentimen orang-orang mendorong dan mengarahkan kepada pemecahan masalah-masalah.
- d. Kelompok-kelompok dapat mencari pertimbangan antara kepentingan kelompok dan kepentingan umum.
- e. Orang-orang memakai kecakapan dengan efektif dalam menyelesaikan masalah-masalah
- f. Orang-orang bukan saja memakai sumber-sumber intern, tapi meluas keluar untuk melaksanakan imajinasi, inisiatif dan kreativitas dan menetapkan dan memecahkan masalah.

Suatu kepemimpinan pendidikan tidaklah dapat dikatakan berciri demokratis jikalau kegiatan pimpinan dan situasi kerja yang dihasilkannya tidak menunjukkan secara nyata penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagai berikut dibawah ini:

a. *Prinsip partisipasi*

Dalam suatu kepemimpinan pendidikan yang demokratis masalah partisipasi setiap anggota staff pada setiap usaha lembaga tersebut dipandang sebagai kepentingan yang mutlak harus dibangkitkan. Pemimpin dengan berbagai usaha mencoba membangkitkan dan memupuk subur kesadaran setiap anggota staffnya agar mereka merasa rela ikut bertanggungjawab, dan selanjutnya secara aktif ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah-masalah juga menyangkut perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan dan

pengajaran. Berhasilnya pemimpin menimbulkan minat, kemauan dan kesadaran bertanggungjawab daripada setiap anggota staff dan bahkan individu diluar staff yang ada hubungan langsung dan tidak langsung dengan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada lembaga kerjanya itu, dan yang selanjutnya menunjukkan partisipasi mereka secara aktif, berarti satu fungsi kepemimpinan telah dapat dilaksanakannya dengan baik.

b. *Prinsip Koperasi*

Adanya partisipasi anggota staff belum berarti bahwa kerjasama diantara mereka telah terjalin dengan baik. Partisipasi juga bisa terjadi dalam bentuk spesialisasi bentuk tugas-tugas, wewenang tanggungjawab secara ketat diantara anggota-anggota, dimana setiap anggota seolah-olah berdiri sendiri-sendiri dan berpegang teguh pada tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing individu.

Partisipasi harus ditingkatkan menjadi kerjasama yang dinamis, dimana setiap individu bertanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diperuntukkan khusus bagi dirinya, merasa berkepentingan pula pada masalah-masalah yang menyangkut suksesnya anggota-anggota lain, perasaan yang timbul karena kesadaran bertanggungjawab untuk mensukseskan keseluruhan program lembaga kerjanya. Adanya perasaan dan kesadaran semacam itu memungkinkan mereka untuk bantu membantu, bekerjasama pada setiap usaha pemecahan masalah yang timbul didalam lembaga, yang mungkin bisa menghambat

keberhasilan dalam pencapaian tujuan program lembaga kerja secara keseluruhan yang telah disepakati dan ditetapkan bersama-sama.

c. *Prinsip Hubungan Kemanusiaan yang Akrab*

Suasana kerjasama demokratis yang sehat tidak akan ada, tanpa adanya rasa persahabatan dan persaudaraan yang akrab, sikap saling hormat menghormati secara wajar diantara seluruh warga lembaga-lembaga kerja tersebut. hubungan kemanusiaan seperti itu yang disertai unsur-unsur kedinamisan, merupakan pelicin jalan kearah pemecahan setiap masalah yang timbul dan sulit yang dihadapi.

Pemimpin harus menjadi sponsor utama bagi terbinanya hubungan-hubungan sosial dan situasi pergaulan seperti tersebut diatas didalam lembaga kerja yang dipimpinnya itu. pemimpin tidak berlaku sebagai majikan atau mandor terhadap pegawai dan buruhnya, tetapi ia sejauh mungkin menempatkan diri sebagai sahabat terdekat daripada semua anggota staff dan penyumbang-penyumbang diluar staff dengan tidak pula meninggalkan unsur-unsur formal jabatan.

d. *Prinsip Pendelegasian dan Pemencaran Kekuasaan dan Tanggungjawab*

Pemimpin pendidikan harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab yang ada padanya sebagian harus didelegasikan dan dipancarkan kepada anggota-anggota staff kerja juga mampu untu menerima dan melaksanakan pendelegasian dan pemancaran kekuasaan, weenang, dan tanggungjawab agar proses kerja lembaga secara keseluruhan berjalan lancar efisien dan efektif.

Melalui *delegation and sharing of authority and responsibility* yang tepat, serasi dan merata, moral kerja akan ikut terbina secara sehat, semangat kerja dan perasaan tanggungjawab akan terbangkit dan bertumbuh dengan subur. Melalui cara ini perkembangan pribadi dan jabatan staff akan terangsang untuk bertumbuh secara kontinyu, pemimpin dapat berkesempatan untuk mengetahui, menemukan dan selanjutnya membina kader-kader pemimpin yang potensial dikalangan staffnya. Pembinaan kepemimpinan melalui latihan dalam bentuk delegasi dan pemencaran kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab merupakan cara yang paling praktis disamping usaha-usaha pembinaan lainnya, bagi kepentingan kepemimpinan pendidikan yang lebih bermutu dimasa depan.

e. *Prinsip Kefleksibelan Organisasi dan Tata Kerja*

Organisasi kerja disusun dengan maksud mengatur kegiatan dan hubungan-hubungan kerja yang harmonis, efisien dan efektif. Kefleksibelan organisasi menjamin organisasi dan tata kerja serta hubungan-hubungan kerja selalu sesuai dengan kenyataan-kenyataan dan problema-problema baru yang selalu muncul dan berubah terus menerus. Harl R. Douglas menyatakan bahwa:

“Democratic administration provides for such flexibility of organization that adjustment may be made from time to time in the matter of human relationship as the occasion and developments may seem indicate”.

