

**KINERJA KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN  
(Studi Kasus di MAN MALANG I)**

**SKRIPSI**

**ZAHROTUL MUNAWAROH  
NIM 03140067**



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MALANG**

**2008**

**KINERJA KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN  
(Studi Kasus di MAN MALANG I)**

**SKRIPSI**

*Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar  
Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd .I)*

Oleh:  
**ZAHROTUL MUNAWAROH**  
NIM.03140067



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2008

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**KINERJA KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN  
(Studi Kasus di MAN MALANG I)**

**SKRIPSI**

Oleh:  
**ZAHROTUL MUNAWAROH**  
NIM. 03140067

Telah Disetujui Oleh:  
Dosen Pembimbing,

**Triyo Supriyatno, M.Ag**  
NIP: 150 311 702

Tanggal 02 April 2008

Mengetahui  
Ketua Jurusan PAI,

**Drs. M. Padhil, M. Pd**  
NIP: 150 267 235

**HALAMAN PENGESAHAN****KINERJA KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN  
(Studi Kasus di MAN MALANG I)****SKRIPSI**

Dipersiapkan dan disusun oleh:  
**Zahrotul Munawaroh (03140067)**

Telah Dipertahankan Di depan Dewan Penguji  
dengan nilai A  
dan telah dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk  
memperoleh gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S.PdI)

Pada Tanggal 16 April 2008

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI****Ketua Sidang**

**Triyo Supriyatno, M.Ag**  
NIP. 150 311 702

**Penguji Utama**

**Drs. HM. Sjahid, M.Ag**  
NIP. 150 035 110

**Sekretaris Sidang**

**Drs. A. Zuhdi**  
NIP. 150 275 611

**Pembimbing**

**Triyo Supriyatno, M.Ag**  
NIP. NIP. 150 311 702

Mengesahkan,  
**Dekan Fakultas Tarbiyah  
Universitas Islam Negeri Malang**

**Prof. Dr. H.M. Djunaidi Ghony**  
NIP. 150042 031

## **PERSEMBAHAN**

**Buat Bapak Ibuku Tercinta**

**Yang selalu mencurahkan cinta, kasih dan sayangnya**

**Buat Guru-Guruku**

**Yang telah membekaliku dengan berbagai ilmu pengetahuan**

**Buat Rekan-rekan Guru**

**Yang Selalu memberikan kelonggaran waktu padaku**

**Buat Saudara-saudaraku**

**Yang selalu menemaniku dalam kesepian**

**Buat Teman-temanku,**

**“Iin, Shofi, Nayir, Ulfa, Diyah, lutfie,” Dll**

**Yang selalu mendukungku setiap saat,**

**thank’s atas semua cerita2 & informasimu**

**dan seluruh arek2 kost (yang selalu membuatku ceria)**

**Special buat suamiku tercinta**

**Yang tiada henti-hentinya berjuang untukku,**

**memberiku motivasi dan semangat**

**Dalam setiap langkah-langkahku**

**Thank’s for your love**

**MOTTO**

كَمْ مَرَّةً سَأَلْتُ النَّبِيَّ ﷺ عَنْ كَيْفِ الْفَقْرِ فَقَالَ لَا يَكُونُ إِلَّا بِمَرَاتِمٍ

“Kemakmuran sama sekali tidak akan pernah diraih  
hanya dengan tetap diam saja dan malas”

كَمْ مَرَّةً سَأَلْتُ النَّبِيَّ ﷺ عَنْ كَيْفِ الْفَقْرِ فَقَالَ لَا يَكُونُ إِلَّا بِمَرَاتِمٍ

Sumber: Bunga Rampai Hikmah, Kumpulan Hadis tematik Keluarga Nabi saw. ,  
Sayyid Kamal Faqih Imani, Jakarta: AlHuda , 2003.

Triyo Supriyatno, M.Ag  
Dosen Fakultas Tarbiyah  
Universitas Islam Negeri Malang

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Zahrotul Munawaroh  
Lamp : 4 (Empat) Eksemplar

Malang, 02 April 2008

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang  
di  
Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Zahrotul Munawaroh  
NIM : 03140067  
Jurusan : Pendidikan Agama Islam  
Judul Skripsi : *Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN MALANG I)*

Maka selaku Pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan.

Demikian, mohon dimaklumi adanya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing,

**Triyo Supriyatno, M.Ag**  
**NIP. 150 311 702**

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Dan apabila dikemudian hari terdapat *Claim* dari pihak lain mengenai penulisan karya ilmiah ini, hal tersebut menjadi tanggung jawab penulis dan bukan tanggung jawab fakultas ataupun jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

Malang, 02 April 2008

Zahrotul Munawaroh

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Ilahi Rabbi, yang telah memberikan kenikmatan, kesehatan, dan kemampuan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul *“Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN MALANG I)”* dengan baik.

Shalawat beserta salam kita haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad saw, yang telah membawa umat manusia dari zaman jahiliyah menuju zaman yang penuh dengan cahaya hidayah yaitu Islam.

Tak lupa kami haturkan terima kasih yang mendalam kepada semua pihak yang telah ikut membantu dan mendukung dalam penyelesaian skripsi ini, yaitu:

1. Bapak dan ibuku tercinta yang selalu mencurahkan kasih dan sayangnya, memberikan dukungan moril, spritual dan materiil serta menghantarkanku menjadi anak yang selalu berbakti kepada keduanya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
3. Bapak Prof. Dr. HM. Djunaidi Ghony, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
4. Bapak Moh. Padil, M.Pd.I, selaku Ketua Jurusan PAI Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
5. Bapak Triyo Supriyatno, M.Ag, selaku Dosen Pembimbing, yang telah membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan ketelatenan sampai terselesaikannya penulisan skripsi ini.

6. Bapak Drs.H. Zaenal Mahmudi, M.Ag selaku kepala MAN MALANG I yang telah memberikan ijin penelitian kepada penulis dan seluruh civitas akademik MAN MALANG I yang turut membantu terselesainya penulisan skripsi ini.
7. Bapak Sujitno, selaku Kepala SDN Capang 1 Purwodadi Pasuruan beserta dewan guru dan karyawan yang banyak memberi kelonggaran waktu bagi penulis.
8. Semua saudara-saudaraku yang tercinta baik yang berada di Pasuruan maupun yang berada di Malang.
9. Teman-teman kosan ”In, Shofi, Nayir, Ulfa, Diyah,lutfie, dan yang lain yang tidak kusebutkan nama mereka, yang selalu menghiasi hari-hariku dengan penuh canda dan tawa.
10. Suamiku yang tersayang “Januar Abdi,S.S” yang selalu berjuang untukku dan memberi motivasi dalam setiap langkah-langkahku

Penulis menyadari bahwa karya tulis ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis mohon kritik dan saran yang membangun dari semua pihak, sehingga menjadi bekal untuk penulisan karya tulis ilmiah yang selanjutnya.

Penulis

## DAFTAR TABEL

TABEL I : SASARAN PROGRAM UNGGULAN MADRASAH.....	56
TABEL II : KEADAAN PERSONIL MADRASAH.....	58
TABEL III : TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN ENAM TAHUN TERAKHIR.....	61
TABEL IV : PRESTASI GURU 5 TAHUN TERAKHIR.....	62
TABEL V : KEADAAN JUMLAH PESERTA DIDIK.....	63
TABEL VI : TIDAK NAIK KELAS, TIDAK LULUS DAN PUTUS MADRASAH.....	64
TABEL VII : INPUT DAN OUTPUT NEM PESERTA DIDIK.....	66
TABEL VIII: DATA NUN LIMA TAHUN TERAKHIR.....	66
TABEL IX : DATA PRESTASI SISWA NON AKADEMIK.....	67
TABEL X : STRUKTUR KURIKULUM MAN MALANG I KELAS X .....	68
TABEL XI : STRUKTUR KURIKULUM MAN MALANG I KELAS XI DAN XII PROGRAM IPA.....	69
TABEL XII : STRUKTUR KURIKULUM MAN MALANG I KELAS XI DAN XII PROGRAM IPS.....	70
TABEL XIII: STRUKTUR KURIKULUM MAN MALANG I KELAS XI DAN XII PROGRAM BAHASA.....	72
TABEL XIV: TANAH DAN HALAMAN.....	73
TABEL XV : FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT KINERJA KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MAN MALANG I.....	94
TABEL XVI: KINERJA KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MAN MALANG I.....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: DENAH LOKASI MAN MALANG I.....	104
LAMPIRAN 2: STRUKTUR ORGANISASI MAN MALANG I.....	106
LAMPIRAN 3: DOKUMEN HASIL PENELITIAN.....	107
LAMPIRAN 4: PROGRAM KEGIATAN & KINERJA KEPALA MADRASAH .....	112
LAMPIRAN 5: PEDOMAN WAWANCARA, OBSERVASI, DAN OKUMENTASI .....	117
LAMPIRAN 6: DATA PRESTASI SISWA .....	121
LAMPIRAN 7: SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN.....	122
LAMPIRAN 8: SURAT IZIN PENELITIAN.....	123
LAMPIRAN 9: BUKTI KONSULTASI.....	124
LAMPIRAN 10: DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	125

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN NOTA DINAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	9
F. Definisi Operasional.....	10
G. Sistematika Pembahasan.....	10

<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	<b>13</b>
A. Tinjauan Tentang Kinerja Kepala Madrasah .....	13
1. Pengertian Kinerja Kepala Madrasah.....	13
2. Syarat-Syarat Kepala Madrasah .....	19
3. Fungsi dan Tugas Kepala Madrasah .....	19
4. Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang E fektif .....	21
B. Tinjauan Tentang Mutu Pendidikan.....	22
1. Pengertian Mutu Pendidikan .....	22
2. Tujuan Mutu Pendidikan.....	25
C. Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan... 26	
D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatan Mutu Pendidikan.....	30
1. Faktor pendukung.....	34
2. Faktor penghambat.....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
A. Pendekatan dan Jenis penelitian.....	43
B. Kehadiran Peneliti .....	44
C. Lokasi Penelitian.....	44
D. Informan.....	44
E. Sumber Data .....	45
F. Prosedur Pengumpulan Data .....	46
G. Tehnik Analisa Data.....	47
H. Pengecekan Keabsahan Data.....	48

I. Tahap-tahap Penelitian .....	50
---------------------------------	----

## **BAB IV PAPARAN HASIL PENELITIAN .....52**

A. Latar Belakang Obyek.....	52
1. Sejarah Berdirinya MAN MALANG I.....	52
2. Visi Misi MAN MALANG I .....	54
3. Tujuan Sekolah.....	55
4. Sasaran Program Unggulan Madrasah .....	56
5. Rencana Pengembangan Jangka Panjang MAN MALANG I .....	57
6. Struktur Organisasi Sekolah.....	58
7. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	58
8. Keadaan Siswa .....	63
9. Struktur Kurikulum .....	67
10. Keadaan Sarana Prasarana .....	73
B. Penyajian Analisis Data .....	74
1. Upaya-upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I.....	74
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I..	78
3. Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I.....	82
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	87

1. Upaya-upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I.....	87
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I..	90
3. Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I.....	95
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>100</b>
A. Kesimpulan.....	100
B. Saran.....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>.....</b>

## ABSTRAK

**Zahrotul Munawaroh (03140067)**, Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I. Skripsi, Program Studi pendidikan Agama Islam, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Dosen Pembimbing: Triyo Supriyatno, M.Ag.

**Kata kunci: Kinerja, Kepala Madrasah, dan Mutu Pendidikan**

Dalam dunia pendidikan ketika manusia ingin mencapai tujuan hidupnya, maka sering kita temui adanya kerjasama dengan orang lain. Hal ini dilakukan mengingat berbagai kegiatan yang terarah akan lebih mudah dicapai daripada dikerjakan sendiri. Keseluruhan proses kerjasama ini dinamakan kelembagaan. Dalam kelembagaan tersebut pasti memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai pemimpin (*Leader*) yang melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin. Kaitannya dengan peristiwa ini terdapat dua istilah yang harus dibedakan adalah pemimpin (*Leader*) yaitu orangnya, sedangkan kepemimpinan (*Leadership*) adalah kegiatannya. Kepemimpinan kepala sekolah/kepala madrasah tampak dalam proses membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Sedangkan kepemimpinan pendidikan adalah proses kegiatan mempengaruhi, menggerakkan, mengkoordinasi individu-individu/organisasi/lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Hal yang menjadi persoalan utama dalam peningkatan mutu adalah kinerja kepala madrasah yang profesional di lembaga yang dipimpinnya sehingga lembaga yang dikelolanya dapat menjadi lembaga yang berkualitas dan mampu memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat serta tuntutan dunia kerja. Berdasarkan rasionalitas dan realitas tersebut, maka peneliti mencoba mengangkat suatu masalah yang diformulasikan kedalam judul penelitian yaitu: "**Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**" (Studi Kasus Di MAN Malang I). Dipilih lokasi tersebut didasarkan pada suatu fakta bahwa MAN MALANG I merupakan lembaga Pendidikan Islam yang kualitas dan mutu pendidikannya dapat bersaing dengan lembaga pendidikan negeri atau swasta baik sekolah umum maupun madrasah.

Penelitian ini membahas tentang Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan" (Studi Kasus Di MAN Malang I) dengan rumusan masalah sebagai berikut: 1).Bagaimana kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I?; 2).Upaya-upaya apa yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I?; 3).Faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I?. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah 1).Untuk mendeskripsikan pentingnya kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I; 2).Untuk mendeskripsikan upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I; 3).Untuk mendeskripsikan faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I.

Penelitian tentang Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan" (Studi Kasus Di MAN Malang I) ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dimana lokasi penelitian adalah MAN MALANG I. Data-datanya diperoleh langsung dari kepala sekolah, waka kurikulum, waka sarpras, waka kesiswaan, kepala TU, koordinator perpus, dewan guru, perwakilan siswa, dan pihak-pihak lain yang berkompeten di sekolah tersebut serta data-data yang telah didokumentasikan. Prosedur pengumpulan datanya menggunakan tehnik observasi (pengamatan), wawancara dan dokumentasi yang dianalisis secara deskriptif melalui proses editing.

Adapun temuan sementara di lapangan menunjukkan bahwa MAN MALANG I merupakan salah satu profile madrasah yang memiliki mutu yang bagus khususnya di kota Malang. Hal ini terlihat dari antusias masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MAN MALANG I, kualitas lulusan yang memiliki kompetensi dan daya saing yang tinggi, lulusan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, serta banyak yang diterima di PTN dan dunia kerja. Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di MAN MALANG I yang khususnya berkaitan dengan kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Upaya-upaya kepala MAN Malang I dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang I di antaranya dengan membuat program Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan Rencana Strategi (Renstra), studi banding ke sekolah unggulan, memperbaiki dan menyempurnakan infrastruktur fasilitas kelas dan sekolah, program penghijauan, serta kerja sama yang baik sekolah dengan komite sekolah, wali murid, siswa, dan semua civitas akademik. Adapun faktor pendukung kinerja kepala madrasah yang utama terletak pada kinerja guru. Sebagai kepala madrasah punya wewenang untuk memberikan reward bagi guru yang berprestasi dan memberikan punishment bagi guru yang sering lalai dalam tugasnya atau yang memiliki kinerja buruk. Sedangkan faktor penghambat dalam mencapai keberhasilan dan kesuksesan kinerja kepala MAN Malang I adalah masalah lokasi atau letak geografis yang kurang strategis, selain itu masalah dana juga menjadi penghambat bagi kinerja kepala madrasah. Kinerja kepala MAN Malang I sudah sangat baik hal ini nampak dari pemikiran selalu ingin maju dan adanya inovasi-inovasi baru dalam pendidikan yang dituangkannya ke dalam program-program sekolah serta adanya motivasi yang kuat untuk menjadikan MAN Malang I sebagai sekolah/madrasah unggulan.

Adapun saran-saran dari penelitian ini sebagai berikut: 1).Peningkatan mutu pendidikan harus disertai dengan pelayanan yang terbaik bagi siswa. Karena siswa adalah modal utama bagi kelangsungan suatu lembaga pendidikan. 2).Kepala madrasah dan dewan guru diharapkan mampu membimbing dan memotivasi siswa dalam proses belajar mengajar sehingga dapat mengantarkan peserta didik pada kualitas pembelajaran yang sesuai dengan yang diharapkan.3).Menjaga keharmonisan dan sifat kekeluargaan baik kepala madrasah, guru, karyawan, siswa, dan wali murid serta lingkungan sekitar madrasah.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Suatu lembaga pendidikan tidak akan bisa berkembang dengan baik, jika dipegang dan dikelola oleh orang yang bukan ahlinya. Dalam hal ini kepemimpinan yang efektif akan sangat menopang keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu diperlukan seseorang yang mampu dan tangguh dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan, seseorang inilah yang disebut dengan pemimpin pendidikan atau dalam suatu lembaga pendidikan formal disebut kepala sekolah atau kepala madrasah.

Menurut Hemhill dan Coon, kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Sedangkan menurut Mesehler bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.<sup>1</sup> Dengan demikian seorang pemimpin harus dapat memotivasi dan mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, organisasi pendidikan harus memiliki pemimpin dan pengelola yang efektif yang mampu dalam menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan berkelanjutan. Tantangan bagi kepala madrasah adalah bagaimana

---

<sup>1</sup> Mas'ud Said, 2007. "Kepemimpinan Pengembangan Organisasi, Team Building & Perilaku Inovatif", UIN Malang Press, hlm. 11-12.

menjadi pendorong atau pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Pendidik dan tenaga kependidikan yang dimaksud adalah guru dan kepala sekolah memang merupakan persyaratan mutlak bagi terselenggaranya proses pembelajaran di sekolah. Tidak ada satu sekolahpun saat ini yang tidak membutuhkan guru dan kepala sekolah. Guru dan kepala sekolah merupakan salah satu *key succes factors* bagi penyelenggara system pendidikan di tanah air ini. Arti pentingnya guru dan kepala sekolah dalam sistem pendidikan ini menjadi jelas, bila mau memahami bunyi Bab XI, pasal 39 sampai 44 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam UU tersebut telah dijelaskan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>2</sup>

Apa yang telah dijelaskan diatas menjadi lebih penting sejalan dengan kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Disamping itu perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan disekolah juga cenderungbergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara professional. Menyadari hal tersebut setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan manajemen kepala

---

<sup>2</sup>UU. RI No.20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS, 2005, Surabaya: Media Center

sekolah secara profesional untuk mensukseskan program-program pemerintah yang digulirkan, yakni Otonomi daerah, desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis sekolah, *bench marking*, *broad basic education*, *life skill*, *kontekstual learning*, dan undang-undang Sisdiknas; yang semuanya itu menuntut peran aktif dan kinerja profesional kepala sekolah.<sup>3</sup>

Seorang pemimpin penting dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah yang Visioner, memiliki ketrampilan manajerial serta integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan mutu dan pengajaran profesional.<sup>4</sup> Peningkatan profesionalisme kinerja kepala sekolah perlu dilaksanakan secara terus menerus dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. Segala bentuk kegiatan perlu diarahkan pada peningkatan profesionalisme kinerja kepala sekolah dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan agar berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan perkembangan zaman.

Mutu pendidikan senantiasa perlu ditingkatkan agar selalu dapat mengikuti, bahkan kalau memungkinkan mewarnai dinamika kehidupan masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan berkaitan erat dengan peningkatan hasil belajar murid bahkan dapat dikatakan mutu pendidikan tercermin pada hasil belajar murid. Meningkatnya mutu pendidikan ditandai oleh meningkatnya hasil belajar murid. Selanjutnya mutu pendidikan tersebut dapat

---

<sup>3</sup> E. Mulyasa, 2006. *"Menjadi Kepala Sekolah Profesional"*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm.25

<sup>4</sup> Syafaruddin, 2002. *"Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan"*, Jakarta: Gramedia Widya Sarana Indonesia, hlm.50

dikenali melalui tanda-tanda operasional berupa: 1. lulusan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, 2. nilai akhir belajar peserta didik, 3. prosentase lulusan yang dicapai sekolah, dan 4. penampilan kemampuan dalam semua komponen pendidikan. Berdasarkan hakikat kualitas secara holistic, kualitas pendidikan yang diharapkan tidak saja pada hasil, tetapi juga pada input dan proses. Bahkan Allah swt. mewajibkan manusia bekerja keras dan menjamin tujuan sebagai keniscayaan dari proses yang dilakukan secara baik, benar dan bermutu.

Dalam dunia pendidikan ketika manusia ingin mencapai tujuan hidupnya, maka sering kita temui adanya kerjasama dengan orang lain. Hal ini dilakukan mengingat berbagai kegiatan yang terarah akan lebih mudah dicapai daripada dikerjakan sendiri. Keseluruhan proses kerjasama ini dinamakan kelembagaan. Dalam kelembagaan tersebut pasti memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai pemimpin (*Leader*) yang melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin. Kaitannya dengan peristiwa ini terdapat dua istilah yang harus dibedakan adalah pemimpin (*Leader*) yaitu orangnya, sedangkan kepemimpinan (*Leadership*) adalah kegiatannya.<sup>5</sup> Menurut G.R. Terry dalam bukunya yang berjudul "Principles of Management" kepemimpinan merupakan aktivitas memimpin yang pada hakikatnya merupakan suatu hubungan dan dalam kepemimpinan tampak dalam proses satu orang mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sama ke arah pencapaian

---

<sup>5</sup> Hadari Nawawi, 1997. " *Administrasi Pendidikan*", Jakarta: Gunung Agung, hlm.17

sasaran tertentu.<sup>6</sup> Sedangkan kepemimpinan pendidikan adalah suatu proses kegiatan mempengaruhi, menggerakkan, mengkoordinasi individu-individu/organisasi/lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.<sup>7</sup>

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan bagian dalam proses manajemen. Keberhasilan madrasah dalam melaksanakan apa yang telah direncanakan, perlu didukung dengan kemampuan kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah harus mampu mengelola madrasahnyanya agar berkembang dari waktu ke waktu. Segenap sumber daya yang ada harus didayagunakan sedemikian rupa. Para guru perlu digerakkan secara efektif dan hubungan baik antara mereka dibina agar tercipta suasana kerja yang kondusif, menggairahkan dan produktif sehingga menumbuhkan kerja yang professional. Demikian pula penataan lingkungan madrasah perlu dibina agar menjadi lingkungan pendidikan yang mampu menimbulkan kreatifitas, disiplin dan semangat belajar yang tinggi bagi siswa, supaya kualitas hasil belajar siswa terwujud dengan baik dan maksimal. Ini semua mempersyaratkan perlunya penerapan kepemimpinan pendidikan oleh seorang kepala madrasah dengan kinerjanya yang professional agar dapat meningkatkan mutu pendidikan lembaganya.

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling menentukan. Sedangkan sifat

---

<sup>6</sup> Winardi, 2000. "*Kepemimpinan Dalam Manajemen*", Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 56

<sup>7</sup> Ahmad Rokhani dan Abu Ahmadi, 1991. "*Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*", Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 88

unik menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia.<sup>8</sup>

Tidak dapat dipungkiri bahwa pendidikan di madrasah sering dipandang sebagai pendidikan "kelas dua". Pengelola madrasah dituntut lebih peduli dalam meningkatkan profesionalitas, mutu madrasah dan mutu pendidikan secara terus menerus agar madrasah dapat memberikan andil dalam peran Pendidikan Islam di *abad 21*. hal ini dapat dilakukan kalau kepala madrasah/pemimpin profesional dan tenaga kependidikan di madrasah menguasai visi dan misi secara terpadu serta program-program yang telah disepakati dan juga strategi yang sesuai dengan potensi masyarakat untuk melaksanakan program-program tersebut.<sup>9</sup>

Kompetensi kesejagatan tidak terelakkan bagi pengembangan madrasah. Madrasah yang hanya memelihara keadaan stabil tanpa ingin merespon berbagai gejala dan pengaruh eksternal pada akhirnya akan bertemu dengan keadaan yang tidak menguntungkan seperti kehilangan pelanggan (*Customer*), berkurangnya kepercayaan masyarakat, tidak relevannya lulusan, dan sebagainya. Bagi Sekolah Menengah Umum Negeri keadaan ini barangkali masih dapat ditekan karena masyarakat umum cenderung memasukkan anaknya bersekolah ke sana dengan alasan biaya yang murah dan mutu pendidikan yang bagus. Namun bagi Madrasah Aliyah jika

---

<sup>8</sup> Wahjosumidjo, 2002." *Kepemimpinan Kepala Sekolah*" Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm.81

<sup>9</sup> H.A.R. T ilaar, 2000. "*Paradigma Baru Pendidikan*", Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 160

ingin tetap mendapat hati dan kepercayaan di masyarakat, lulusan yang berkualitas dan relevan, serta dapat terus memelihara, meningkatkan mutu dan profesionalitas kerja seiring dengan tuntutan perkembangan, maka dibutuhkan kinerja kepala madrasah yang efisien, professional dan proporsional yang berwawasan masa depan.

Dari latar belakang diatas, jelaslah yang menjadi persoalan adalah kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya sehingga lembaga yang dikelolanya betul-betul menjadi lembaga yang berkualitas dan mampu memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat serta tuntutan dunia kerja.

Berdasarkan rasionalitas dan realitas diatas, maka peneliti mencoba mengangkat suatu masalah yang diformulasikan kedalam judul penelitian yaitu:

**"KINERJA KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN" (Studi Kasus Di MAN MALANG I).** Dipilih lokasi tersebut didasarkan pada suatu fakta bahwa MAN MALANG I merupakan lembaga Pendidikan Islam yang kualitas dan mutu pendidikannya dapat bersaing dengan lembaga non Islam yang negeri.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas diatas, maka perlu kiranya diberikan rumusan masalah. Sebagai langkah preventif agar tidak

terjadi penyimpangan dalam pembahasan penelitian. Adapun rumusan masalah tersebut adalah :

1. Upaya-upaya apa yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I?
2. Faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I?
3. Bagaimana kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, peneliti mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I.
2. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I.
3. Untuk mendeskripsikan pentingnya kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I.

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat antara lain:

## 1. Manfaat bagi peneliti

Sebagai media belajar dalam mengaktualisasikan pengalaman belajar dan berlatih berfikir kritis, juga untuk memperluas wawasan dan mempertajam analisis berfikir kritis tentang peningkatan mutu pendidikan di dunia luas. Disamping itu bermanfaat pula sebagai pembelajaran lebih lanjut pendidikan Islam untuk mempersiapkan diri sebagai pendidik kelak.

## 2. Manfaat bagi MAN MALANG I

- a. Sebagai bahan masukan dan bahan pertimbangan dalam proses pengambilan kebijakan lebih lanjut, dalam rangka usaha kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I.
- b. Sebagai bahan dokumentasi yang dapat menambah dan melengkapi khasanah referensi.
- c. Dapat memberikan gambaran tentang profil dan karakteristik kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I sehingga dapat dijadikan acuan bagi pembina dan penyelenggara madrasah dalam mengambil kebijakan.
- d. Dapat menjadi masukan bagi Departemen Agama dalam membina madrasah guna memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan.
- e. Menjadi masukan kepala madrasah yang ingin meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.
- f. Dapat memperkaya teori tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

### 3. Bagi Peneliti Lain.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian sejenis dengan substansi yang sama pada latar yang sama untuk lebih memperkuat temuan dalam penelitian ini.

## **E. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian merupakan batasan bagi peneliti untuk mendesain sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dan menjadikan penelitian tersebut pada titik fokus sampai selesainya pelaksanaan penelitian. Dimana peneliti menyelidiki dan membahas secara detail yang berhubungan dengan penelitian. Adapun ruang lingkup penelitian penulis jelaskan sebagai berikut: upaya-upaya kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I, serta pentingnya kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I.

## **F. Definisi Operasional**

Untuk mempermudah pemahaman dalam penelitian maka peneliti memberikan beberapa kata kunci yang perlu diutamakan antara lain :

1. Kinerja adalah pola pikir yang disertai dengan perbuatan yang nyata.
2. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat sekolah atau madrasah.

3. Mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Untuk mempermudah pembahasan, skripsi ini dibagi menjadi lima bab dimana tiap-tiap bab terdiri dari beberapa poin sebagai penjabaran. Adapun bentuk suatu sistem yang digunakan oleh penulis dalam membahas penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bab I, penulis membahas tentang pokok-pokok pikiran untuk memberikan gambaran terhadap inti pembahasan. Pada bab ini adalah Pendahuluan, meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, ruang lingkup pembahasan, metode penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab II, Membahas kajian teori sebagai landasan teori dalam penulisan skripsi ini. Pada bab ini terdiri dari pembahasan yang pertama tinjauan tentang, Kinerja Kepala Madrasah, yang meliputi: 1) Pengertian Kinerja Kepala Madrasah; 2) Syarat-syarat Kepala Madrasah; 3) Fungsi dan Tugas Kepala Madrasah; 4) Kualitas Kepemimpinan Yang Efektif. Yang kedua tinjauan tentang Mutu Pendidikan, yang meliputi: 1) Pengertian Mutu Pendidikan; 2) Tujuan Mutu Pendidikan Dan yang ketiga tentang Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dan yang keempat

tentang Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Bab III, berisi tentang Metodologi Penelitian. Yang terdiri dari: A). Lokasi Penelitian; B). Pendekatan Penelitian; C). Informan; D). Sumber Data; E). Prosedur Pengumpulan Data; F). Teknik Analisis Data; G). Pengecekan Keabsahan Data; dan H). Tahap-Tahap Penelitian.

Bab IV, berisi tentang Hasil Penelitian yang meliputi: Paparan Data dari Obyek Penelitian ditambah dengan hasil wawancara dengan nara sumber dan Pembahasan Hasil Penelitian yang berupa pengaitan antara hasil penelitian dengan kajian teori yang ada.

Bab V, merupakan pembahasan terakhir dalam skripsi ini secara keseluruhan yang meliputi: Kesimpulan dan Saran-Saran sebagai sumbangan pemikiran masalah yang ada kaitannya dengan skripsi ini.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Tinjauan Tentang Kinerja Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kinerja Kepala Madrasah

Dalam terminologi (segi istilah) kinerja kepala madrasah terdapat dua istilah yang masing-masing mempunyai pengertian sendiri-sendiri, yaitu istilah “Kinerja” dan istilah “Kepala Madrasah”, keduanya akan penulis jelaskan dahulu sebelum mendefinisikan Kinerja Kepala Madrasah itu sendiri.

Pertama penulis mencoba menelusuri pengertian Kinerja dari beberapa definisi :

- 1). Dalam kamus politik populer dikatakan bahwa :Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan (dicapai); Prestasi; Cara kerja.<sup>1</sup>
- 2). H. Nanang Fatah mengatakan bahwa: Kinerja (*Performance*) adalah penampilan atau unjuk kerja, atau cara menghasilkan sesuatu (Prestasi).<sup>2</sup>
- 3). E. Mulyasa mengatakan bahwa: Kinerja atau Performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Junaedi AM, 2002.” *Kamus Politik Populer*”, Jakarta: Madani, hlm. 48

<sup>2</sup> DR. H. Nanang Fatah, 2004.” *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*”, Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy, hlm. 69

<sup>3</sup> E. Mulyasa, 2006. *"Menjadi Kepala Sekolah Profesional"*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm.136

4). Vroom mengatakan bahwa: Kinerja adalah fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi. Ini mengandung arti bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula.<sup>4</sup>

5). Ander dan Butzin mengatakan bahwa: Kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan ability, orang yang tinggi ability-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah.<sup>5</sup>

Dari definisi diatas, Kinerja secara umum dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dicapai seseorang berdasarkan kemampuan kerja atau ketrampilan kerja. Kinerja akan bergantung pada perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai dengan kondisi yang memungkinkan bagi mereka untuk bekerja yang optimal.

Pada dasarnya produktivitas mencakup sikap mental patriotic, yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Kerja produktif memerlukan ketrampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja sehingga bias menghasilkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki dan meningkatkan cara kerja. Untuk itu kerja produktif perlu didukung oleh kemajuan yang tinggi, kemampuan yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan yang nyaman dan kondusif, penghasilan yang dapat

---

<sup>4</sup> Ibid, hlm. 136

<sup>5</sup> Ibid, hlm. 137

memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan social yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, serta hubungan kerja yang harmonis.

Selanjutnya beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah , antara lain:<sup>6</sup>

#### 1). Pembinaan Disiplin Tenaga Kependidikan

Kepala madrasah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (a).Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.
- (b).Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- (c). Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

#### 2). Pemberian Motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai factor, baik factor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai factor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Fungsi motivasi itu sendiri adalah mendorong timbulnya kelakuan atau perbuatan. Tanpa motivasi maka tidak akan timbul suatu perbuatan seperti belajar.

---

<sup>6</sup> E. Mulyasa, 2002. “*Manajemen Berbasis Sekolah*”, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 118-119

Kebutuhan adalah kecenderungan-kecenderungan permanen dalam diri seseorang yang menimbulkan dorongan atau kelakuan untuk mencapai tujuan. Motivasi sendiri adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Berdasar pengertian tersebut pada pokoknya motivasi dibagi menjadi dua, yaitu:<sup>7</sup>

- a). Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya tenaga kependidikan melakukan suatu kegiatan karena ingin menguasai suatu ketrampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. Motivasi ini pada umumnya akan menguntungkan, karena biasanya dapat bertahan lama.
- b). Motivasi Ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari lingkungan luar diri seseorang. Misalnya tenaga kependidikan bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pemimpinnya.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan oleh kepala madrasah untuk memotivasi tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, diantaranya :

- (a). Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.