Jadi jelas bahwa prinsip fleksibilitas itu merupakan faktor penting dalam organisasi administrasi pendidikan yang demokratis. Dalam

kebutuhan yang lebih luas fleksibilitas itu tidak hanya terbatas pada struktur organisasi, hubungan-hubungan tata kerja, tetapi juga pada masalah-masalah dan hal-hal lain yang menyangkut kehidupan individu dan kelompok dalam lembaga kerja.

f. *Prinsip Kreatifitas*

Pertumbuhan dan perkembangan sesuatu lembaga pendidikan pengajaran disamping faktor material dan fasilitas lainnya, terutama tentang pertumbuhan dan perkembangan program dan aktivitas kerja, sebagian besar berakar pada kreativitas kerja pada setiap personil pimpinan dan pelaksana didalam lembaga itu. Untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada dimasyarakat, lembaga pendidikan harus menjadi lembaga lembaga kerja yang kreatif dan dinamis, dimana setiap anggota staff memiliki ide-ide, pikiran-pikiran dan konsep baru tentang prosedur, tata kerja dan metode-metode mendidik dan mengajar yang lebih efektif.¹³²

Dari hasil penelitian pada MIN Malang 2 ditemukan beberapa temuan tentang tipe atau gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Menurut penuturan dari beberapa tenaga kependidikan, baik itu guru, tata usaha maupun wakil kepala MIN Malang 2 yang telah dimintai keterangan tentang gaya kepemimpinan Bapak Mubarik rata-rata mengatakan beliau sangat demokratis dalam segala hal, terbuka pada setiap permasalahan, senantiasa memperhatikan bawahannya dan lain sebagainya yang lebih jelasnya akan dipaparkan berikut ini.

¹³² Dirawat Dkk *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru*, (Malang, 1970), hlm. 58-66

Menurut penuturan dari beberapa tenaga kependidikan, baik itu guru, tata usaha maupun wakil kepala MIN Malang 2 yang telah dimintai keterangan tentang gaya kepemimpinan Bapak Mubarik rata-rata mengatakan beliau sangat demokratis dalam segala hal, terbuka pada setiap permasalahan, senantiasa memperhatikan bawahannya dan lain sebagainya yang lebih jelasnya akan dipaparkan berikut ini.

Pertama, dari hasil wawancara kami dengan Bapak Waka Humas yakni Drs. Moch. Zain Hasanudin menuturkan beberapa sikap Kepala Madrasah yang dapat menyimpulkan bagaimana gaya kepemimpinannya yakni senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan (tidak otoriter), secara sosial baik, mendukung setiap kegiatan madrasah. Berbeda dengan pimpinan terdahulu yang otoriter. Sebagaimana pernyataan beliau saat diwawancarai:

*“ketika Pak Barik yang memang senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan dari siapapun, entah itu guru, wakil-wakil kepala sekolah bahkan wali murid. Pak Barik juga secara sosial orangnya baik, mendukung setiap kegiatan madrasah. Berbeda dengan pimpinan terdahulu yang otoriter”*¹³³

Kedua, senada dengan Waka Humas penjabaran dari Ibu Waka Kesiswaan menyatakan Kepala Madrasah sangat demokratis terhadap masalah apapun. Pendekatan yang Kepala Madrasah lakukan juga dengan pendekatan social, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Setiap kebijakan yang beliau buat senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pembuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang *perfectionis*, sehingga setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat

¹³³ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 11.03 WIB

waktu, sehingga ada yang suka dan ada pula yang tidak suka karena sifat beliau yang *perfectionis*. Hal negatif yang tidak disukai dari Bapak Barik ini hanya satu hal yakni beliau jarang ada di sekolah, mungkin juga karena ada kesibukan mengajar di luar jabatan beliau sebagai kepala madrasah.

“menurut saya, Kepala Madrasah itubisa dikatakan sangat demokratis terhadap masalah apapun. Setiap masalah didekati dengan pendekatan social yang baik, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Indikasinya yaitu dalam mengambil sebuah kebijakan apapun senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pembuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang perfectionis, sehingga setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat waktu, sehingga ada yang suka dan ada pula yang tidak suka karena sifat beliau yang perfectionis.”¹³⁴

Ibu Waka Kesiswaan menambahkan beberapa kelemahan yang ada pada kepemimpinan Bapak Mubarik yakni kurangnya waktu untuk sekolah, sehingga untuk melakukan musyawarah sangat sulit. Akan tetapi pihak sekolah menyadari akan kesibukan Kepala Madrasah yang juga seorang guru di MAN 3 Malang. Sebagaimana penuturan beliau:

“Hal negatif yang tidak disukai dari Bapak Barik ini hanya satu hal yakni beliau jarang ada di sekolah, mungkin juga karena ada kesibukan mengajar di luar jabatan beliau sebagai kepala madrasah.”¹³⁵

Ketiga, menurut kepala TU yaitu Bapak Qorib menyatakan bahwa sikap dari Bapak Barik dalam mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari konsep kepala madrasah sendiri, akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program, maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung resiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah

¹³⁴ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 09.00 WIB

¹³⁵ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 09.00 WIB

yang dipimpinnya. Kepala TU juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah merupakan pimpinan yang demokratis. Berikut ini penjelasan dari Bapak Qorib:

“sikap Bapak Barik itu mas dalam hal mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari pemikiran atau konsep kepala madrasah sendiri, jarang sekali ssebuah pemikiran dari kami. Akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program, maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung resiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah yang dipimpinnya. Kepala TU juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah merupakan pimpinan yang demokratis.”¹³⁶

Dengan gaya kepemimpinan yang semacam ini menurut salah satu guru pengajar di MIN Malang 2 berdampak pada prestasi akademik siswa yang pada periode kepemimpinan Bapak Barik bisa menembus olimpiade IPA tingkat provinsi.