---

<sup>7</sup> Oemar Hamalik, 2005. “*Proses Belajar Mengajar*”, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 162

- (b). Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja.
- (c). Para tenaga kependidikan harus selalu diberi tahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- (d). Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- (e). Manfaat sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.
- (f). Usaha untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.
- (g). Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengalaman seemikian rupasehingga setiap tenaga kependidikan pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

### 3). Penghargaan

Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerjanya yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya.

#### 4). Persepsi

Persepsi adalah proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca indra. Kepala madrasah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap tenaga kependidikan terhadap kepemimpinan dan lingkungan sekolah agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Kedua, secara sederhana “Kepala” dapat diartikan “Ketua” atau “Pemimpin” dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan “Sekolah” atau “Madrasah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>8</sup>

Dengan demikian secara sederhana Kepala Sekolah (Madrasah) dapat didefinisikan sebagai: “Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah atau madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.<sup>9</sup> Atau tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik dan perguruan tinggi.

## 2. Syarat- Syarat Kepala Madrasah

Seorang kepala madrasah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Adapun syarat kepala sekolah / madrasah adalah sebagai berikut :

---

<sup>8</sup> Wahjosumidjo, 1999. “ *Kepemimpinan Kepala Sekolah*” Jakarta: Raja Grafindo, hlm. 83

<sup>9</sup> Ibid, hlm. 83

- 1). Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- 2). Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- 3). Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- 4). Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- 5). Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.<sup>10</sup>

### **3. Fungsi dan Tugas Kepala Madrasah**

Kyte (1972) mengatakan bahwa seorang kepala madrasah mempunyai lima fungsi utama, yaitu :

- 1). Bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid- murid yang ada dilingkungan sekolah.
- 2). Bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru.
- 3). Kewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain.

---

<sup>10</sup> H. M. Daryanto, 2005. “*Administrasi Pendidikan*” Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 92

- 4). Bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu.
- 5). Bertanggungjawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara.

Tugas pokok dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah :

- 1). Perencanaan sekolah / madrasah dalam arti menetapkan sekolah atau madrasah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
- 2). Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf, dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
- 3). Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui internal marketing dan memberikan contoh external marketing.
- 4). Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- 5). Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindari serta menanggulangi konflik.<sup>11</sup>

Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinan, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan hendaknya dapat memahami langkah-langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh Departemen

---

<sup>11</sup> Hari Sudrajat, 2005. “ *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*” , Bandung: Cipta Cemas Grafika, hlm. 121

Pendidikan Nasional (1990) sebagai berikut: Mengetahui tugas pokok sendiri, mengetahui jumlah dan nama-nama pembantunya, mengetahui tugas masing-masing pembantunya, memperhatikan kehadiran pembantunya, memperhatikan peralatan pembantunya, menilai pembantunya, mengambil tindakan-tindakan, memperhatikan karier pembantunya, memperhatikan kesejahteraan pembantunya, memperhatikan suasana kekeluargaan, memberi laporan kepada atasannya.

#### **4. Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif**

Kualitas dan kompetensi kepala madrasah secara umum setidaknya mengacu kepada empat hal pokok, yaitu :

- a). Sifat dan ketrampilan kepemimpinan
- b). Kemampuan pemecahan masalah
- c). Ketrampilan social
- d). Pengetahuan dan kompetensi professional.

Lebih lanjut dikatakan oleh Pidarta, mengemukakan bahwa minimal kepala sekolah harus memiliki tiga ketrampilan. Ketiga ketrampilan tersebut adalah:

- a). Ketrampilan konseptual yaitu ketrampilan untuk memahami dan mengoprasikan organisasi.
- b). Ketrampilan manusiawi yaitu ketrampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin.

- c). Keterampilan teknik yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta kelengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.

## **B. Tinjauan Tentang Mutu Pendidikan**

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

Pendidikan dewasa ini telah merupakan suatu disiplin ilmu yang berkembang. Apabila pada masa lalu disiplin ilmu pendidikan yang klasik berfokus pada analisis masalah anak didik atau peserta didik dalam lingkungan dan kultural dalam proses belajar mengajar, pada tahun ini disiplin ilmu pendidikan telah bertambah dengan dimensi-dimensi baru seperti ekonomi, tenaga kerja, perencanaan pembangunan, globalisasi dan politik.

Mutu merupakan suatu gagasan yang dinamis, tidak mutlak. Dalam pandangan umum mutu merupakan suatu konsep mutlak. Dalam konteks manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Manajemen-TQM*, mutu bukan hanya merupakan suatu gagasan, melainkan suatu filosofis dan metodologi dalam membantu lembaga untuk mengelola perubahan secara totalitas dan sistemik melalui perubahan nilai, visi, misi, dan tujuan.<sup>12</sup>

Mutu pendidikan dengan definisi yang relatif mempunyai dua aspek yaitu: Pengukuran kemampuan lulusan sesuai dengan tujuan sekolah yang ditetapkan oleh kurikulum, pemenuhan terhadap pemenuhan kebutuhan dan tuntunan pelanggan yaitu orang tua siswa dan masyarakat.

---

<sup>12</sup> Ibid, hlm.1

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan paling tidak sejak awal periode pembagian nasional jangka panjang pertama maka mutu pendidikan artinya: Kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar secara seoptimal mungkin.<sup>13</sup>

Dilihat dari pengertian diatas, untuk meningkatkan mutu pendidikan harus menerapkan program pendidikan yang efisien, yang ditandai dengan pola penyebaran dan pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang sudah ditata secara efisien. Dengan demikian, system atau program pendidikan yang efisien ialah yang mampu mendistribusikan sumber-sumber pendidikan secara adil dan makmur agar setiap peserta didik memperoleh kesempatan yang sama untuk mendayagunakan sumber-sumber pendidikan tersebut dan mencapai hasil yang maksimal. Maksudnya yaitu, mutu pendidikan tidak dapat dipisahkan dengan konsep efektifitas, keadilan dan pemerataan.

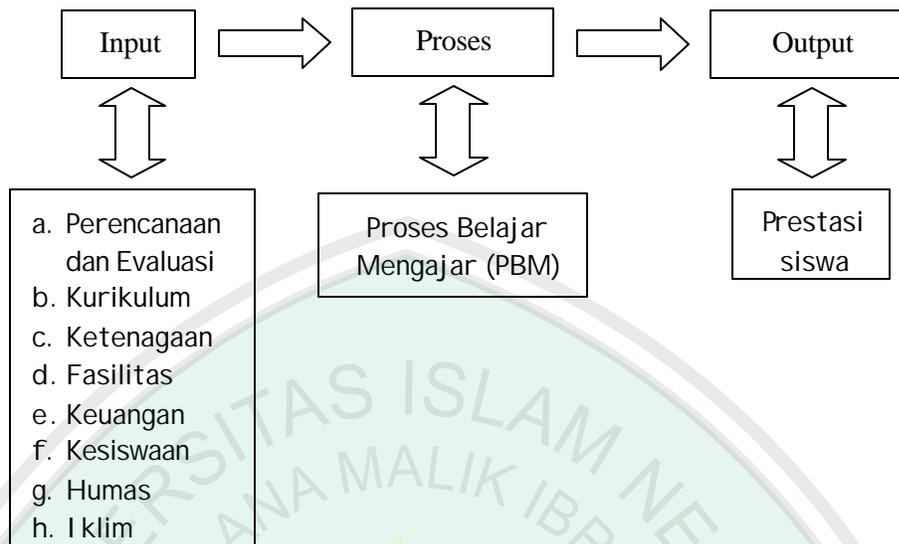
Secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.<sup>14</sup>

Di bawah ini fungsi-fungsi yang di desentralsasikan ke sekolah antara lain:

---

<sup>13</sup> Ace Suryadi, 1992. "*Indikator Mutu dan Efisiensi Pendidikan Sekolah Dasar di Indonesia*", Jakarta: Balitbang Depdikbud, hlm.159

<sup>14</sup> Hari Sudrajat, 2005. "*Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*", Bandung: CV Cipta Cekas Grafika, hlm. 7-8



Fungsi-fungsi di atas mengkategorikan bahwa :

a). Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, yang meliputi : kepala sekolah, guru termasuk guru BK, karyawan dan siswa. Dan sumberdaya selebihnya sebagai peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya. Perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program dan lainnya.

b). Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses-proses yang lain.

c). Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari sekolah. Kinerja sekolah

adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/prilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.

## **2. Tujuan Mutu Pendidikan**

Berkaitan dengan pesatnya perkembangan informasi dan teknologi, maka perlu adanya peningkatan di berbagai bidang pendidikan. Karena melalui pendidikan, orang bisa memperoleh kemajuan berfikir dan menguasai wawasan yang luas. Untuk mencapai itu semua perlu adanya suatu peningkatan mutu pendidikan. Sesuai dengan tujuan pendidikan sebagai berikut: “Pendidikan Nasional” bertujuan untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia sedini mungkin secara terarah, terpadu, dan menyeluruh melalui berbagai proaktif dan reaktif oleh seluruh komponen bangsa agar generasi muda dapat berkembang secara optimal disertai dengan hak dukungan dan perlindungan sesuai dengan potensinya.

Berpangkal dari uraian di atas, setiap kepala sekolah harus mempersiapkan segala sesuatu untuk meningkatkan mutu pendidikan yakni menghasilkan anak didik yang berkualitas dan mampu menghadapi tantangan yang ada.

Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, perlu sekali adanya mutu pendidikan yang bermanfaat untuk menyiapkan anak didik kelak menjadi anggota masyarakat yang berguna, menjadi manusia yang berpendidikan. Maka tepatlah perkataan, makin tinggi tingkatan kehidupan maka semakin

kompleks struktur dari suatu masyarakat dan semakin tinggi pula tuntutan pendidikan yang terdapat di dalamnya. Untuk memenuhi tuntutan struktur yang semakin kompleks ini, maka dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dilakukan berbagai upaya antara lain:

1. Pembinaan Kurikulum
2. Peningkatan Kualitas Guru
3. Peningkatan Sarana dan Prasarana Pendidikan
4. Peningkatan dan Peran Keluarga serta Masyarakat

### **C. Upaya-Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Kepala madrasah sebagai seorang yang telah diberi wewenang untuk memimpin suatu lembaga pendidikan dan harus bertanggung jawab secara penuh terhadap penyelenggaraan pendidikan sekolah/madrasah yang di bawah kepemimpinannya. Sedangkan Prof. Dr. H. Imam Suprayogo menyatakan bahwa, "pemimpin menghadapi kategori yang beragam. Pemimpin harus seperti pemain sirkus menghadapi binatang-binatang. Adakalanya dia menghadapi monyet tetapi dia harus juga siap menghadapi harimau dan hewan-hewan lain. Pemimpin harus siap menghadapi segala kemungkinan".<sup>15</sup>

Maju mundurnya suatu lembaga pendidikan itu banyak dipengaruhi oleh kepala madrasah, termasuk juga masalah peningkatan mutu pendidikan. Adapun dalam peningkatan mutu pendidikan, kepala madrasah dapat melaksanakannya dengan melalui beberapa komponen sebagai berikut:

---

<sup>15</sup> Mas'ud Said, 2007. "Kepemimpinan Pengembangan Organisasi, Team Building & Perilaku Inovatif", UIN Malang Press, hlm. 50

## 1. Guru

Guru merupakan salah satu komponen pendidikan yang memegang peranan yang sangat penting di dalam pelaksanaan pendidikan. Karena itu, kualitas seorang guru tersebut harus ditingkatkan. Usaha peningkatan kualitas guru ini dapat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain:

### a. Meningkatkan kedisiplinan guru

Untuk meningkatkan mutu pendidikan factor kedisiplinan guru sangat diperlukan karena program sekolah akan dapat berjalan dengan baik jika gurunya disiplin.

### b. Meningkatkan pengetahuan guru

Untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin maju seperti sekarang, maka seorang guru dituntut untuk selalu meningkatkan pengetahuannya baik melalui pelatihan atau kursus, membaca buku dan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

### c. *Inservice Training* dan *Upgrading*

Pembinaan dan usaha perbaikan pendidikan tidak mungkin berhasil tanpa disertai dengan pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan serta cara kerja para pelaksana yaitu guru-guru. Di antara usaha pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan guru dengan *Inservice Training* dan *Upgrading*. Seperti yang diungkapkan oleh Ngalim Purwanto sebagai berikut:

*“Inservice Training* adalah segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan (kepala sekolah, guru, dan stafnya) yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu

pengetahuan, kecakapan, dan pengalaman guru-guru dalam menjalankan tugas dan kewajiban.”

*Inservice Training* ini sangat penting bagi guru, karena jika guru itu hanya mengandalkan dari pendidikan formal yang diperoleh di sekolah keguruan dalam mempersiapkan tenaga pendidikan, maka belum berupa persiapan yang cukup lengkap dan memadai.

Sedangkan *Upgrading* (penataran) sebenarnya tidak jauh beda dengan *Inservis Training*. *Upgrading* merupakan suatu usaha yang bertujuan untuk meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru, atau petugas pendidikan, sehingga dengan demikian keahlian bertambah dan mendalam.

#### d. Rapat Guru

Rapat guru adalah suatu cara dalam rangka meningkatkan kualitas guru dalam mengemban tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik, salah satu bentuk rapat guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah ialah konferensi atau musyawarah yang bertujuan untuk membimbing guru-guru agar lebih efektif dalam perbaikan pengajaran di sekolah.

## 2. Siswa

Dalam proses peningkatan kualitas SDM atau dalam sistem manajemen pendidikan dikenal istilah TQM (*Total Quality Management*) kepala madrasah harus memandang siswa sebagai pelanggan yang harus dilayani dengan baik. Karena siswa merupakan *stakeholders* yang sangat

berpengaruh dalam pencapaian tingkat kualitas atau mutu pendidikan pada suatu lembaga pendidikan.<sup>16</sup>

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, siswa harus mendapatkan perhatian lebih. Peningkatan mutu, prestasi, dan kualitas siswa dapat dilakukan dengan cara:

a. mengaktifkan siswa

mengaktifkan siswa ini dilakukan dengan cara mengabsen siswa setiap kali akan memulai dan akhir pelajaran.

b. memberikan bimbingan

untuk memperoleh hasil yang memuaskan di dalam belajar, siswa membutuhkan bimbingan, banyak siswa yang tidak mendapat nilai baik dalam pelajaran di sekolah karena tidak mengetahui cara-cara belajar yang efektif dan efisien. Maka dalam mengusahakan agar siswa mempunyai ketrampilan belajar yang lebih baik maka kiranya guru harus memberikan bimbingan yang berupa petunjuk belajar yang baik.

c. pemberian tugas

untuk meningkatkan kualitas siswa maka pemberian tugas perlu diberikan, karena hal ini akan merangsang belajar siswa.

d. mengadakan kegiatan ekstra kurikuler

---

<sup>16</sup> Eti Rochaety, 2005. "Sistem Informasi Manajemen Pendidikan", Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 119

dalam menunjang keberhasilan siswa dalam belajar, maka kegiatan kurikuler perlu diadakan, baik di bidang olahraga, kepramukaan, PMR, kesenian, keagamaan, maupun kegiatan yang berguna bagi siswa.

### 3. Sarana

Sarana mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan dan dibutuhkan, sarana yang memadai dan yang cukup akan dapat memudahkan pencapaian tujuan pendidikan.

### 4. Kerjasama dengan wali murid

Penyelenggaraan pendidikan akan berhasil jika adanya kerja sama antara sekolah dengan wali murid, dimana wali murid akan memberikan informasi tentang keadaan anaknya di rumah dan sebaliknya, sehingga hubungan sekolah dengan orang tua murid akan sangat menunjang keberhasilan belajar siswa.

## **D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Ada beberapa factor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin dan secara langsung berpengaruh juga kepada bawahan, yaitu:

1. kepribadian, pengalaman masa lalu, dan harapan pemimpin. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang.
2. pengharapan dan perilaku atasan. Jika atasan memakai gaya yang berorientasi pada tugas, maka bawahan cenderung menggunakan gaya itu.

3. karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer.
4. iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
5. kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
6. harapan dan perilaku rekan. Sikap kooperatif dan saling bekerja sama tentu akan menunjang kinerja seseorang.<sup>17</sup>

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

#### **1. Kejelasan tujuan pendidikan di sekolah/madrasah**

Bahwa setiap perbuatan pendidikan adalah bagian dari suatu proses untuk menuju ke arah tujuan yang diharapkan. Apa yang akan dicapai di sekolah, ke arah mana pendidikan anak harus dilaksanakan, merupakan pokok pikiran penting dalam supervisi pendidikan dalam rangka untuk memperjelas adanya tujuan yang ingin dicapai pada suatu tujuan. Dari sinilah setiap pendidikan akan lebih mudah di dalam menentukan apa yang selama ini dimengerti, guru sedapat mungkin bisa memenuhi dan memberikan pengetahuan. Begitu pula sebaliknya seorang guru atau pendidik harus mengetahui apa dan siapa anak didik yang harus dihadapi. Masalah tujuan pendidikan adalah merupakan suatu yang fundamental dalam pelaksanaan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya

---

<sup>17</sup> Nanang Fattah, 2001. "*Landasan Manajemen Pendidikan*", Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 99

memperhatikan setiap komponen pendidikan dalam usahanya untuk meningkatkan mutu pendidikan yang di pimpinnya.

## **2. Pengetahuan tentang mengajar**

Peningkatan belajar mengajar dan hasil belajar adalah merupakan perhatian pokok kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah harus benar-benar mengetahui dan menguasai prinsip-prinsip yang dipakai dalam proses belajar mengajar, harus dapat memilih dan menggunakan metode yang sesuai untuk meningkatkan keaktifan siswa di dalam belajarnya.

Kepala sekolah/madrasah harus menyadari tentang kegiatan supervisi apapun, apakah tentang penataran guru dalam bidang tertentu atau usaha peningkatan ketrampilan guru di kelas, yang hasilnya dapat menghasilkan proses belajar mengajar yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan keberhasilan mutu pendidikan itu sendiri

## **3. Pengetahuan tentang anak**

Kepala madrasah dan guru-guru hendaklah harus mengetahui akan kebutuhan pada masing-masing anak, perbedaan intelegensinya dan sebagainya. Masalah utama sebenarnya bagaimana membantu siswa meningkatkan kemampuannya dan membuat siswa bisa belajar lebih baik. Oleh sebab itu pengetahuan tentang siswa/anak didik adalah kebutuhan yang mendasar bagi peningkatan kualitas dan mutu pendidikan.

## **4. Pengetahuan tentang guru**

Guru adakah teman/rekan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan situasi belajar siswa. Untuk dapat bekerja sama secara efektif,

kepala madrasah harus benar-benar mengenal guru baik dari pandangan, kemampuan, inovasi, dan sikap guru terhadap pendidikan.

### **5. Pengetahuan tentang kegiatan supervisi**

Agar kegiatan kepala madrasah berjalan dengan lancar, maka perlu adanya alat bantu supervisi antara lain adalah: perpustakaan sekolah, perpustakaan professional buku/kurikulum/rencana pembelajaran, buku pegangan guru, buletin pendidikan, penasehat ahli, dan sebagainya. Dimana kemampuannya itu dipergunakan dalam rangka peningkatan hasil belajar.

Berikut ini merupakan factor pendukung dan factor penghambat kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

#### **a. factor pendukung**

##### **1. factor anak didik**

Anak didik adalah sarana pendidikan, pihak yang dididik, diarahkan, dipimpin dan diberi anjuran-anjuran, norma-norma, dan bermacam-macam ilmu pengetahuan dan ketrampilan atau dikatakan juga pihak yang dihumanisasikan.

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. Dalam proses penerimaan bahan ajar materi pendidikan perlu memperhatikan kesanggupan anak didik untuk menerima dan memahami bahan yang diajarkan, dengan demikian proses pendidikan akan dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Berkaitan dengan uraian di atas, maka factor anak didik dalam mempengaruhi mutu belajarnya dapat ditinjau dari beberapa unsur sebagai berikut:

a. Intelegensi

Untuk menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam proses belajar mengajar, dapat diukur dari tingkat intelegensinya. Dengan intelegensi yang tinggi seseorang akan mudah memecahkan masalah yang di hadapi serta dapat segera menghilangkan segala hambatan yang ada dan kesiapan orang itu dengan bekal kemampuan intelektual emosional yang dipersiapkan melalui latihan dan berdasarkan pengalaman belajarnya.

b. Minat

Unsure minat atau kemauan belajar memegang peranan yang sangat dominan dalam meraih prestasi belajar yang lebih baik, sehingga dapat dikatakan bahwa adanya minat atau kemauan akan mendorong anak untuk belajar dalam upaya meraih prestasi. Dalam hal ini unsure minat harus muncul dari diri individu itu sendiri yang akan mampu mendorong tercapainya suatu tujuan.

c. Bakat

Unsur bakat akan turut andil dalam menentukan keberhasilan belajar. Bakat merupakan kemampuan seseorang yang dibawa sejak lahir yang merupakan potensi pembawaan. Semakin diasah bakat itu, maka semakin dekat seseorang pada keberhasilan.

#### d. Konsentrasi / perhatian

Supaya hasil belajar dapat mencapai hasil sebaik-baiknya, maka perlu adanya konsentrasi yang cukup, baik terhadap materi yang dipelajari, apabila tidak ada perhatian dapat diperkirakan apa yang dipelajari tidak mendapatkan hasil yang maksimal.

#### 2. faktor Pendidik (Guru)

Salah satu faktor yang tidak kalah pentingnya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah faktor pendidik/guru. Disini guru merupakan sumber motifator bagi siswa untuk dapat mencapai kemajuan pendidikan.

Guru sebagai pendidik dalam lembaga pendidikan, yang secara langsung dan tegas menerima kepercayaan dari masyarakat untuk memangku jabatan dan tanggungjawab pendidikan, maka selain harus memiliki syarat-syarat sebagai manusia dewasa, harus pula memenuhi persyaratan lain yang lebih berat, yang dikelompokkan menjadi prasyarat pribadi dan jabatan.

Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa untuk menekankan pada kesiapan guru yang berkualitas, maka seorang guru harus memiliki seperangkat metode atau teknik dan strategi mengajar yang baik, berdedikasi yang tinggi serta bertanggungjawab terhadap beban tugas yang diembannya.

Adapun syarat-syarat guru sebagai partisipan dan pembantu tugas kepala sekolah adalah:

1. guru harus menyadari kedudukannya sebagai pembantu, bukan penanggung jawab dalam keseluruhan administrasi.
2. guru harus patuh melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya
3. guru harus mempunyai semangat yang tinggi untuk menyelesaikan program kerja dalam melaksanakan administrasi pendidikan.
4. guru harus mampu mengajak sesama rekan untuk ikut melaksanakan administrasi pendidikan.<sup>18</sup>

Perbedaan jenjang yang diperoleh setiap guru akan membedakan luas dan dalamnya pengalaman serta latihan yang dialaminya. Kemampuan seseorang dipengaruhi pengalaman dan pelatihan yang diperoleh selama menerima pendidikan. Oleh karena itu, dengan perbedaan jenjang pendidikan akan berpengaruh pada kemampuan guru dalam membuat perencanaan pembelajaran. Pengelolaan proses belajar sekaligus akan mempengaruhi kemampuan guru dalam menguasai materi pembelajaran di kelas dengan faktor pengalaman belajar.

Pengalaman guru dalam bidang pembelajaran memiliki andil yang cukup besar di dalam menentukan keberhasilan peserta didik atau siswa. Dengan modal pengalaman pembelajaran seorang pendidik akan semakin banyak memiliki pengetahuan baik dalam bentuk teknik, strategi pembelajaran, dan inovasi pembelajaran.

### 3. Faktor Lingkungan dan Keluarga

---

<sup>18</sup> Yusak Burhanuddin, 2005. " *Administrasi Pendidikan* ", Bandung: Pustaka Setia, hlm. 130

Faktor lingkungan ini sangat berpengaruh pada keberhasilan anak dalam meraih prestasi belajar. Hal yang paling gampang dibuktikan dalam kehidupan sehari-hari sebagai contoh yang ada disekitar anak didik, baik berupa benda-benda, peristiwa yang terjadi, maupun kondisi masyarakat terutama yang dapat memberikan pengaruh kuat kepada anak yaitu lingkungan dimana proses pendidikan berlangsung dan lingkungan dimana anak-anak bergaul sehari-hari. Sebagai contoh, anak yang bergaul dengan teman yang berprestasi tentu akan berpengaruh pada dirinya yang mana ia akan semakin terpacu untuk bisa dan pandai seperti yang dilakukan temannya. Ini berarti lingkungan yang paling sering dicampuri akan lebih cepat berpengaruh dan membentuk watak dan karakter anak baik untuk sementara atau untuk masa yang akan datang.

Adapun faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi prestasi belajar masih dapat dirinci lagi menjadi beberapa unsur sebagai berikut:

a. lingkungan keluarga

Lingkungan keluarga merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi mutu produk peserta didik yang dilakukan oleh pendidik. Lingkungan keluarga yang mampu berperan dalam pengembangan pendidikan akan dapat membantu anak didik meraih kualitas pendidikan yang memadai.

b. lingkungan bergaul

Yang dimaksud lingkungan bergaul adalah lingkungan dimana anak melakukan aktivitas bermain dengan teman-temannya dan di situ terdapat beberapa macam latar belakang yang berbeda dan ini juga akan sangat berpengaruh pada pertumbuhan anak didik.

#### 4. Sarana dan Prasarana

Faktor fasilitas (penyediaan bahan ajar) merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan terciptanya mutu pendidikan. Apabila ini kurang mendapat perhatian akan mengakibatkan merosotnya kualitas pendidikan. Hal ini memerlukan penekanan perhatian yang cukup, oleh karena itu sarana dan prasarana merupakan media penyampaian tujuan pembelajaran yang berkualitas.

Khususnya sarana dan prasarana yang berupa alat bantu pembelajaran, diperlukan keahlian menggunakan pembinaan alat-alat dalam proses mengajar yang bertujuan untuk mempertinggi prestasi belajar pada umumnya.

Jenis peralatan dan perlengkapan yang disediakan di sekolah dan cara-cara administrasinya mempunyai pengaruh besar terhadap program belajar mengajar. Demikian pula administrasi yang buruk, juga akan mengurangi kegunaan alat-alat dan perlengkapan tersebut, sekalipun peralatan dan perlengkapan pembelajaran itu keadaannya istimewa.

Titik berat dalam hal ini adalah belajar yang dikaitkan dengan masalah-masalah dan kebutuhan serta kegunaan hasil belajar nanti. Karena penyediaan sarana pendidikan di sekolah juga harus disesuaikan dengan tingkat kebutuhan anak didik serta kegunaan hasilnya di masa yang akan datang. Maksud dari pengertian tersebut menegaskan betapa pentingnya manfaat alat-alat/media pembelajaran yang berperan sebagai penunjang hasil/prestasi belajar siswa.

#### **b. Faktor Penghambat**

##### **1. faktor anak didik**

Pengembangan mutu pendidikan pada dasarnya adalah upaya peningkatan kualitas pendidikan. Pendidikan itu tujuan utamanya adalah untuk membentuk kepribadian. Mengembangkan kepribadian anak didik tidaklah mudah, karena banyaknya perbedaan dan persamaan yang ada dalam diri anak didik tersebut. Dalam kesanggupan jasmani, seseorang tidak sama dengan orang lain, demikian dengan hal-hal rohaniah kejiwaan, tidak sama dengan diri orang lain dan sebagainya. Jika kita perhatikan siswa-siswi, kita akan segera mengetahui bahwa mereka memiliki kecerdasan yang berbeda meskipun mereka memiliki usia yang sama tapi kemampuan mentalnya tidak sama. Perbedaan pada diri siswa tersebut dapat menjadi hambatan bagi perkembangan anak didik, yang pada akhirnya menjadi hambatan bagi pengembangan mutu pendidikan karena anak

didik adalah salah satu faktor pendukung dan pengembang pendidikan tersebut.

## 2. Faktor Pendidik (Guru)

Telah dijelaskan bahwa pendidik merupakan personel yang terlibat langsung dalam proses pendidikan. Karena itu berhasil dan tidaknya pendidikan juga tergantung padanya. Untuk itu, perlu adanya upaya pengembangan kualitas guru mengenai kemampuan ketrampilan mengajar serta kepribadiannya yang lebih. Namun demikian terkadang ada hal-hal yang menjadi hambatan dalam upaya peningkatan kualitas dan profesional guru di antaranya kondisi sakit, kondisi sosial yang kurang baik, kesejahteraan ekonomi yang kurang, dan lain-lain yang mana pasti akan berpengaruh pada kemajuan dan peningkatan kemampuan guru tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Ali Syaifullah sebagai berikut: keadaan keluarga yaitu kesehatan, sosial psikologi, serta kesejahteraan ekonomi merupakan penghalang atau penghambat pada kemajuan pelaksanaan tugas guru. Iklim sosial psikologi yang tidak tenang, kesehatan keluarga yang tidak memenuhi prasyarat kesehatan serta dalam keadaan kondisi kesejahteraan ekonomi yang kurang terjamin, dapat mengganggu tugas mereka di sekolah.

## 3. Masalah Dana

Banyak lembaga pendidikan agama Islam yang kurang mapan pengembangannya disebabkan oleh factor dana yang kurang

mencukupi, atau karena tidak adanya dukungan dana untuk komponen-komponen pendidikan sehingga mengakibatkan perpustakaan yang kurang memadai, gedung sekolah yang kurang memenuhi syarat, kurangnya alat-alat pembelajaran, administrasi yang kurang baik, tenaga pendidik yang kurang bermutu, dan lain-lain.

Melihat uraian di atas, maka masalah dana adalah factor yang sangat penting dalam upaya pengembangan mutu pendidikan. Factor dana yang mempengaruhi kemajuan sekolah adalah sumber dana yang tersedia dalam masyarakat yang terdiri atas keluarga yang relative keadaan social ekonominya yang mapan dan baik, demikian pula pemerintah daerah yang memiliki sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber pajak yang banyak pada suatu ketika dapat berpengaruh pada kemajuan pendidikan di sekolah. Perkembangan lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh seberapa besar biaya yang tersedia untuk biaya operasional sekolah dan penyediaan alat/sarana/media pembelajaran, selain ditentukan pula oleh kepandaian dan ketepatan pengelolanya. Jadi masalah dana operasional yang kurang akan menjadi penghambat bagi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah maupun di madrasah.

#### 4. Partisipasi masyarakat

Kehadiran sekolah/madrasah berlandaskan kemauan baik dari Negara dan masyarakat yang mendukungnya. Oleh karena itu, pihak yang bekerja di lembaga pendidikan mau tidak mau harus bekerjasama

dengan masyarakat. Masyarakat disini dapat berwujud orangtua/wali murid, badan-badan, organisasi-organisasi baik negeri maupun swasta. Salah satu alasan mengapa sekolah/madrasah perlu dukungan dari masyarakat tempat sekolah itu berada ialah karena sekolah/madrasah harus dibiayai.

Di samping hal di atas, peradaban di masyarakat yang kurang baik, situasi sosial yang tidak kondusif, suhu politik yang panas, serta moral kehidupan beragama yang tidak harmonis, juga akan berpengaruh pada proses pendidikan yang telah berjalan. Padahal tanpa bantuan dan partisipasi masyarakat baik yang bersifat material dan immaterial, akan menjadi penghambat dan halangan bagi kelangsungan proses pendidikan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan berparadigma deskriptif-kualitatif, Bogdan dan Taylor mendefinisikan "metodologi kualitatif" sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini, diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.<sup>1</sup>

Menurut Nana Sudjana,

"Deskriptif Kualitatif adalah penelitian yang data-datanya berupa kata-kata (bukan angka-angka, yang berasal dari wawancara, catatan laporan, dokumen, dll) atau penelitian yang di dalamnya mengutamakan untuk pendeskripsian secara analisis alami untuk memperoleh makna yang mendalam dari hakekat proses tersebut"<sup>2</sup>

Adapun studi kasus menurut Nurul Zuriah adalah penelitian yang bertujuan untuk mempelajari secara intensif mengenai unit social tertentu, yang meliputi individu, kelompok, lembaga dan masyarakat.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Lexy Moleong, 2000. "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", Bandung: PT Remaja Rosda karya, hlm. 5

<sup>2</sup> Nana Sudjana, 1989. "*Metode Statistik*", Bandung: Tarsito, hlm. 203

<sup>3</sup> Nurul Zuriah, 2003. "*Penelitian Tindakan*", Malang: Media Bayu, hlm.129

## **B. Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan pengumpul data utama. Dalam hal ini, sebagaimana dinyatakan oleh Lexy Moleong bahwa,

"kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrumen atau alat penelitian di sini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian".<sup>4</sup>

Berdasarkan pada pandangan di atas, maka pada dasarnya kehadiran peneliti di sini di samping sebagai instrumen juga menjadi faktor penting dalam seluruh kegiatan penelitian ini.

## **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di MAN Malang I yang terletak di Jalan Simpang Tlogomas I/40 Dinoyo-Malang yang saat ini bernama Jalan Baiduri Bulan 40 Malang. MAN MALANG I ini termasuk madrasah unggulan di kota Malang, sehingga peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di sekolah ini terutama menyangkut kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I.

## **D. Subyek Penelitian atau Informan**

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam penelitian ini yang dijadikan Informan/obyek penelitian adalah semua warga yang ada

---

<sup>4</sup> Lexy Moleong, *Op Cit.* hlm. 121

dalam lembaga,<sup>5</sup> khususnya Kepala Madrasah dan yang menunjang kinerja kepala madrasah seperti Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarpras, Dewan Guru, Siswa dan lain-lainnya.