“Perkembangan setelah di bawah pimpinan Bapak Barik dalam bidang akademik mampu menembus tingkat provinsi pada olimpiade IPA”¹³⁷

C. Temuan dan Analisa

Dalam penelitian yang telah kami lakukan, peneliti menemukan beberapa hal yang mengindikasikan tentang peningkatan mutu pendidikan di MIN Malang 2. Sebagaimana beberapa teori tentang definisi mutu dan substansinya dalam pendidikan, penulis akan memaparkan komparasikan tentang strategi kepemimpinan dengan peningkatan mutu pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan

¹³⁶ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 11.03 WIB

¹³⁷ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 11.30 WIB

berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan input madrasah sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah yang dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiensinya, inovasinya, dan moral kerjanya.¹³⁸

Menurut *Townsend* dan *Butterworth* dalam bukunya *Your Child's Scholl*, ada sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, yakni keefektifan kepemimpinan kepala sekolah; partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf; proses belajar-mengajar yang efektif; pengembangan staf yang terprogram; kurikulum yang relevan; memiliki visi dan misi yang jelas; iklim sekolah yang kondusif; penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan; komunikasi efektif baik internal maupun eksternal; serta keterlibatan orang tua dan masyarakat secara instrinsik. Mutu pendidikan merupakan dua istilah yang berasal dari mutu dan pendidikan, artinya menunjuk kepada kualitas produk yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, lulusannya relevan dengan tujuan.¹³⁹

Hari Sudradjad mengemukakan bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan,

¹³⁸ Ahmad Barik Marzuk. *Supervise dapat meningkatkan mutu madrasah*. (Malang: Buletin InfoMinda. 2013), hlm. 2

¹³⁹ Aan Komari dan Cepi Tiratna, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2005), hlm. 5

yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), lebih lanjut Sudradjat mengemukakan pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) yaitu mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.¹⁴⁰

Sejalan dengan pendapat Edward Salis mengemukakan “ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEM (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan). Input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Dari pemaparan teori-teori diatas, pimpinan madrasah setidaknya telah menjalankan teori tersebut. Hal ini dapat di lihat dari hasil penelitian, yakni :

1. Strategi dalam Tahap *Input*

¹⁴⁰ Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*. (Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005)., hlm. 17

Pemimpin lembaga pendidikan, yang mana dalam proses ini Kepala Madrasah benar-benar mencari strategi yang tepat dengan lingkungan MIN Malang 2. Dalam lingkup input ini Kepala Madrasah membagi menjadi beberapa bagian, yakni proses pendaftaran, uji pemetaan, rapot kelulusan, dan pengumuman.

a. Proses Pendaftaran

Untuk proses pendaftaran pada tahun ajaran 2014 ini, kepala madrasah membebaskan uang pendafrtan bagi semua calon PDB (Peserta Didik Baru) MIN Malang 2 dengan maksud hal ini dapat menarik minat para orang tua untuk memasukkan anak-anak mereka ke MIN Malang 2. Setelah tahun-tahun sebelumnya setiap pendaftaran masuk membayar uang sebesar Rp. 100.000,- guna Sebagaimana penuturan Bapak Barik selaku Kepala Madrasah:

“Dalam proses pendaftaran tahun ini saya bebaskan dari uang masuk, setelah tahun-tahun sebelumnya dikenakan biaya masuk sebesar seratus ribu sebagai biaya psikolog anak. Namun setelah proses perhitungan, akhirnya dana untuk uang pendaftaran ditiadakan dan diambilkan dari DIPA. Disamping itu, menurut hemat kami, tidak mungkin jika pendaftaranya kurang dari 100 anak kita memerlukan psikolog anak. Dan mudah-mudahan dengan pembebasan biaya pendaftaran ini merupakan salah satu peningkatan mutu madrasah, hehehe. Ujar Kepala Madrasah.”¹⁴¹

Waka Humas menuturkan bahwasannya pada tahun 2013 anak yang mendaftar di MIN Malang 2 sebanyak 179 anak dan yang diterima hanya 125 anak. Sedangkan pada tahun 2014 ini terjadi peningkatan minat anak yang mendaftar di MIN Malang 2 yang mencapai jumlah 199 anak dan yang diterima sekitar 128 anak.

¹⁴¹ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

“Pada tahun 2014 ini mas, jumlah calon siswa yang mendaftar di MIN Malang 2 ini mencapai angka 199 anak. Jumlah ini meningkat dari pada tahun kemarin yang hanya berjumlah 179 yang diterima hanya 125 anak, sedangkan tahun 2014 ini yang diterima hanya 128 anak.”¹⁴²

b. Uji Pemetaan

Dilakukan proses uji pemetaan ini sebagai tindak lanjut dari proses *input* setelah dilakukannya Pendaftaran Peserta Didik Baru (PPDB). Uji pemetaan ini sebagai ganti dari ujian masuk. Pada hakikatnya sama antara uji kompetensi dengan ujian masuk, akan tetapi uji pemetaan ini lebih memfokuskan dari kompetensi siswa. Dan akhirnya bisa memilah kompetensi peserta didik baru sesuai dengan porsi mereka masing-masing.