## E. Sumber Data

Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian, menurut Suharsimi Arikunto adalah subjek di mana data diperoleh.<sup>6</sup> Sedangkan menurut Lofland, yang dikutip oleh Moleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>7</sup>

Adapun sumber data terdiri dari dua macam:

### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugas-petugasnya) dari sumber pertamanya.<sup>8</sup> Dalam penelitian ini, data primer yang diperoleh oleh peneliti adalah dari hasil wawancara dengan kepala madrasah khususnya serta pihak-pihak yang berkaitan di sekolah tersebut.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang biasanya telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen, misalnya data mengenai keadaan demografis suatu daerah, data mengenai produktifitas suatu perguruan tinggi, data mengenai

<sup>5</sup> Ibid. hlm. 90

<sup>6</sup> Suharsimi Arikunto, 2002. "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek", Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 102

<sup>7</sup> Lexy Moleong, *Op Cit.* hlm. 112

<sup>8</sup> Sumadi Surya Brata, 1998. "Metodologi Penelitian Pendidikan", Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 84

persediaan pangan di suatu daerah, dsb.<sup>9</sup> Data sekunder yang diperoleh oleh peneliti adalah data yang diperoleh langsung dari pihak-pihak yang berkaitan berupa data-data sekolah dan berbagai literatur yang relevan dengan pembahasan.

## **F. Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam setiap penelitian metode pengumpulan data merupakan komponen yang sangat esensial karena kualitas data yang diperoleh ditentukan oleh metode tersebut. Metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis meliputi :

### **a. Metode Observasi**

Adalah Pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki.<sup>10</sup> Metode ini digunakan untuk memperoleh data dengan melakukan pengamatan Obyek secara langsung atau peneliti terjun secara langsung ke obyek penelitian.

Secara metodologis pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif kepercayaan atau perhatian, perilaku taksadar, kebiasaan, dan sebagainya. Pengamatan memungkinkan peneliti, merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek, sehingga memungkinkan pula bagi peneliti menjadikannya sumber data.

Dengan metode ini dapat mengetahui gambaran secara umum tentang kondisi mutu pendidikan di MAN MALANG I saat ini dan segala hal yang berkaitan dengan penelitian.

<sup>9</sup> Ibid. hlm. 85

<sup>10</sup> Suharsimi Arikunto. 1998. "*Prosedur Penelitian*", Jakarta: Rineka Cipta, hlm.115

b. *Metode Interview*

Interview atau wawancara adalah metode pengumpulan data yang menghendaki komunikasi langsung antara peneliti dengan subyek yang diteliti atau responden. Interview adalah sebuah dialog yang dilakukan pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.<sup>11</sup>

c. *Metode Dokumentasi*

Dokumentasi adalah penyelidikan benda tertulis seperti buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan lain-lain. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data tentang latar belakang obyek penelitian, struktur organisasi sekolah keadaan guru dan siswa, sarana dan prasarana dan segala hal yang berkaitan dengan penelitian ini.

**G. Teknik Analisa Data**

Setelah data terkumpul dilakukan pemilahan secara selektif disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Selain itu, dilakukan pengolahan dengan proses editing, yaitu dengan meneliti kembali data-data yang didapat, apakah data tersebut sudah cukup baik dan dapat segera dipersiapkan untuk proses berikutnya.<sup>12</sup> Secara sistematis dan konsisten bahwa data yang diperoleh dituangkan dalam suatu rancangan konsep yang kemudian dijadikan dasar utama dalam memberikan analisis.

Analisis data menurut Patton dalam Moleong, adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan suatu uraian dasar. Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor, analisa data adalah

<sup>11</sup> Nurul Zuriah, *Op Cit*, hlm.129

<sup>12</sup> Koentjraningrat, *Op Cit*. hlm. 207

proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan ide tersebut.<sup>13</sup>

Dalam penelitian ini yang digunakan dalam menganalisa data yang sudah diperoleh adalah dengan cara deskriptif (non statistik), yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan data yang diperoleh dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan untuk kategori untuk memperoleh kesimpulan. Yang bermaksud mengetahui keadaan sesuatu mengenai apa dan bagaimana, berapa banyak, sejauh mana, dsb.<sup>14</sup>

#### **H. Pengecekan Keabsahan Data**

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) menurut versi "positivisme" dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigmanya sendiri.<sup>15</sup>

Pemeriksaan keabsahan data didasarkan atas kriteria tertentu. Kriteria itu terdiri atas derajat kepercayaan (kredibilitas), keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Masing-masing kriteria tersebut menggunakan teknik pemeriksaan sendiri-sendiri. Kriteria derajat kepercayaan pemeriksaan datanya dilakukan dengan:

1. Teknik perpajangan keikutsertaan, ialah untuk memungkinkan peneliti terbuka terhadap pengaruh ganda, yaitu faktor-faktor kontekstual dan

---

<sup>13</sup> Lexy Moleong, *Op Cit.* hlm. 103

<sup>14</sup> Suharsimi Arikunto, *Op Cit.* hlm. 30

<sup>15</sup> Ibid, hlm.171

pengaruh bersama pada peneliti dan subjek yang akhirnya mempengaruhi fenomena yang diteliti;

2. Ketekunan pengamatan, bermaksud menemukan ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci;
3. Triangulasi, adalah tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Tehnik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya;
4. Pengecekan atau diskusi sejawat, dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat;
5. Kecukupan refersial, alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan kritik tertulis untuk keperluan evaluasi. Film atau video-tape, misalnya dapat digunakan sebagai alat perekam yang pada saat senggang dapat dimanfaatkan untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan kritik yang telah terkumpul;
6. Kajian kasus negatif, dilakukan dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus-kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang telah dikumpulkan dan digunakan sebagai bahan pembanding;
7. Pengecekan anggota, yang dicek dengan anggota yang terlibat meliputi data, kategori analisis, penafsiran, dan kesimpulan. Yaitu salah satunya

seperti ikhtisar wawancara dapat diperlihatkan untuk dipelajari oleh satu atau beberapa anggota yang terlibat, dan mereka diminta pendapatnya.

Kriteria kebergantungan dan kepastian pemeriksaan dilakukan dengan teknik auditing. Yaitu untuk memeriksa kebergantungan dan kepastian data.<sup>16</sup>

Demikian halnya dalam penelitian ini, secara tidak langsung peneliti telah menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik pemeriksaan sebagaimana yang telah tersebut di atas, untuk membuktikan kepastian data. Yaitu dengan kehadiran peneliti sebagai instrumen, mencari tema atau penjelasan pembanding atau penyaing, membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, mengadakan wawancara dari beberapa orang yang berbeda, menyediakan data deskriptif secukupnya, diskusi dengan teman-teman sejawat.

## **I. Tahap-tahap Penelitian**

Dalam penelitian ini, ada beberapa tahapan penelitian:

1. Tahap pra lapangan
  - a. Memilih lapangan, dengan pertimbangan bahwa MAN MALANG I adalah salah satu madrasah aliyah unggulan di Malang, yang menarik perhatian peneliti untuk mengadakan penelitian tentang kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I
  - b. Mengurus perijinan, baik secara formal maupun informal

---

<sup>16</sup> Lexy Moleong, *Op Cit.* hlm. 177-183

- c. Melakukan penjajakan lapangan, dalam rangka penyesuaian dengan MAN MALANG I selaku objek penelitian.

## 2. Tahap Pekerjaan Lapangan

- a. Mengadakan observasi langsung ke MAN MALANG I terhadap kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I, dengan melibatkan beberapa informan untuk memperoleh data.
- b. Memasuki lapangan, dengan mengamati berbagai fenomena proses pembelajaran dan wawancara dengan beberapa pihak yang bersangkutan.
- c. Berperan serta sambil mengumpulkan data

3. Penyusunan laporan penelitian, berdasarkan hasil data yang diperoleh. Dengan rancangan penyusunan laporan sebagaimana telah tertera dalam sistematika penulisan laporan.

## BAB IV

### PAPARAN HASIL PENELITIAN

#### A. Latar Belakang Obyek

##### 1. Sejarah Singkat Berdirinya MAN MALANG I

Madrasah Aliyah Negeri Malang I lahir berdasarkan SK Menteri Agama No. 17 Tahun 1978, yang merupakan alih fungsi dari PGAN 6 Tahun Puteri Malang. Pengalihfungsian PGAN 6 Tahun Puteri menjadi dua madrasah, yaitu MTsN Malang II (saat ini pindah ke Jl. Cemorokandang 77 Malang) dan MAN Malang I.<sup>1</sup>

MAN I sejak masih berstatus PGAN 6 Tahun Puteri menempati gedung milik Lembaga Pendidikan Maarif di Jalan MT. Haryono 139 Malang dengan hak sewa sampai akhir Desember 1988. Kemudian pada tanggal 2 Januari 1989, MAN Malang I pindah ke lokasi baru yang berstatus milik sendiri di Jalan Simpang Tlogomas I/40 Malang. Di tempat terakhir inilah; yang saat ini bernama Jahn Baiduri Bulan 40 Malang, sampai sekarang MAN Malang I berkembang.<sup>2</sup>

MAN Malang I adalah lembaga pendidikan umum ditingkat menengah, yang diselenggarakan oleh Departemen Agama yang mempunyai keunggulan dibidang pemahaman agama Islam. Secara fisik citra yang ditampilkan adalah bernafaskan Islam, sehingga terkesan berwibawa, rapi dan indah serta dihuni oleh orang-orang yang dekat dengan Allah SWT., ramah

---

<sup>1</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah, bapak Drs. Zaenal Mahmudi, M.Ag dan dokumentasi sekolah.

<sup>2</sup> Ibid

terhadap sesama, santun, selalu tersenyum, serta peduli terhadap lingkungannya.

Ditinjau dari kelembagaan, MAN Malang I mempunyai tenaga akademik yang handal dalam pemikiran, memiliki manajemen yang kokoh yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreatifitas civitas akademika MAN Malang I, serta memiliki kemampuan antisipatif masa depan dan proaktif. Selain itu MAN Malang I memiliki pimpinan yang mampu mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh.

Sejak resmi memiliki sebutan MAN Malang I, madrasah ini telah mengalami 5 masa kepemimpinan,<sup>3</sup> yaitu:

1. Raimin, BA : Tahun 1978 – 1986
2. Drs. H. Kusnan A : Tahun 1986 - 1993
3. Drs. H. Toras Gultom : Tahun 1993 – 2004
4. Drs. H. Tonem Hadi : Tahun 2004 – 2006
5. Drs. H. Zainal Mahmudi : Tahun 2006 – Sekarang

Di bawah kepemimpinan kelima orang di atas, MAN Malang I menunjukkan peningkatan kualitas dan mutunya. Dan kita berharap dengan semakin bertambah usia, MAN Malang I semakin mampu memberikan sumbangan yang terbaik bagi kemajuan Iptek yang didasari oleh kemandirian dan ketahanan.

---

<sup>3</sup>Ibid

## 2. Visi dan Misi Madrasah

Perkembangan dan tantangan masa depan seperti: perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; globalisasi yang cepat; era informasi; dan berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan memicu madrasah untuk merespon tantangan sekaligus peluang itu. MAN Malang I memiliki citra moral yang menggambarkan profil Madrasah yang diinginkan di masa datang yang diwujudkan dalam Visi Madrasah sebagai berikut:<sup>4</sup>

### a. Visi

#### **“TERWUJUDNYA INSAN BERKUALITAS TINGGI DALAM IPTEK YANG RELIGIUS DAN HUMANIS”**

Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

- BERKUALITAS** : mempunyai kemampuan yang tinggi dalam penguasaan iptek dan imtaq serta mempunyai daya saing yang tinggi
- RELIGIUS** : memiliki ketakwaan dan kesalehan serta selalu menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman dalam kehidupan sehari-hari
- HUMANIS** : mempunyai kepedulian terhadap diri dan lingkungan serta dapat diterima dan dibutuhkan oleh semua lapisan masyarakat.

### b. Misi

Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu lulusan baik secara keilmuan, maupun secara moral dan sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya insani yang unggul dibidang iptek dan imtaq. Sedangkan misi dari penyelenggaraan pembelajaran dan pendidikan di MAN MALANG I terurai sebagai berikut:

1. Menumbuhkan semangat belajar untuk pengembangan Iptek dan Imtaq
2. Mengembangkan penelitian untuk mendapatkan gagasan baru yang berorientasi masa depan

---

<sup>4</sup>Ibid

3. Mewujudkan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, kreatif dan inovatif.
4. Menumbuhkembangkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari
5. Mewujudkan warga sekolah yang memiliki kepedulian terhadap diri, lingkungan dan berestetika tinggi

### 3. Tujuan Sekolah/Madrasah

Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan di MAN MALANG I adalah:

1. Meningkatkan prosentase kelulusan Ujian Nasional menjadi 100 %
2. Meningkatkan angka prosentase siswa yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri baik melalui jalur SPMB maupun PMDK.
3. Meningkatkan kemampuan berfikir ilmiah warga madrasah melalui kegiatan penelitian sehingga dapat berprestasi di level lokal, regional maupun internasional
4. Menciptakan proses pembelajaran yang mengasyikkan, menyenangkan, dan mencerdaskan dengan melengkapi ruang belajar yang berbasis multimedia.
5. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang berjiwa ajaran agama Islam yang diimplementasikan melalui shalat berjamaah, diskusi keagamaan, khitobah dua bahasa (Arab dan Inggris), dan seni Islami.
6. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dalam lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya yang dijiwai ajaran agama Islam melalui kegiatan bakti sosial dan Studi Kenal Lingkungan.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid

#### 4. Sasaran Program Unggulan Madrasah

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL I**  
**SASARAN PROGRAM UNGGULAN MADRASAH**

<b>SASARAN PROGRAM 1 TAHUN ( 2007 / 2008 ) (Program Jangka Pendek)</b>	<b>SASARAN PROGRAM 5 TAHUN ( 2007 / 2012 ) (Program Jangka Menengah)</b>	<b>SASARAN PROGRAM 10 TAHUN ( 2007/ 2017 ) (Program Jangka Panjang)</b>
1. Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 96%.	1. Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 97%.	1. Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 98 %.
2. Target pencapaian rata-rata Nilai Ujian Akhir 7.5	2. Target pencapaian rata-rata UN lulusan 7,7.	2. Target pencapaian rata-rata UN lulusan 7,9
3. 65 % lulusan dapat diterima di PTN, baik melalui jalur PMDK maupun SPMB.	3. 70% lulusan dapat diterima di PTN baik melalui jalur PMDK maupun SPMB.	3. 85 % lulusan dapat diterima di PTN baik melalui jalur PMDK maupun SPMB.
4. 25 % peserta didik dapat aktif berbahasa Arab.	4. 35 % peserta didik dapat aktif berbahasa Arab.	4. 45 % peserta didik dapat aktif berbahasa Arab.
5. 25 % peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.	5. 40 % peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.	5. 60 % peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.
6. 70 % peserta didik dapat mengoperasikan 6 program Ms Word, Ms Excel, Ms Power Point, CorelDraw, dan Bahasa Program	6. 75 % peserta didik dapat mengoperasikan 6 program komputer Ms Word, Ms Excel, Ms Power Point, CorelDraw, Bahasa Program dan Internet).	6. 90 % peserta didik dapat mengoperasikan 6 program komputer (Ms Word, Ms Excel, Ms Power Point, CorelDraw, Bahasa Program dan Internet).
7. 10 % peserta didik dapat mengoperasikan program PhotoShop, Swish, AutocaD, 3D max, Windows Movie	7. 20 % peserta didik dapat mengoperasikan program PhotoShop, Swish, AutocaD, 3D max, Windows Movie maker	7. 30 % peserta didik dapat mengoperasikan program PhotoShop, Swish, AutocaD, 3D max, Windows Movie maker

<b>SASARAN PROGRAM 1 TAHUN ( 2007 / 2008 ) (Program Jangka Pendek)</b>	<b>SASARAN PROGRAM 5 TAHUN ( 2007 / 2012 ) (Program Jangka Menengah)</b>	<b>SASARAN PROGRAM 10 TAHUN ( 2007/ 2017 ) (Program Jangka Panjang)</b>
maker		
8. 15 % Peserta didik jurusan BAHASA mampu membuat film Drama	8. 30 % Peserta didik jurusan BAHASA mampu membuat film Drama	8. 40 % Peserta didik jurusan BAHASA mampu membuat film Drama
9. 80% peserta didik dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar	9. 90% peserta didik dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar	9. 100% peserta didik dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar
10. 15 % Peserta didik mampu mengembangkan tanaman Hias dan Toga	10. 30 % Peserta didik mampu mengembangkan tanaman Hias dan Toga	10. 40 % Peserta didik mampu mengembangkan tanaman Hias dan Toga
11. Memiliki ekstra kurikuler unggulan (KIR & Olah Raga Atletik)	11. Extra kurikuler unggulan dapat menjuarai tingkat Kota/provinsi	11. Ekstrakurikuler unggulan dapat meraih prestasi tingkat nasional

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.ManmalangI.sch.id>)

## **5. Rencana Pengembangan Jangka Panjang MAN MALANG I (Tahun 2007 S/D 2017)**

Selanjutnya MAN Malang I merumuskan pengembangan Madrasah dalam beberapa strategi pengembangan sebagai berikut :

- a. menjadikan MAN Malang I sebagai Madrasah Unggul di tingkat regional dan nasional (membuka kelas akselerasi, kelas Internasional, kelas berasrama)

- b. meningkatkan mutu akademik (program unggulan sukses ujian nasional/SPMB, program bahasa (berkomunikasi bahasa arab dan Inggris), Program Teknologi Informasi dan Pembelajaran berbasis TI).
- c. mencetak lulusan berjiwa enterpreneurship.
- d. mengembangkan sarana fisik terutama (Pembebasan tanah sebelah timur, selatan dan barat madrasah, Pengadaan ma'had, Pengadaan food centre, Pembangunan masjid, Studio musik, Ruang senam, Laboratorium setiap mata pelajaran)
- e. meningkatkan misi pengajaran sesuai situasi dunia yang penuh perubahan.
- f. meningkatkan kembali komitmen untuk membina kemitraan dengan masyarakat.
- g. memantapkan pendanaan madrasah.