Uji pemetaan ini juga dimaksudkan untuk menempatkan siswa sesuai dengan kemampuan masing-masing. Hal yang jadi pertimbangan juga pada uji pemetaan ini termasuk jarak rumah calon siswa dengan sekolah MIN Malang 2. Jarak rumah dengan sekolah memiliki *great* yang menjadi pertimbangan pihak sekolah. Jarak 0-1 km dari sekolah mendapat *great* 50, jarak 1-3 km mendapat *great* 40, jarak 3-5 km mendapat *great* 30 dan 5 km ke atas mendapat *great* 20. Piagam-piagam penghargaan dan sertifikat yang mendukung juga akan menjadi acuan bagi calon siswa berpeluang diterima di MIN Malang 2.

Menurut Waka Humas Uji pemetaan adalah nama lain dari test masuk, sebagaimana pemaparan beliau:

“Sekarang itu mas melakukan test masuk sekolah tidak diperbolehkan, diganti dengan uji pemetaan. Akan tetapi pada hakikatnya sama, hanya saja uji pemetaan malakukan test sesuai dengan kemampuan calon

¹⁴² Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

*siswa, bahkan jarak rumah pun dibuat acuan serta piagam-piagam yang telah diperoleh calon siswa sebelumnya.*¹⁴³

c. *Rapot Kelulusan*

Rapot kelulusan ini merupakan hasil rekapitulasi penilaian dari uji pemetaan yang telah dilakukan. Dari nilai ini sebagai acuan atau dasar anak tersebut dinyatakan lulus dan diterima di MIN Malang 2 atau tidak. Karena pada tahun ajaran baru 2014 ini pendaftar mencapai angka 199 anak dan yang diambil hanya 128 anak. Oleh karenanya memerlukan uji pemetaan yang benar-benar valid. Pendaftar sebanyak 199 anak ini merupakan sebuah rekor baru setelah tahun-tahun sebelumnya pendaftar tidak sampai menginjak angka tersebut.

d. *Pengumuman*

Pengumuman ini dilakukan bersamaan dengan penerimaan raport kelulusan. Dari nilai yang tertulis di *raport* kelulusan, para pendaftar, dapat dinyatakan peserta lulus atau tidak. Biasanya pengumuman juga akan diinformasikan melalui mading sekolah atau papan informasi sekolah yang dapat diakses oleh orang tua, sehingga dapat mengetahui informasi anak mereka diterima MIN malang 2 ataukah tidak.

2. Strategi dalam Tahap *Proses*

Kepala Madrasah yakni Bapak Mubarik memberikan pengertian tentang sebuah proses itu berkaitan dengan kegiatan selama siswa menjadi peserta didik di sebuah sekolah atau madrasah selama kurang lebih 6 tahun. Proses juga mencakup tentang SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada dalam sebuah Lembaga Pendidikan yang biasa kita sebut Tenaga Kependidikan,

¹⁴³ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

meliputi Kepala Sekolah atau Madrasah, Guru, Karyawan, Tata Usaha, Tukang Kebun, Security dan semua yang berada atau ikut andil dalam sebuah Lembaga tersebut. Termasuk juga dalam sebuah proses yakni sarana dan prasana.

MIN Malang 2 sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam telah menjalankan proses tersebut sebagai alur yang harus dan wajib dijalankan untuk mencapai sebuah mutu pendidikan yang berkualitas. Dari SDM-nya MIN Malang 2 telah menyiapkan tenaga pendidikan yang berkualitas dan professional. Hal ini dapat terlihat dari gencarnya kepala Madrasah memberikan *workshop*, pelatihan, seminar dan lain-lain yang ditujukan untuk para dewan guru (pendidik) dan tenaga pendidik yang lain sesuai dengan tugasnya.

Kepala Madrasah juga tidak henti-hentinya melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal sarana dan prasarana di MIN Malang 2. Untuk saat ini yang tengah difokuskan yakni pembangunan masjid sekolah. Sebenarnya MIN Malang 2 telah memiliki mushallah, akan tetapi tidak mampu menampung kapasitas peserta didik MIN Malang 2 yang semakin banyak. Oleh karenanya, Kepala Madrasah untuk sekarang fokus untuk membangun sebuah masjid yang dapat digunakan sebagai sarana yang paling utama dalam lembaga pendidikan Islam. Diharapkan dengan adanya masjid dapat mendukung kegiatan belajar mengajar MIN Malang 2.

Kepala Madrasah menjelaskan:

“Kalau berbicara sebuah proses itu pastinya meliputi kegiatan sekolah selama 6 tahun sampai lulus, ya to? Termasuk juga Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana prasana. Tapi mas, untuk saat ini kami belum

sepenuhnya sampai disini. Akan tetapi yang difokuskan saat ini yakni pembangunan masjid.”¹⁴⁴

Masjid yang akan dibangun oleh MIN Malang 2 berdiri di atas tanah seluas 1600 m² setelah Kepala Madrasah melakukan pembebasan lahan guna memperluas bangunan MIN Malang 2.

Waka Humas menyebutkan:

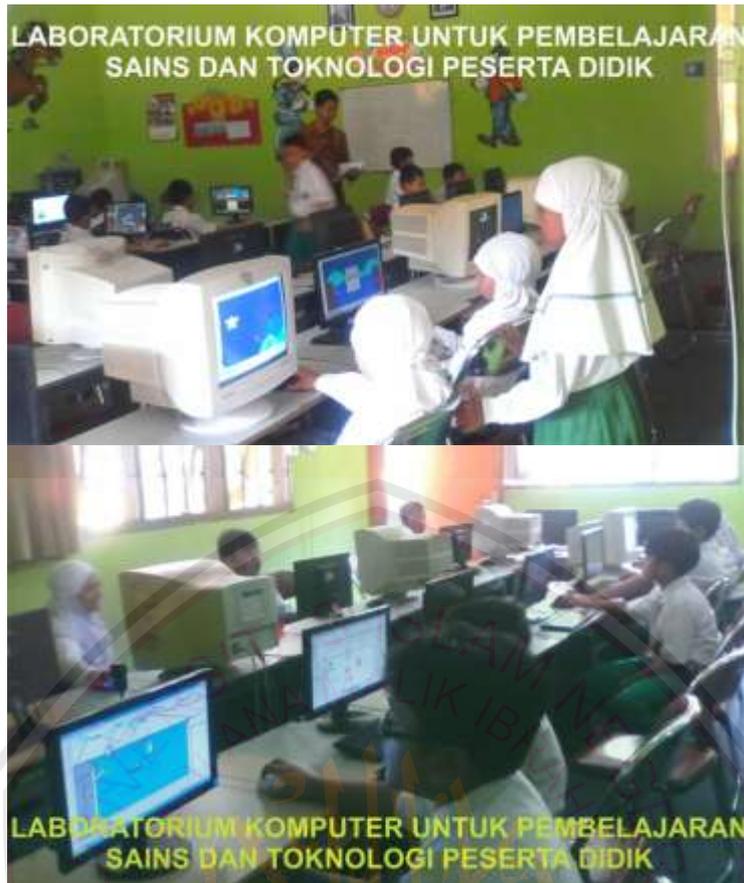
“Bangunan masjid berada di atas tanah seluas kira-kira 1600 m² dan yang di depan dilakukan perluasan lahan parker.”¹⁴⁵

Sebelumnya MIN Malang 2 juga telah melakukan pembenahan-pembenahan terhadap sarana pendukung pembelajaran, seperti:

- a. Perluasan kelas,
- b. menyediakan laboratorium computer untuk ilmu pengetahuan sains dan teknologi,

¹⁴⁴ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

¹⁴⁵ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB



- c. penyediaan laboratorium bahasa untuk mengasah kecakapan berbahasa asing anak, terutama bahasa Arab dan Inggris,
- d. penyediaan masjid yang masih dalam proses pembangunan,
- e. ruang musik,
- f. ruang perpustakaan sebagai pendukung pembelajaran dan lain-lain.



Kesemua itu merupakan wujud komitmen Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MIN Malang 2.

Selain dari beberapa hal di atas, pihak sekolah akan terus memantau tentang baca tulis al-Qur'an dari semua siswa. Oleh karenanya, siswa akan ditest secara berkala tentang lancar tidaknya dalam membaca al-Qur'an. Jika seorang atau sebagian siswa dirasa tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh sekolah atau lebih tepatnya belum begitu bisa dalam membaca dan menulis al-Qur'an, maka akan diadakan bimbingan secara intensif melalui program klinik baca al-Qur'an yang didukung dengan sebuah metode yang bagus yakni metode UMMI.

3. Strategi dalam Tahap *Output*

Kepala Madrasah menuturkan bahwasannya setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN Malang 2 dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN Malang 2 selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih *stabil* atau *statis*. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).

*“Setelah proses pembelajaran selama 6 tahun, siswa MIN Malang 2 dapat menempuh ujian akhir sekolah atau madrasah. Selama beberapa tahun ini, MIN Malang 2 selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih stabil atau statis. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional).”*¹⁴⁶

Waka Humas menambahkan untuk tahun 2013 sampai 2014 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.

*“Untuk tahun 2013 sampai 2014 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.”*¹⁴⁷

Dari nilai UAM ini menurut Bapak Mubarik selaku Kepala Madrasah bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN Malang 2, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.

*“Dari nilai UAM ini bisa dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan proses belajar selama di MIN Malang 2, bisa juga dijadikan sebagai umpan balik dan alat mengevaluasi diri.”*¹⁴⁸

¹⁴⁶ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

¹⁴⁷ Hasil wawancara tanggal 26 Juni 2014 jam 07.59 WIB

¹⁴⁸ Hasil wawancara tanggal 25 Juni 2014 jam 08.35 WIB

Strategi sekolah untuk mempersiapkan peserta didiknya dalam menghadapi ujian-ujian seperti UNAS dan lain-lain, biasanya diadakan pembinaan intensif setiap pagi hari dan sore hari diluar kegiatan belajar mengajar. Biasanya juga diadakan les Bahasa Arab dan SKI (Sejarah Kebudayaan Islam). Strategi ini yang diharapkan akan juga membantu peningkatan mutu pendidikan MIN Malang 2.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penelitian yang penulis lakukan di MIN Malang 2 yang berkenaan dengan kepemimpinan seorang kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan lembaga tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2
 - a. Memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dengan cara membebaskan biaya pendaftaran peserta didik baru yang pada tahun-tahun sebelumnya biaya pendaftaran masih dipungut sekitar seratus ribu rupiah. Sehingga orang tua calon peserta didik yang kebanyakan dari kalangan menengah ke bawah merasa terbantu dan tidak terbebani dengan uang pendafrtran. Hal ini yang dapat menarik minat orang tua wali mempercayakan anaknya pada MIN Malang 2.
 - b. Kepala Madrasah memberikan arahan untuk melaksanakan uji pemetaan terhadap calon siswa baru, sehingga sekolah benar-benar mengetahui kapasitas dari calon siswa barunya dan menyiapkan formula yang tepat untuk setiap anak didik. Diharapkan akan dapt meluluskan siswa-siswa yang berprestasi dan beriman. Uji pemetaan ini meliputi kompetensi calon peserta didik, baik dari segi prestasi akademik maupun non akademik.