#### **6. Struktur Organisasi Sekolah**

Struktur organisasi MAN MALANG I dapat dilihat pada lampiran 2.

#### **7. Data Tenaga Pendidik Dan Kependidikan**

Jumlah seluruh personil Madrasah ada sebanyak 88 orang, terdiri atas guru 74 orang, karyawan tata usaha 14 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL II  
KEADAAN PERSONIL MADRASAH**

No	Nama	Jabatan	STATUS
1.	Drs. H. Zainal Mahmudi, M.Ag.	Kepala Madrasah / Guru Pengembangan diri	PNS
2.	Dra. Hj. Istarsyidah, S.Pd	Guru Q-Hadits/Geografi	PNS

No	Nama	Jabatan	STATUS
3.	Dra. Hj. Wahyuning Widyastuti	Guru Fisika	PNS
4.	Drs. M. Husnan	Guru Matematika	PNS
5.	Dra. Hj. Siti Kholifah	Guru Bp/Bk/Peng. Diri	PNS
6.	Drs. M. Shohib, M.Ag.	Guru Bahasa Arab	PNS
7.	Drs. Muh. Dahri, S.Pd	Guru Qur'an Hadits/Fiqih	PNS
8.	Dra. Hj. Nur Laila, S.Pd	Guru Sosiologi	PNS
9.	Agung Nugroho, S.Pd.	Guru Bahasa Indonesia	PNS
10.	Dra. Sri Pusporini	Guru Kimia	PNS
11.	Drs. Nur Hidayatullah	Waka Kesiswaan/ Guru Matematika	PNS
12.	Arlis Y. Zubaidah, S.Pd.	Guru Matematika/Ketramp.	PNS
13.	Betti Sumiwati, S.Pd.	Guru Kimia	PNS
14.	Drs. Sudirman, ST., S.Pd	Guru Eko-Akn/Elektro	PNS
15.	Drs. Arif Djunaidi	Waka Kurikulum/ Guru Matematika	PNS
16.	Dra. Hj. Rida Ruhamawati	Guru Bp/Bk/Peng. Diri	PNS
17.	Dra. Hidayatus Shibyana, M.A	Guru Bahasa Arab/Asing	PNS
18.	Chusnul Chotimah, S.Pd.	Guru Ekonomi/Akuntansi	PNS
19.	Dra. Yayuk Khisbiyah Wiryaningsih	Guru Bahasa Inggris	PNS
20.	Dra. Erni Qomaria Rida	Guru Matematika	PNS
21.	Dra. Ismiati Mahmudah	Guru Biologi	PNS
22.	Emi Rohanum, S.Pd.	Guru Fisika	PNS
23.	Syaiin Qodir, S.Pd.	Guru Ppkn	PNS
24.	Dra. Hj. Ninik Rukayati, M.Ag	Guru Bahasa Inggris/Ketr.	PNS
25.	Dra. Dyah Istami Suharti.	Guru Biologi	PNS
26.	Drs. Imam Istamar	Guru Antro/Sejarah/Tik	PNS
27.	Nur Handayani, S.P	Guru Biologi	PNS
28.	Dra. Yuni Widayati	Guru Ekonomi-Akuntansi	PNS
29.	Dra. Luluk Machsufah	Guru Bhs Inggris/Sejarah	PNS
30.	R. Heru Lesmana, S.Pt	Guru Biologi/Tik	PNS
31.	Robil Alamin, S.Pd	Guru Sej./Sos./Atropologi	PNS
32.	Ary Budiono, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia	PNS

No	Nama	Jabatan	STATUS
33.	Rahmah Farida, S.Pd.I	Guru Bhs. Arab/Qur'an H	PNS
34.	Azin Priyo Kunantiono, S.Pd	Guru Penjaskes	PNS
35.	Muzainah, S.Ag	Guru Qur'an Hadist	PNS
36.	Drs. Sabilal Rosyad	Guru Fisika	PNS
37.	Yasin, S.Pd	Guru Bhs. Arab/Fiqih	PNS
38.	Endro Soebagyo, S.Pd	Guru Seni Budaya/Tik	PNS
39.	Subhan, S.Pd	Guru Sosiologi/Sejarah	PNS
40.	Lely Pancaratna, S.Pd	Guru Matematika	PNS
41.	Nurul Fitriah, S.Si	Guru Kimia/Tik	PNS
42.	Drs. Musthofa, M.Pd.I	Guru Akidah Akhlaq	PNS
43.	Hanik Ulfa, S.Ag. M.Pd	Guru Ski/Qur'an Hadist	PNS
44.	Muhammad Furqon, S.Pd	Guru Bahasa Inggris	PNS
45.	H. Pramoe Soetedjo, BA	Guru Penjaskes	GTT
46.	Muchamad Khuseini, S.Pd	Guru Bhs Inggris/Kaligrafi	GTT
47.	Joko Sugiharto, S.Pd.	Guru Penjaskes	GTT
48.	Moh. Taufik Al-Fajar, S.Pd.	Guru Sejarah	GTT
49.	Istiqomah, S.Pd.	Guru Bhs. Inggris/Jerman	GTT
50.	Slamet Priyanto, S.Pd.	Guru Geografi	GTT
51.	Dewi Nurjanah, S.Pd.	Guru Ppkn	GTT
52.	Riyono, S.Pd.	Guru Bahasa Indonesia	GTT
53.	Farah Fuadati, S.Pd.	Guru Ekonomi/Akuntansi	GTT
54.	Chusnul Maulu'ah, S.Psi.	Guru Bp/Bk/Peng. Diri	GTT
55.	Sugiono, S.Ag	Guru Qur'an Hadits	GTT
56.	Imam Sya'roni	Pelatih	GTT
57.	Erlangga	Pelatih	GTT
58.	David Rahardian Pandarangga	Pelatih	GTT
59.	Siti Dwi Yuliasuti	Pelatih	GTT
60.	Samsul Hidayat	Pelatih	GTT
61.	Siti Aqofah Meimoenah	Kepala Tata Usaha	PNS
62.	Wahyu Ujiati	Bendahara Pengeluaran	PNS
63.	Heri Mulyo Cahyo	Kepegawaian	PNS
64.	Anita Fanti Hariyani, A.Md	Staf Kepegawaian	PNS
65.	Kamsin	Kebersihan	PTT
66.	Naniek Swandayani	Staf Pengajaran	PTT
67.	Sugiono, S.Ag	Perpustakaan	PTT
68.	Suryadi	Kebersihan	PTT
69.	Mohammad Nur Khambali	Komputer	PTT
70.	Luluk Ilfianah	Staf Pengajaran	PTT

No	Nama	Jabatan	STATUS
71.	Agus Suroso	Satpam	PTT
72.	Kusnadi	Kebersihan/ Keamanan	PTT
73.	Moch. Solichin	Perpustakaan	PTT
74.	Lilik Ayu Octavia	Petugas Kopsis	PTT
75.	Edi Subagyo	Petugas Cleaning Servis	PTT

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam  
[http:// www.ManmalangI.sch.id](http://www.ManmalangI.sch.id))

Dari sejumlah guru, 67% yang berstatus guru PNS. Sisanya 33 % guru GTT dan sebagai guru honorer.

### TENAGA PENGAJAR

Tenaga pengajar di MAN Malang I terdiri dari 74 orang dengan kualifikasi :

Strata satu ( S1 )	:	60	orang (Guru)
Strata dua ( S2 )	:	6	orang (Guru )
Sarjana Muda	:	1	orang (Guru)
SMA	:	5	orang (Pelatih)

**TABEL III**  
**TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN**  
**ENAM TAHUN TERAKHIR**

No	Uraian	Tahun - Jumlah					
		2007-2008	2006-2007	2005-2006	2004 - 2005	2003-2004	2002-2003
1	Kepala*)	1	1	1	1	1	1
2	Wakil Kepala*)	4	4	4	4	4	4
3	Guru Tetap Depag	34	37	39	35	30	30
4	Guru Tetap Diknas	5	5	5	5	5	6
5	Guru Tidak Tetap	11	21	29	19	20	23
6	Pegawai Tidak Tetap	7	6	7	7	6	6

7	Pegawai Tetap Tata Usaha	4	4	2	2	2	2
8	Pelatih	5	5	4	4	4	4
9	Satpam	1	1	1	1	1	1
10	Pesuruh	1	1	1	1	1	1
11	Tukang Kebun	1	1	1	1	1	1
12	Lain-lain	1	1	1	1	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>75</b>	<b>87</b>	<b>95</b>	<b>81</b>	<b>75</b>	<b>79</b>

*\*) Sudah dihitung pada Guru Tetap Depag*

*Catatan :*

Ada 3 guru yang diangkat menjadi Widiyaiswara Jatim, 4 masih dalam proses menyelesaikan S-2, 1 guru masih dalam proses menyelesaikan program Doktor.

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.ManmalangI.sch.id>)

**TABEL IV  
PRESTASI GURU 5 TAHUN TERAKHIR**

NO	JENIS KEGIATAN	JUARA	TINGKAT	TAHUN
1.	Juara II Lomba Penelitian Tindakan Kelas tingkat Nasional (2007), Drs. Jamal, MPd. Dan Riyono SPd	II	Nasional	2007
2.	Drs Samsudin, M.Pd guru teladan I Madrasah Aliyah Tingkat Jawa Timur	I	Jawa Timur	2006
3.	Drs. Muhammad Arifin Guru Berprestasi Tingkat SMA/ SMK/ MA terbaik III se Kota Malang	III	Kota Malang	2006
4.	Heri Mulyo Cahyo,S.Pd. Lomba Writing Contest 2006 tingkat nasional yang diselenggarakan oleh Radio Kangguru	I	Nasional	2006
5.	Guru Olah Raga Teladan se Malang Raya; Pramoe Sutedjo, BA	I	Kota Malang	2003

NO	JENIS KEGIATAN	JUARA	TINGKAT	TAHUN
6.	Lomba Mengarang Cerita Fiksi Keagamaan Tingkat Nasional (2003); Drs. Jamal, M.Pd	III	Nasional	2003
7.	Terpilih sebagai tim penyusun kurikulum Bahasa Arab Madrasah Aliyah Tingkat Nasional (2003); Drs. Shohib, M.Ag	Team	Nasional	2003
8.	Terpilih sebagai tim penyusun kurikulum Mata Pelajaran kelompok Agama Madrasah Aliyah Tingkat Nasional (2003); Dra. Umi Habibah	Team	Nasional	2003
9.	Guru Terbaik MIPA SLTA se Malang Raya (2002); Drs. Samsudin, M.Pd	I	Malang Raya	2002

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.ManmalangI.sch.id>)

## 8. Keadaan Siswa

### a. Jumlah peserta didik

Jumlah peserta didik pada tahun pelajaran 2006/2007 seluruhnya berjumlah 692 orang. Persebaran jumlah peserta didik antar kelas merata. Peserta didik di kelas X ada sebanyak 7 rombongan belajar. Peserta didik pada program IPA baik di kelas XI maupun di kelas XII masing-masing dua rombongan belajar, pada program IPS di Kelas XI dan Kelas XII masing-masing ada tiga rombongan belajar. Sedangkan pada program BAHASA di Kelas XI ada dua rombongan belajar dan Kelas XII ada satu rombongan belajar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL V**  
**KEADAAN JUMLAH PESERTA DIDIK**

Tahun Pelajaran	Kelas	Jenis Siswa		Jumlah
		Perempuan	Laki-laki	
	I	165	102	267

Tahun Pelajaran	Kelas	Jenis Siswa		Jumlah
		Perempuan	Laki-laki	
2001 / 2002	II	160	114	274
	III	155	98	240
2002 / 2003	I	129	96	225
	II	158	104	262
	III	155	112	267
2003 / 2004	I	158	85	243
	II	129	94	223
	III	157	99	256
2004 / 2005	I	135	77	212
	II	159	72	231
	III	122	91	213
2005/2006	X	164	80	244
	XI	128	63	191
	XII	157	69	226
2006/2007	X	171	100	271
	XI	159	74	230
	XII	128	63	191
2007/2008	X			253
	XI			257
	XII			219

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam  
<http://www.Manmalang1.sch.id>)

**b. Keadaan Tidak Naik Kelas, Tidak Lulus dan Putus Madrasah /  
 Droup Out**

Peserta didik yang tidak naik kelas, tidak lulus dan angka putus Madrasah (*Droup-Out*) peserta didik sampai tahun pelajaran 2006/2007.

**TABEL VI  
 TIDAK NAIK KELAS, TIDAK LULUS DAN PUTUS MADRASAH**

Tahun Pelajaran	Kelas	Jumlah	Tidak Naik	Tidak Lulus	Putus Madrakah/DO
2001 / 2002	I	267	4		1
	II	274	5		2

	III	240		-	-
2002 / 2003	I	225	2		-
	II	262	5		1
	III	267		-	-
2003 / 2004	I	243	10		2
	II	223	10		3
	III	256		-	-
2004 / 2005	I	212	13		7
	II	231	4		1
	III	213		1	-
2005 / 2006	X	244	9		3
	XI	191	-		-
	XII	226		2	-
2006 / 2007	X	280	10		15
	XI	230	10		10
	XII	191	-	5	-
2007 / 2008	X	253	-		-
	XI	257	-		-
	XII	221	-		-

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.ManmalangI.sch.id>)

Tingginya keadaan tidak naik kelas dan putus Madrasah peserta didik terutama disebabkan karena masih kurangnya kesadaran orang tua dan peserta didik tentang arti pentingnya pendidikan dan perhatian orang tua peserta didik.

### c. Input dan Output NEM

Pencapaian nilai rata-rata NEM peserta dari tahun ke tahun cenderung mengalami kenaikan. Peserta didik yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, khususnya PMDK atau UMPTN ternyata kenaikannya cukup signifikan. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel berikut:

**TABEL VII**  
**INPUT DAN OUTPUT NEM PESERTA DIDIK**

Input Tahun	Rata-rata NEM	Output Tahun	Rata-rata NEM	Yang ke PTN Tahun 2000-2007
1999-2000	3,85	2001-2002	5.08	Terlampir
2000-2001	4,55	2002-2003	5.78	130 Siswa
2001-2002	4,36	2003-2004	6,22	120 Siswa
2002-2003	5,85	2004-2005	7.59	48 PMDK dan 66 SPMB
2003-2004	5,97	2005-2006	7.97	52 PMDK dan 50 SPMB
2004-2005	5,73	2006-2007	7.11	74 PMDK dan 33 SPMB
2005-2006	6,01	2007-2008		
2006-2007	6,27	2008-2009		
2007-2008	6,8	2009-2010		

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam  
<http://www.ManmalangI.sch.id>)

Faktor ekonomi dan konflik keluarga diduga menjadi penghambat dalam kemajuan pendidikan di Madrasah.

**TABEL VIII**  
**DATA NUN LIMA TAHUN TERAKHIR**

KELAS	NILAI	TAHUN				
		2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
IPA	NILAI TERTINGGI	7.6	7.54	9.39	9.53	9.07
	NILAI TERENDAH	3.9	4.69	6.45	6.73	5.24
	NILAI RATA-RATA	5.8	6.46	8.06	8.28	7.30
IPS	NILAI TERTINGGI	6.8	7	8.28	8.81	8.52
	NILAI TERENDAH	4.2	4.5	3.21	4.12	4.15

	NILAI RATA-RATA	5.5	5.75	6.93	7.59	6.77
BHS	NILAI TERTINGGI	6.8	9.03	8.4	9.2	9.53
	NILAI TERENDAH	5.1	4.58	6.17	7.13	6.27
	NILAI RATA-RATA	5.95	6.46	7.77	8.04	7.30

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.ManmalangI.sch.id>)

**TABEL IX**  
**DATA PRESTASI SISWA NON AKADEMIK**  
**EMPAT TAHUN TERAKHIR**

TINGKAT	TAHUN				
	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008
KOTA/KAB. MALANG	44	34	38	21	21
JAWA TIMUR	14	9	17	4	4
NASIONAL	3	1	3	2	1

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.ManmalangI.sch.id>)

## 9. Struktur Kurikulum

Madrasah atas persetujuan Komite Madrasah dan memperhatikan keterbatasan sarana belajar serta minat peserta didik, menetapkan pengelolaan kelas sebagai berikut ini.

- 1) MAN Malang I menerapkan sistem paket. Peserta didik mengikuti pembelajaran sesuai dengan yang telah diprogramkan dalam struktur kurikulum.
- 2) Kelas X (KTSP) merupakan program umum yang diikuti oleh seluruh peserta didik yang terdiri dari 7 rombongan belajar

3) Kelas XI (KTSP) dan XII (Kurikulum 2004) merupakan program penjurusan yang terdiri atas:

- Program Ilmu Pengetahuan Alam (3 rombongan belajar untuk kelas XI sedang kelas XII terdiri 2 rombongan belajar)
- Program Ilmu Pengetahuan Sosial (kelas XI dan XII terdiri dari 3 rombongan belajar)
- Program BAHASA (1 rombongan belajar untuk kelas XI dan 2 rombongan belajar untuk kelas XII)

**a. Struktur Kurikulum MAN MALANG I Kelas X**

1) Kurikulum MAN MALANG I **Kelas X** terdiri atas **18 mata pelajaran**, muatan lokal, dan pengembangan diri seperti tertera pada

**TABEL X**  
**STRUKTUR KURIKULUM MAN MALANG I KELAS X**

Komponen	Alokasi Waktu			
	Semester 1		Semester 2	
	Standart	Modifikasi	Standart	Modifikasi
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Qur'an Hadist	2	2	2	2
b. Fiqih	2	2	2	2
c. Aqidah Akhlaq	1	1	1	1
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4. Bahasa Inggris	4	5	4	5
5. Bahasa Arab	3	3	3	3
6. Matematika	4	6	4	6
7. Fisika	2	3	2	3

Komponen	Alokasi Waktu			
	Semester 1		Semester 2	
	Standart	Modifikasi	Standart	Modifikasi
8. Biologi	2	3	2	3
9. Kimia	2	3	2	3
10. Sejarah	1	1	1	1
11. Geografi	1	1	1	1
12. Ekonomi	2	2	2	2
13. Sosiologi	2	2	2	2
13. Seni Budaya	2	2	2	2
13. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2	2
14. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2
15. Keterampilan /Bahasa Asing	2	2	2	2
B. Muatan Lokal Budidaya Tanaman Hias	2	3	2	3
C. Pengembangan Diri	2*)	2*)	2*)	2*)
<b>JUMLAH</b>	46	52	46	52

2\*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam  
<http://www.ManmalangI.sch.id>)

**b. Struktur Kurikulum MAN MALANG I Kelas XI dan XII**

**TABEL XI**  
**STRUKTUR KURIKULUM MAN MALANG I**  
**KELAS XI DAN XII PROGRAM IPA**

Komponen	Alokasi Waktu							
	Kelas XI				Kelas XII			
	Smt 1		Smt 2		Smt 1		Smt 2	
Stan dart	Mod ifika si	Stan dart	Mod ifika si	Stan dart	Mod ifika si	Stan dart	Mod ifika si	
I. Pendidikan Agama								
a. Qur'an Hadist	2	2	2	2	2	2	2	2
b. Fiqih	2	2	2	2	2	2	2	2
c. Aqidah Akhlaq	1	1	1	1				

Komponen	Alokasi Waktu							
	Kelas XI				Kelas XII			
	Smt 1		Smt 2		Smt 1		Smt 2	
d. SKI					1	1	1	1
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4	4	4	4	4
4. Bahasa Inggris	4	5	4	5	4	6	4	6
5. Bahasa Arab	3	3	3	3	3	3	3	3
6. Matematika	4	6	4	6	4	6	4	6
7. Fisika	4	5	4	5	4	5	4	5
8. Kimia	4	5	4	5	4	5	4	5
9. Biologi	4	5	4	5	4	5	4	5
10. Sejarah	1	1	1	1	1	1	1	1
11. Seni Budaya	2	2	2	2	2	2	2	2
12. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2	2	2	2	2	2
13. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2	2	2	2	2
14. Keterampilan/ Bahasa Asing	2	1	2	1	2	0	2	0
B. Muatan Lokal Pendidikan Lingkungan Hidup Budidaya Tanaman Obat/toga	2	2						
Daur ulang Sampah Anorganik					2	2	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2	2*)	2	2*)	2	2*)	2
<b>JUMLAH</b>	46	52	46	52	46	51	46	51

2\*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.Manmalang1.sch.id>)

**TABEL XII**  
**STRUKTUR KURIKULUM MAN MALANG I**  
**KELAS XI DAN XII PROGRAM IPS**

Komponen	Alokasi Waktu							
	Kelas XI				Kelas XII			
	Smt 1		Smt 2		Smt 1		Smt 2	
Standart	Modifikasi	Standart	Modifikasi	Standart	Modifikasi	Standart	Modifikasi	

Komponen	Alokasi Waktu							
	Kelas XI				Kelas XII			
	Smt 1		Smt 2		Smt 1		Smt 2	
1. Pendidikan Agama								
a. Qur'an Hadist	2	2	2	2	2	2	2	2
b. Fiqih	2	2	2	2	2	2	2	2
c. Aqidah Akhlaq/ SKI	2	2	2	2	2	2	2	2
d. SKI					2	2	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4	4	4	4	4
4. Bahasa Inggris	4	5	4	5	4	6	4	6
5. Bahasa Arab	2	3	2	3	2	3	2	3
6. Matematika	4	4	4	4	4	4	4	4
7. Sejarah	3	4	3	4	3	4	3	4
8. Geografi	3	4	3	4	3	4	3	4
9. Ekonomi	4	6	4	6	4	6	4	6
10. Sosiologi	3	3	3	3	3	3	3	3
11. Seni Budaya	2	2	2	2	2	2	2	2
12. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2	2	2	2	2	2
13. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2	2	2	2	2
14. Keterampilan/Bahasa Asing	2	2	2	2	2	2	2	2
A. Muatan Lokal Administrasi Perkantoran Akuntansi Komputer	2	2	2	2				
					2	2	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2	2*)	2	2*)	2	2*)	2
<b>JUMLAH</b>	46	52	46	52	46	52	46	52

2\*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.ManmalangI.sch.id>)

**TABEL XIII**  
**STRUKTUR KURIKULUM MAN MALANG I**  
**KELAS XI DAN XII PROGRAM BAHASA**

Komponen	Alokasi Waktu							
	Kelas XI				Kelas XII			
	Smt 1		Smt 2		Smt 1		Smt 2	
	Standart	Modifikasi	Standart	Modifikasi	Standart	Modifikasi	Standart	Modifikasi
A. Mata Pelajaran								
1. Pendidikan Agama								
a. Qur'an Hadist	2	2	2	2	2	2	2	2
b. Fiqih	2	2	2	2	2	2	2	2
c. Aqidah Akhlaq	2	2	2	2	2	2	2	2
d. SKI					2		2	
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	5	6	5	6	5	6	5	6
4. Bahasa Inggris	5	6	5	6	5	6	5	6
5. Bahasa Arab	3	3	3	3	3	3	3	3
6. Matematika	3	3	3	3	3	3	3	3
7. Sastra Indonesia	4	4	4	4	4	4	4	4
8. Bahasa Asing	4	4	4	4	4	4	4	4
9. Antropologi	2	2	2	2	2	2	2	2
10. Sejarah	2	2	2	2	2	2	2	2
11. Seni Budaya	2	2	2	2	2	2	2	2
12. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2	2	2	2	2	2
13. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2	2	2	2	2
14. Keterampilan/ Bahasa Asing	2	2	2	2	2	2	2	2
B. Muatan Lokal Pembuatan Film Drama Pembuatan Novel	2	2	2	2	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2	2*)	2	2*)	2	2*)	2
<b>JUMLAH</b>	46	52	46	52	46	52	46	52

2\*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.ManmalangI.sch.id>)

## 10. Keadaan Sarana Prasarana

Adanya sarana prasarana atau fasilitas di sekolah merupakan faktor pendukung dalam pelaksanaan pendidikan. Dengan keberadaan fasilitas atau sarana prasarana di sekolah dapat menunjang keberhasilan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Adapun keadaan Sarana Prasarana sebagaimana berikut:

### a. Tanah dan Halaman

Tanah Madrasah sepenuhnya milik negara. Luas areal seluruhnya 6.150 m<sup>2</sup>.

**TABEL XIV**  
**TANAH DAN HALAMAN**

Sumber Tanah	Status Kepemilikan		Sudah Digunakan (m <sup>2</sup> )	Belum Digunakan (m <sup>2</sup> )
	Sudah Sertifikat	Belum Bersertifikat		
Pemerintah	350 m <sup>2</sup>	3.700 m <sup>2</sup>	6.150 m <sup>2</sup>	-
Wakaf/Sumbangan	-	2.100 m <sup>2</sup>	-	-
Pinjam / Sewa / Beli	-	-	-	-

(Sumber data: Dokumentasi MAN MALANG I atau dalam <http://www.ManmalangI.sch.id>)

### b. Gedung Madrasah

Bangunan Madrasah pada umumnya dalam kondisi baik. Jumlah ruang kelas untuk menunjang kegiatan belajar memadai.

## B. Penyajian Analisis Data

### 1. Upaya-upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I

Madrasah Aliyah jika ingin tetap mendapat hati dan kepercayaan di masyarakat, lulusan yang berkualitas dan relevan, serta dapat terus memelihara, meningkatkan mutu dan profesionalitas kerja seiring dengan tuntutan perkembangan, maka dibutuhkan kinerja kepala madrasah yang efisien, professional dan proporsional yang berwawasan masa depan. Untuk itu diperlukan upaya-upaya dari kepala madrasah untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan dari lembaga yang dipimpinnya sebagai perwujudan kinerja yang nyata dengan menampilkan kemampuannya dalam bentuk perbuatan (*performance*), bukan sekedar kata-kata. Berikut ini petikan wawancara dengan bapak Drs. Zaenal Mahmudi, M.Ag selaku kepala di MAN Malang I,

"untuk peningkatan kinerja dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di MAN MALANG I, kami sudah menyusun program kerja pada setiap awal tahun dan kami mempunyai tim untuk membuat Rencana Kerja Madrasah dan untuk 4 tahun ke depan kami punya Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan dalam pembuatan program kerja semua komponen kami libatkan khususnya para Waka".<sup>6</sup>

Pada kesempatan yang lain beliau juga mengatakan bahwa:

"masalah prosentase pelaksanaan kami belum bisa memberikan penjelasan karena kami masih baru di sini. Yang jelas kami memasang target 100 % dan berupaya untuk melaksanakan semua program yang kami rencanakan, khususnya untuk kelulusan itu harus 100%. Kami sudah membuat kelas akselerasi dan kerjasama dengan ITS untuk program TI yang nantinya siswa setelah lulus akan mendapat sertifikat setara D1, selain itu kami mengikutkan guru-guru dalam seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan

---

<sup>6</sup>Drs. Zaenal Mahmudi, M.Ag, Op.Cit

serta baru-baru ini kami melakukan studi banding ke sekolah-sekolah yang sudah maju misalnya ke Stelladus, sekolah kristen yang ada di Yogyakarta".<sup>7</sup>

Pendapat tersebut juga didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh bapak Drs. Arif Djunaidi, beliau berkata:

"peran saya selaku waka kurikulum ya...sangat membantu untuk menunjang kinerja kepala madrasah. Kita membuat rencana program untuk peningkatan mutu di MAN Malang I atau lebih dikenal dengan Rencana Strategi (Renstra), bersama seluruh komponen sekolah melaksanakan program yang dibuat, mengawasi pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi, seperti mengadakan supervisi, dan berusaha bekerja sama dengan pihak lain untuk meningkatkan atau paling tidak mempertahankan mutu MAN Malang I. Selain itu dalam upaya peningkatan mutu, kita pernah membentuk tim kecil yang terdiri dari 9 orang untuk melakukan studi banding ke sekolah-sekolah non muslim yang sudah maju seperti Stelladus di Yogyakarta yang nantinya system pendidikannya kita ambil sebagian untuk diterapkan di MAN Malang I".<sup>8</sup>

Dari hasil pengamatan di atas diperoleh bahwa upaya-upaya kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang I di antaranya dengan membuat Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan Rencana Strategi (Renstra) yang dalam pembuatan program kerjanya semua komponen dilibatkan khususnya para Waka. Selain itu juga Usaha peningkatan kualitas guru yaitu dengan mengikutkan para guru dalam seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan, serta melalui studi banding ke sekolah-sekolah yang sudah maju misalnya ke Stelladus, sekolah kristen yang ada di Yogyakarta. Kepala madrasah membuat kelas akselerasi dan kerjasama dengan ITS untuk program TI yang nantinya siswa setelah lulus akan mendapat sertifikat setara D1.

---

<sup>7</sup> Drs. Zaenal Mahmud i, M.Ag, Op.Cit

<sup>8</sup> Drs. Arif Djunaidi, Op. Cit

Dalam upaya peningkatan mutu Drs. Sabilal Rosyad memberikan komentarnya,

"Sebagai seorang guru saya selalu berusaha untuk meningkatkan prestasi siswa baik akademik ataupun non akademik. Di sini sering diadakan pelatihan salah satunya untuk sosialisasi KTSP. Dan untuk pembuatan perangkat pembelajaran para guru sering dikirim untuk mengikuti diklat seperti saya sebagai guru Fisika kemarin dikirim ke Surabaya. Dan hasil dari diklat bisa anda lihat sendiri dari hasil karya anak-anak misalnya botol-botol itu untuk membuktikan adanya hukum archimedes, elektroskop, dan lain-lain".<sup>9</sup>

Ibu Hanik Ulfa, S.Ag selaku guru fiqih, dalam hal ini beliau menambahkan,

"dalam upaya peningkatan mutu pendidikan khususnya para guru, sering diadakan workshop di sekolah bagaimana menyusun perangkat pembelajaran sesuai dengan KTSP, bahkan ada yang dikirim untuk mengikuti workshop di Surabaya tingkat Propinsi. Sedang untuk para siswa, mereka diberi motivasi agar belajar lebih aktif dalam PBM. Sebagai tindak lanjut dari pelatihan KTSP, guru berupaya menyampaikan materi dengan menggunakan metode-metode pembelajaran yang baru tidak hanya ceramah saja, sehingga siswa merasa dan tidak bosan setiap mengikuti pelajaran. Dan diakhir pelajaran diadakan evaluasi yang mana setiap anak memiliki kantong nilai jika mereka memiliki poin nilai yang tinggi akan mendapatkan penghargaan atau reward".<sup>10</sup>

Jadi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan baik mengenai kualitas guru maupun siswa penting sekali adanya pelatihan-pelatihan/workshop yang mana hasil dari pelatihan atau workshop diterapkan di madrasah, sehingga baik guru maupun siswa memperoleh pengetahuan baru mengenai inovasi dalam pendidikan.

Bapak Riyono, S.Pd menambahkan pula bahwa:

"dalam peningkatan mutu, bisa juga dilakukan melalui perbaikan sarana dan prasarana, misalkan pada perpustakaan ini. Dulu sebelum direhab,

<sup>9</sup> Drs. Sabilal Rosyad, Op. Cit

<sup>10</sup> Hanik Ulfa, S.Ag, Op. Cit

minat baca anak saya hitung Cuma 8% dari 800 siswa; namun setelah direhab secara lesehan, adanya musik, adanya majalah dan tabloit, layanan digital bahkan internet membuat anak-anak senang untuk datang ke perpustakaan dan mereka bisa santai dalam menikmati fasilitas perpustakaan”.<sup>11</sup>

Hal yang sama juga dikatakan oleh Drs. Nur Hidayatullah,

" masalah peningkatan mutu, kita berusaha melengkapi fasilitas khususnya kegiatan ekstrakurikuler dan kalau diperlukan kita akan mendatangkan nara sumber atau orang-orang yang ahli pada bidangnya masing-masing. Selain itu kami berupaya membantu kepala madrasah guna peningkatan mutu pendidikan ini baik di bidang ketertiban maupun kedisiplinan siswa".<sup>12</sup>

Masih dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang I, bapak Agung Nugroho, S.Pd selaku Waka Sarana Prasarana mengemukakan bahwa:

“di antara upaya peningkatan mutu adalah dengan memperbaiki dan menyempurnakan infrastruktur, gedung yang representative, serta melengkapi media pembelajaran seperti Media Audio Visual (CD dan TV), Labtop bagi para guru, Lab Bahasa (LCD dan Head set), pengembangan drama di aula, dan peralatan untuk kegiatan keagamaan di masjid. Selain itu kami masih membutuhkan pembebasan tanah untuk pengembangan asrama putrid dan ma'had, dan juga agar Sarpras terlihat asri dan nyaman perlu adanya program penghijauan. Semua itu bisa terealisasikan jika ada kerja sama yang baik sekolah dengan komite sekolah, wali murid, siswa, dan semua civitas akademik ”.<sup>65</sup>

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Madrasah**

### **Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I**

Kepala madrasah beserta komponen pendidikan lainnya akan berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang mereka bernaung di

<sup>11</sup> Hasil wawancaradengan Koordinator Perpustakaan bapak Riyono, S.Pd hari Kamis, 6 Maret 2008

<sup>12</sup> Drs. Nur Hidayatullah, Op. Cit

<sup>65</sup> hasil wawancara dengan Waka Sarana Prasarana bapak Agung Nugroho, S.Pd hari Kamis, tanggal 6 Maret 2008

bawahnya. Sebagai perwujudan kinerja yang profesional dan proporsional. Hanya saja dalam upaya-upaya peningkatan tersebut tidak terlepas dari beberapa faktor baik faktor pendukung maupun faktor penghambat.