- c. Berkaitan dengan proses pembelajaran dan kegiatan sekolah, kepala Madrasah telah mempersiapkan dengan baik semua elemen yang ada yakni semua SDM (Sumber Daya Manusia) yang dimilikinya, baik itu dewan guru, karyawan, tata usaha sampai dengan tukang kebun dan *security*. Semua guru dan tata usaha MIN Malang 2 senantiasa dibekali dengan berbagai pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar dan lain-lain guna menunjang setiap pekerjaan mereka masing-masing. Tidak hanya itu, semua guru juga diberi laptop untuk dijadikan sebagai sarana pembelajaran dengan siswa.
- d. Dari segi sarana prasarana, kepala madrasah telah menyediakan beberapa fasilitas pendukung pembelajaran yakni adanya perpustakaan, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ruang kelas yang nyaman dan tempat ibadah. Berkenaan dengan tempat ibadah, MIN Malang 2 sebagai lembaga pendidikan Islam mempunyai target menjadikan masjid sebagai iconnya. Untuk itu masjid sebagai lembaga pendidikan Islam ke 2 perlu dibangun. Kepala Madrasah untuk tahun ini akan telah memulai untuk pembangunan masjid. Hal ini dikarenakan dulu hanya ada musholah yang kecil dan tidak mampu menampung kapasitas semua siswa. Diharapkan dengan adanya masjid juga akan mempermudah proses pembelajaran sehingga akan mencapai mutu pendidikan yang berkualitas dan mempunyai daya saing dengan sekolah-sekolah tingkat nasional bahkan internasional.

- e. Dalam hal *output* madrasah, MIN Malang 2 selalu dapat meuluskan siswanya dengan persentase 100% setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan kematangan yang dimiliki MIN Malang 2 yang disiapkan selama proses atau kegiatan pembelajaran.
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Malang 2
 - a. Kepala Madrasah senantiasa menerima masukan, baik itu saran maupun kritikan (tidak otoriter), secara sosial baik, mendukung setiap kegiatan madrasah.
 - b. Kepala Madrasah sangat demokratis terhadap masalah apapun. Pendekatan yang Kepala Madrasah lakukan juga dengan pendekatan social, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat.
 3. Temuan Penelitian

Dalam teori mutu pendidikan ada beberapa hal yang menjadi indikasi peningkatan mutu pendidikan yakni dari segi input, proses dan output. Di samping itu mutu pendidikan dapat di indikasikan dengan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah; partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf; proses belajar-mengajar yang efektif; pengembangan staf yang terprogram; kurikulum yang relevan; memiliki visi dan misi yang jelas; iklim sekolah yang kondusif; penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan; komunikasi efektif baik internal maupun eksternal; serta keterlibatan orang tua dan masyarakat secara instrinsik Kepala Madrasah

telah menunjukkan beberapa strategi yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang 2 yakni:

- a. Kepala Madrasah telah melakukan input dengan menjalankan beberapa hal yakni dengan melakukan proses pendaftaran, uji pemetaan dan raport kelulusan. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan proses pembelajaran yang efektif dan efisien, selain itu juga dilibatkanlah peran orang tua dalam membantu pelaksanaan 3 hal tersebut.
- b. Kepala Madrasah juga telah membuat strategi dalam penyiapan proses pembelajaran yang semaksimal mungkin. Hal ini dapat dilihat dari pembenahan infrasturktur, sarana prasarana, Sumber Daya Manusia baik itu di lingkup prngajar, staf dan semua yang terkait dengan pembelajaran. Semua ini dilakukan agar mendapatkan lulusan atau output yang handal.
- c. Kepala Madrasah selama beberapa tahun ini selalu dapat meluluskan siswanya 100%. Akan tetapi selama ini untuk output sendiri masih *stabil* atau *statis*. Hal ini dapat dilihat dari hasil UNAS (Ujian Nasional) atau sekarang lebih dikenal dengan UASBN/UAMBN (Ujian Akhir Sekolah/Madrasah Berstandar Nasional). Strategi sekolah untuk mempersiapkan peserta didiknya dalam menghadapi ujian-ujian seperti UNAS dan lain-lain, biasanya diadakan pembinaan intensif setiap pagi hari dan sore hari diluar kegiatan belajar mengajar. Biasanya juga diadakan les Bahasa Arab dan SKI

(Sejarah Kebudayaan Islam). Strategi ini yang diharapkan akan juga membantu peningkatan mutu pendidikan MIN Malang 2.

B. Saran

MIN Malang 2 adalah salah satu dari sekian banyak lembaga pendidikan Islam yang berkualitas di Malang. Sudah sepatutnya untuk terus membenahi semua komponen yang ada, agar tercapai sebuah mutu pendidikan yang berkualitas unggul untuk menyiapkan generasi yang siap bersaing dalam tingkat nasional maupun internasional.

Dalam penelitian yang kami lakukan, secara global MIN Malang 2 sudah memenuhi beberapa standar yang ada. Hal ini terbukti dari dokumentasi yang kami temukan. Akan tetapi setiap lembaga pastinya memiliki beberapa kelemahan dan kekurangan dan tugas dari lembaga juga adalah menutupi kelemahan dan kekurangan itu. Pada MIN Malang 2 ini saya menemukan beberapa hal yang harus saya sampaikan guna untuk kepentingan bersama, yakni sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah sebagai ujung tombak sebuah lembaga seharusnya dapat meluangkan banyak waktu untuk *stay* di sekolah yang beliau pimpin.
2. Sarana dan prasarana harus segera dibenahi terutama sarana yang sangat penting bagi sebuah lembaga pendidikan Islam yakni masjid. Karena dari masjid semua kegiatan keagamaan dan pembelajaran dapat mudah dilaksanakan.

3. Pemanfaatan *stake holder* untuk lebih dimaksimalkan, karena atas kerja sama yang baik dari semua pihak akan tercapai sebuah mutu pendidikan yang baik.
4. Kekompakan dan kebersamaan semua elemen yang ada pada *intern* sekolah lebih di tingkatkan agar tercapai semua tujuan yang telah direncanakan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adholina, Ifa. 2005, *“Implementasi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SLTP 03 Batu”*, Skripsi UIN Malang).
- Al Maragi, Mustofa, Ahmad. 1993, *“Terjemah Tafsir Al-Maragi 4”*, (Toha Putra: Semarang).
- Anoraga, Panji dkk. 1995, *“Psikologi Industri dan Sosial”*, (Jakarta: Pustaka Jaya)
- Arcaro, S. Jeromi. 2006, *“Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan”*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar).
- Arsyat, Azhar. 2002, *“Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan Dan Eksekutif”*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar).
- Asmani, Ma'mur, Jamal. 2009, *“Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik”*, cet. ke-1, (Yogyakarta: Diva Press).
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000, *“Manajemen Pendidikan Indonesia”*, (Jakarta, PT Ardadizya Jaya).
- Azhar, Ahmad. 2007, *“Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu)”*. Tesis. Malang: PPS UIN Malang.
- Bafaadal, Ibrahim. 1992, *“Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru”*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara).
- Bush, Tony dan Coleman, Marianne. 2008, *“Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan”*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod).
- Departemen Agama RI. 1982, *“Al-Qur'an dan Terjemah”*, (Bandung: PT. Pantja Simpati).
- Dirawat dkk. 1986, *“Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, cet. III (Surabaya: Usaha Nasional)*
- Dirgantoro, Crown. 2002, *“Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi”*, (Jakarta: Grasindo).
- Dit. Dikdasmen, Depdiknas. 2001, *“Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I Konsep dan Pelaksana”*, (Jakarta).

- Hafidudin, Didin dan Tanjung, Hendri, “*Manajemen Syariah dalam Praktek*”, (Jakarta: Gema Insani).
- Hanafiah, Nanang dan Sahana, Cucu. 2009, “*Konsep Strategi Pembelajaran*”, (Bandung: PT Refika Aditama).
- Idris, Zahara dan Jamal, Lisma. 1992, “*Pengantar Pendidikan*”, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia).
- Kartono, Kartini. 1998, “*Pemimpin dan Kepemimpinan*”, (Jakarta: Rajawali Press)
- Mardiyah. 2012, “*Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*”, (Malang: Aditya Media Publishing).
- Mulyasa, E. 2003, “*Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*”, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya).
- Mulyasa. 2003, “*Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Mensukkseskan MBS dan KBK*”, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya).
- Mulyasa. 2006, “*Menjadi Kepala Sekolah Professional*”. (Bandung: PT. Raja Grafindo).
- Mulyoto, dkk. 2013, “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Bendosari Sukoharjo)*”, (*Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol 1, No 2).
- Nurdi. 2010, “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Di SMA Unggulan BPPT Al Fattah Lamongan*”. Tesis. Malang: PPS UIN Malang.
- Partanto, A. Pius dan Al Barry, Dahlan. 1994, “*Kamus Ilmiah Populer*”, (Surabaya: Arkola).
- Poerwadarminta, W.J.S. 1976, “*Kamus Umum Bahasa Indonesia*”, (Jakarta: Balai Pustaka).
- Purwanto, Ngalim dan Djojopranoto, Sutadji. 1991, “*Administrasi Pendidikan*”, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya).
- Purwanto, Ngalim. 1991, “*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*”, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya).

- Ratih. 2010. "*Peran Kepala sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah*". Tesis. Malang: PPS UIN Malang.
- Rifa'i, Moh. 1986, "*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*", (Bandung: Jemmar)
- Rivai, Vaitzal. 2004, "*Memimpin Dalam Abad ke-21*", (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada).
- Rohiat. 2008, "*Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*". (Bandung: PT Refika Aditama).
- Rohiat. 2010, "*Manajemen Sekolah*", (Bandung: Refika Aditama).
- Sanjaya, Wina. 2006, "*Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*", (Jakarta: Kencana Prenada Media Group).
- Shaleh, Rachman, Abdul. 2004, "*Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*", (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada).
- Suprayogo, Imam. 1999, "*Revormulasi Visi Pendidikan Islam*", cet. I. (Malang: STAIN Press).
- Sutarto. 1998, "*Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*", (Yogyakarta: Gajah Mada University Press).
- Syafaruddin. 2005, "*Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*", (Jakarta: PT. Ciputat Press).
- Veithzal, Rivai dan Murni, Sylviana. 2009, "*Education Managemen. Analisis Teori dan Praktik.*" (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada).

LAMPIRAN

Nama Peneliti : Azizil Alim
Nim : 12710032/S2/MPI
Lokasi Penelitian : MIN Malang 2

Ringkasan Hasil Wawancara

Informan ke-1 : Bapak Achmad Barik Marzuk, AA, M.Pd

Jabatan : Kepala MIN Malang 2

1. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang 2?

“Dalam peningkatan mutu MIN Malang 2 kita harus mengecek dulu standar atau ground state maksudnya keadaan dasar madrasah, misalnya kondisi madrasah bagaimana, SDM-nya bagaimana, kondisi social gurunya bagaimana, suasana pembelajaran dikelasnya bagaimana, administrasinya bagaimana”

2. Bagaimana langkah-langkah strategis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Malang 2?

“Ada tahapan-tahapan yang kita buat yang pertama kita standarkan dulu, misalkan ada guru satu dengan yang lain penilaian terhadap anak berbeda maka tugas saya disini adalah menstandarkan nilai dan langkah strategis menurut saya (kepala Madrasah) menggratiskan uang pendaftaran siswa, pembangunan masjid, mengadakan rapat upin (unsure pimpinan) setiap minggu”

3. Bagaimana pelaksanaan langkah-langkah strategis yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan?

“saya munculkan program klinik Qur'an bagi anak-anak yang baca al-qur'an-nya dibawah standar masing-masing tingkatan kelas, dia (siswa) wajib ikut klinik itu”

4. Apa saja pendukung dan penghambat strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan?

“kendalanya adalah kebersamaan dan kekompakan”

5. Bagaimana sikap kepala madrasah dalam mengambil/membuat kebijakan?

“kalau kebijakan menyangkut kelangsungan yang tidak orgen mesti saya libatkan tapi kalau sifatnya orgen ya saya sendiri yang memutuskan kan saya punya kewenangan dalam hal itu, misalkan memutuskan jadwal rapat”

Informan ke-2 : Drs. Moch. Zain Hasanudin

Jabatan : Waka Humas

1. Apa yang menjadi indikasi mutu pendidikan di MIN Malang 2 meningkat?

“Pada tahun 2014 ini mas, jumlah calon siswa yang mendaftar di MIN Malang 2 ini mencapai angka 199 anak. Jumlah ini meningkat dari pada tahun kemarin yang hanya berjumlah 179 yang diterima hanya 125 anak, sedangkan tahun 2014 ini yang diterima hanya 128 anak.”

“Untuk tahun 2013 sampai 2014 nilai rata-rata siswa untuk UN yakni 8,0 dan untuk nilai rata-rata/UAMBN juga berkisar 8,0 yang jauh berbeda dengan tahun lalu yang tidak mencapai rata-rata angka 8,0.”

2. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan?

“pada bagian input, sekarang itu melakukan test masuk sekolah tidak diperbolehkan, diganti dengan uji pemetaan. Akan tetapi pada hakikatnya sama, hanya saja uji pemetaan melakukan test sesuai dengan kemampuan calon siswa, bahkan jarak rumah pun dibuat acuan serta piagam-piagam yang telah diperoleh calon siswa sebelumnya.”

“Dalam hal sarana prasana dilakukan pembangunan masjid yang berada di atas tanah seluas kira-kira 1600 m² dan yang di depan dilakukan perluasan lahan parker.”

3. Apa tipe kepemimpinan Kepala Madrasah sekarang ini?

“Tipe Kepala Madrasah saat ini dapat dikatakan demokratis, karena ketika Pak Barik yang megang sekolah senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan dari siapapun, entah itu guru, wakil-wakil kepala sekolah bahkan wali murid. Pak Barik juga secara sosial orangnya baik, mendukung setiap kegiatan madrasah. Berbeda dengan pimpinan terdahulu yang otoriter.”

Informan ke-3 : Dra. RA. Sukmaningtyas

Jabatan : Waka Kesiswaan

1. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan?

“Kepala Madrasah senantiasa mentargetkan untuk siswanya yakni lomba-lomba atau olimpiade sains maupun yang lain berskala nasional. Oleh karenanya, Kepala Madrasah sering mengundang pembimbing olimpiade tingkat nasional. Hal ini bukan berarti Kepala Madrasah tidak bisa mempercayakan pembimbingan oleh dewan guru MIN Malang 2 sendiri, akan tetapi lebih karena di MIN Malang 2 ini belum ada guru yang pernah membimbing sampai tingkat nasional.”

“Mengadakan rapat kordinasi yakni rapat pimpinan (rapim) yang biasanya di adakan secara continue setiap hari selasa, sedangkan rapat dengan dewan guru dan karyawan setiap 2 minggu sekali yakni hari sabtu.”

“Setelah keadaan dasar di atas telah terdeteksi dan penyiapan SDM juga telah dilakukan, maka kepala madrasah mengadakan perencanaan proker (program kerja) dengan jajaran guru dan karyawan serta tidak lupa melibatkan juga komite sekolah, karena kepala madrasah beranggapan bahwa program kerja ini berkaitan dengan sumber daya masyarakat yang ada di sekolah.”

2. Bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Madrasah selama ini?

“sangat demokratis, contoh dalam mengambil sebuah kebijakan Kepala Madrasah biasanya mengadakan rapim (rapat pimpinan) guna bertukar pendapat dengan para pimpinan yang pada akhirnya nanti akan disampaikan kepada dewan guru, karyawan bahkan wali murid melalui rapat-rapat selanjutnya.”

“Setiap masalah didekati dengan pendekatan social yang baik, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Indikasinya yaitu dalam mengambil sebuah kebijakan apapun senantiasa dirapatkan dulu dengan melalui rapim sebelum diflourkan rapat guru dan wali murid, contohnya dalam pembuatan tata tertib siswa. Kepala madrasah juga termasuk orang yang perfectionis, sehingga

setiap kebijakan yang telah disepakati haruslah selesai dengan rapi, bagus dan tepat waktu, sehingga ada yang suka dan ada pula yang tidak suka karena sifat beliau yang perfectionis.”

3. Apa kekurangan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah?

“Hal negatif yang tidak disukai dari Bapak Barik ini hanya satu hal yakni beliau jarang ada di sekolah, mungkin juga karena ada kesibukan mengajar di luar jabatan beliau sebagai kepala madrasah.”

Informan ke-3 : M. Gharib, S.Pd.I

Jabatan : Kepala Tata Usaha

1. Bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Madrasah selama ini?

“sikap Bapak Barik itu mas dalam hal mengambil sebuah kebijakan biasanya diambil dari pemikiran atau konsep kepala madrasah sendiri, jarang sekali ssebuah pemikiran dari kami. Akan tetapi jika sebuah kebijakan itu berkaitan dengan pengaduan dan sebuah program, maka akan diambil dengan jalan musyawarah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah tidak ingin mengambil atau menanggung resiko jika keputusannya nanti berakibat buruk pada madrasah yang dipimpinnya. Kepala TU juga menuturkan bahwasannya kepala madrasah merupakan pimpinan yang demokratis.”