#### **a. Faktor Pendukung**

Berhasilnya suatu program kerja atau bagusnya kinerja seseorang tentu berkaitan erat dengan faktor pendukung. Dalam hal ini bapak Drs.H. Zaenal Mahmudi , M.Ag mengatakan bahwa:

”sekarang faktor pendukung ini banyak sekali, di antaranya dari karyawan, dan guru-guru. Sekitar 90% mereka memiliki kinerja yang bagus. Dengan kinerja mereka yang bagus dapat mendukung kinerja saya dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang I ini. Selain itu banyak guru-guru yang sedang menempuh studi S-2 yang nantinya kita upayakan menempuh S-3, sehingga untuk tahun yang akan datang prosentase guru yang menempuh S-2 atau S-3 bisa mencapai 40-45%”.<sup>66</sup>

Hal yang sama dikemukakan oleh bapak Drs. Arif Djuanidi,

”faktor yang dapat mendukung kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu diantaranya kita sudah punya SDM yang bagus baik dari top leader, guru, maupun siswanya. Selain itu kita juga sudah mengadakan kerjasama dengan pihak lain sebagai pengendali mutu misalnya dengan ITS untuk program Teknik Informatika (TI)”.<sup>67</sup>

Ibu Hanik Ulfa, S.Ag selaku guru fiqih, dalam hal ini beliau menambahkan,

”SDMnya di sini dari gurunya rata-rata sudah mengajar dengan jalur pendidikannya, bahkan juga ada yang menempuh pendidikan S-2 atau S-3. dari pihak sekolah sendiri khususnya kepala madrasah sering mengikut sertakan guru-guru untuk studi banding, diklat, pelatihan, workshop, dan lain-lain yang mana hal ini akan mempermudah kinerja kepala madrasah dalam keberhasilan program yang telah direncanakan”.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Drs.H. Zaenal Mahmudi , M.Ag, Op. Cit

<sup>67</sup> Drs. Arif Djuanidi, Op. Cit

<sup>68</sup> Hanik Ulfa, S.Ag, Op. Cit

Faktor pendukung kinerja kepala madrasah yang utama terletak pada kinerja guru. Jika kinerja guru bagus dan berprestasi, tentu sasaran-sasaran yang hendak dicapai oleh madrasah akan dapat terealisasikan. Hal ini tentu menjadi catatan tersendiri bagi kepala madrasah. Tentunya sebagai kepala madrasah punya wewenang untuk memberikan reward bagi guru yang berprestasi dan memberikan punishment bagi guru yang sering lalai dalam tugasnya atau yang memiliki kinerja buruk.

Masih berhubungan dengan faktor pendukung kinerja kepala madrasah, ibu Luluk Maschufah, S.Pd menambahkan:

“masalah faktor pendukung banyak sekali antara lain adanya motivasi dari bapak atau ibu guru dalam berkreasi, kelengkapan sarana prasarana sekolah dan kelas, nara sumber yang berkualitas, semangat inovasi dari semua pihak, kondisi dan jumlah siswa yang mencapai  $\pm 750$  siswa, dan dari sistem organisasi dan manajemen yang baik”.<sup>69</sup>

#### **b. Faktor Penghambat**

Hambatan atau rintangan dalam mencapai keberhasilan dan kesuksesan pasti ada. Begitu juga dalam peningkatan mutu pendidikan.

Dalam hal ini bapak Drs.H. Zaenal Mahmudi, M.Ag mengatakan bahwa:

”faktor yang menjadi penghambat kinerja saya dalam peningkatan mutu di madrasah ini salah satunya adalah masalah lahan yang kurang untuk pengembangan bangunan madrasah. Yang mana harganya untuk pembebasan tanah mencapai  $\pm 1,5$  juta sampai 2 juta permeter. Karena kurangnya lahan tersebut, kami tidak bisa maksimal dalam penerimaan murid baru. Dan masih ada beberapa penghambat bagi kinerja kami seperti masalah dana ”.<sup>70</sup>

Sedangkan menurut bapak Drs. Arif Djunaedi, beliau mengatakan:

<sup>69</sup> Hasil wawancara dengan Guru bahasa Inggris ibu Luluk Maschufah, S.Pd hari Jum'at, tanggal 14 Maret 2008

<sup>70</sup> Drs.H. Zaenal Mahmudi, M.Ag, Op. Cit

”faktor penghambat kinerja kepala madrasah menurut saya bersumber dari kelemahan guru, mereka belum muncul suatu ide-ide bagaimana strategi untuk mencapai sasaran. Namun hal ini masih dalam proses, artinya mereka para guru sudah banyak yang diikutkan diklat/workshop yang akan menambah wawasan mereka dalam bidang pendidikan”.<sup>71</sup>

Bapak Yasin. S.Pd menambahkan pula bahwa:

”motivasi siswa untuk mendaftar di MAN Malang I masing kurang, walaupun kita ndak pernah kekurangan murid. Hal ini disebabkan karena lokasi yang tidak tampak dari jalan utama, terus letak MAN Malang I ini yang berada di belakang Pom Bensin Tlogomas, kalau boleh kita beli akan dibuat jalan masuk ke MAN dan di kanan kirinya akan dibangun asrama sehingga diharapkan MAN Malang I bisa dikenal lagi”.<sup>72</sup>

Kendala atau penghambat yang dihadapi oleh kepala madrasah khususnya dan seluruh civitas MAN Malang I adalah masalah lokasi atau letak geografis yang tidak strategi, sehingga dari jalan utama kondisi MAN Malang I tidak tampak. Hal ini yang membuat rendah motivasi masyarakat untuk memasukkan anaknya ke MAN Malang I. Padahal rencana pengembangan madrasah jangka panjang adalah mendirikan asrama dan ma’had. Selain itu guru harus mempunyai kompetensi yang lebih sehingga mereka perlu mengetahui strategi belajar mengajar yang baik sebagai penunjang keberhasilan kinerja kepala madrasah.

Ibu Hanik Ulfa, S.Ag selaku guru fiqih, dalam hal ini beliau menambahkan,

”kendalanya yang pertama yaitu masalah dana. Karena madrasah ini bukan sekolah percontohan sehingga pendanaan juga tidak banyak yang diterima dari pemerintah”.<sup>73</sup>

Selain itu, bapak Riyono, S.Pd mengatakan bahwa:

<sup>71</sup> Drs. Arif Djunaidi, Op. Cit

<sup>72</sup> Yasin, S.Pd, Op.Cit

<sup>73</sup> Hanik Ulfa, s. Ag, Op.Cit

”barangkali faktor penghambat kinerja kepala madrasah adalah masalah dana. Walaupun dana itu ada dari pembayaran BP3 atau dari yang lain, namun hal itu belum cukup ideal melihat kondisi MAN Malang I yang budaya mutunya sudah tinggi.”<sup>74</sup>

Dana memang menjadi kebutuhan utama dalam semua kegiatan.

Tanpa dana maka aktivitas akan berhenti dengan sendirinya. Jika kita lihat pada kinerja kepala madrasah, sebegus apapun program yang direncanakan, tanpa dana semuanya akan sulit untuk dilaksanakan.

Banyak lembaga pendidikan agama Islam yang kurang mapan pengembangannya disebabkan oleh factor dana yang kurang mencukupi, atau karena tidak adanya dukungan dana untuk komponen-komponen pendidikan sehingga mengakibatkan perpustakaan yang kurang memadai, gedung sekolah yang kurang memenuhi syarat, kurangnya alat-alat pembelajaran, administrasi yang kurang baik, tenaga pendidik yang kurang bermutu, dan lain-lain.

### **3. Kinerja Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I**

Keberhasilan suatu lembaga sangat bergantung pada kepemimpinan kepala madrasah, karena kepala madrasah merupakan pemimpin dalam lembaga pendidikan maka kepala sekolah harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah dirumuskan ke dalam misi dan visi sekolah/madrasah. Hal ini merupakan merupakan konsekwensi bagi pemimpin apabila ingin meningkatkan mutu pendidikan disekolah.

---

<sup>74</sup> Riyono, S.Pd, Op. Cit

MAN Malang I adalah salah satu lembaga pendidikan formal yang ada di kota Malang, yang didalamnya terdapat gabungan dua pendidikan yaitu pendidikan agama dan pendidikan umum. Kepala sekolah selain bertugas mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan sekolah juga mempunyai tugas untuk meningkatkan kualitas dan mutu semua komponen yang ada di madrasah.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan semenjak hari Rabu tanggal 13 Februari 2008 sampai hari Sabtu tanggal 15 Maret 2008 dengan menggunakan teknik interview/wawancara, baik secara langsung maupun tidak langsung, maka dapat peneliti paparkan beberapa data dari para informan yang terkait dengan kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang I adalah sebagai berikut :

Dalam hal ini Bapak Drs.H.Zaenal Mahmudi, M.Ag selaku kepala MAN Malang I mengatakan bahwa:

”Kinerja kepala sekolah berarti bagaimana seorang kepala sekolah dapat menuangkan ide-ide baru dalam tindakan nyata dan dapat bekerja seoptimal mungkin sehingga semua yang menjadi tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik. Sedangkan mutu pendidikan menurut saya adalah kualitas atau prestasi suatu lembaga dalam bidang pendidikan yang dapat terlihat dari perencanaan program yang matang, pelaksanaan program sesuai dengan apa yang direncanakan dan apa yang ditargetkan, dan yang terakhir....em hasil yang diperoleh melalui proses evaluasi.”<sup>49</sup>

Dari hasil wawancara di atas dapat kita ketahui bahwa kinerja kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan yang

---

<sup>49</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah bapak Drs.H.Zaenal Mahmudi, M.Ag hari Senin, tanggal 3 Maret 2008.

mana unsur utama didalam mutu itu terlihat dari perencanaan program, pelaksanaan program, dan proses evaluasi program.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Drs. Arif Djunaidi (jabatan: Waka Kurikulum),

"Secara konsep kepala sekolah sudah punya keinginan sekolah ini ingin maju, makanya harus punya trik-trik/inovasi baru...dan saya rasa kinerja kepala madrasah saat ini sudah bagus jika dilihat dari bagaimana beliau merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program. Ya kalau bisa jabatan kepala sekolah selama 2 periode sehingga program-program yang telah dibuat khususnya program jangka panjang bisa terlaksana sepenuhnya...kan biasanya cuma 1 periode; itu Cuma 4 tahun, kalau 2 periode ya...8 tahun".<sup>50</sup>

Kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I sudah bagus, ini dilihat dari trik-trik/inovasi baru yang dituangkannya ke dalam program-program sekolah. Untuk keberhasilan dari program kerja yang telah dirumuskan, maka seyogyanya jabatan kepala madrasah minimal 2 periode (masa kerja 8 tahun) agar program kerja jangka panjang terlaksana sepenuhnya dan tidak berhenti di tengah jalan.

Dalam hal bagaimana kinerja kepala madrasah MAN MALANG I ini, bapak Yasin,S.Pd (jabatan: guru bahasa Arab dan Fiqih) mengungkapkan pendapatnya bahwa:

"Emm...yang jelas! Sudah banyak inovasi-inovasi yang bisa kita lihat dari kinerja bapak kepala sekolah; eeh...bapak kepala sekolah itu punya semacam semboyan "memberikan pelayanan yang terbaik pada siswa" sehingga di kelas itu sudah banyak fasilitas-fasilitas sangat signifikan yang menyangkut kenyamanan siswa ketika berada di kelas, antara lain sudah ada TV dan DVD sebagai media pembelajaran. Selain itu hubungan antara kepala sekolah dengan bawahannya sudah cukup bagus, beliau bisa menempatkan diri terkadang sebagai kepala sekolah, sebagai guru, dan

<sup>50</sup> Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum bapak Drs. Arif Djunaidi hari Sabtu, tanggal 16 Pebruari 2008.

kadang-kadang juga sebagai teman, jadi semakin menambah keakraban; dan kepala sekolah sendiri juga mempunyai pandangan hidup ke depan untuk kemajuan MAN Malang I ini, salah satunya akan dibuka program apa itu?...excel, kerjasama dengan ITS yang sudah berjalan 90 persen dan juga rencana pembebasan tanah untuk pengembangan asrama yang insyaAllah akan terlaksana 5 tahun kedepan. Dan saya menilai bahwa beliau merupakan orang yang berpiikiran maju untuk kemajuan lembaga MAN Malang I ini. Yang jelas!..eeh menurut pendapat saya, beliau orangnya terbuka sehingga saya juga tidak segan-segan untuk memberikan masukan karena saya disini juga selaku tatib artinya saya menertibkan siswa dengan harapan guru yang lain juga dapat menertibkan diri mereka sendiri. Hal ini dimaksudkan agar siswa tertib karena mencontoh guru yang tertib. Dan kepala sekolah pun juga memang sudah ngomong, "silahkan siapa saja yang memberi masukan baik berkenaan dengan kinerja saya ataupun berkenaan dengan kelemahan saya akan saya tindaklanjuti demi kemajuan MAN", dan itu kan berarti sudah dapat lampu hijau".<sup>51</sup>

Pendapat di atas, tidak jauh berbeda dengan pendapat yang diungkapkan oleh ibu Hanik Ulfa, S. Ag. (jabatan: guru SKI). Beliau berkata,

"selama saya di sini, saya lihat beliau itu punya keinginan keras gimana MAN Malang I ini gak kalah dengan sekolah-sekolah yang lebih disebut oleh masyarakat dan gimana caranya MAN Malang I itu tidak hanya terlihat bagus dari segi bangunannya tetapi juga mutu dan kualitasnya juga bisa diandalkan atau dilihat".<sup>52</sup>

Dari hasil wawancara di atas diperoleh bahwa dalam kinerjanya, kepala madrasah selalu berpikir maju untuk kemajuan lembaga, serta adanya keterbukaan antara atasan dengan bawahan. Saran dan kritik selalu diperlukan dari bawahan beliau demi kemajuan MAN Malang I. Selain itu juga, kepala madrasah diharuskan mempunyai motivasi yang kuat untuk maju dan inovasi-inovasi baru dalam pendidikan sehingga lembaga tersebut tidak akan kalah bersaing dengan sekolah-sekolah lain yang diunggulkan baik dari segi kualitas maupun mutu pendidikannya. Kepala madrasah bukannya sebagai

<sup>51</sup> Hasil wawancara dengan Guru bahasa Arab bapak Yasin, S.Pd hari Kamis, tanggal 21 Pebruari 2008.

<sup>52</sup> Hasil wawancara dengan Guru SKI ibu Hanik Ulfa, S. Ag hari Senin, tanggal 3 Maret 2008.

pemimpin lembaga yang diktator dan menakutkan tetapi lebih sebagai pelayan masyarakat dari suatu lembaga pendidikan hal ini sesuai dengan semboyan dari kepala madrasah yaitu memberikan pelayanan yang terbaik bagi siswa.

Menurut bapak Drs. Sabilal Rosyad selaku guru Fisika di madrasah tersebut mengatakan,

"kinerja bapak...Alhamdulillah, akhir-akhir ini setelah dipimpin oleh bapak Zaenal telah terjadi perubahan-perubahan positif yang berarti, harapan kami kedepan tetap harus diadakan perbaikan-perbaikan, apa kekurangannya harus diperbaiki dan kesejahteraan guru dan karyawan harus diperhatikan; kalau kita sejahterahkan lebih enak dalam membina anak-anak...".<sup>53</sup>

Hal yang sama juga dikatakan oleh Ibu Uti Aqofah Maimunah (jabatan: Kepala TU),

"kinerja bapak ya cukup baik...ya karena akhir-akhir ini bapak kepala sekolah mempunyai program yang cukup banyak yang sudah terlaksana untuk pengembangan mutu madrasah antara lain pengembangan informasi lewat internet, kemudian komputerisasi perpustakaan, penggunaan multi media, yang semuanya sudah terlaksana dan diharapkan tidak kalah dengan sekolah-sekolah lain".<sup>54</sup>

Pendapat ini juga didukung oleh pendapat yang dikatakan oleh Drs. Nur Hidayatullah (jabatan: Waka Kesiswaan),

"kalau menurut saya... kinerja kepala madrasah saat ini sudah sesuai dengan program yang ada. Selain itu juga ada terobosan-terobosan baru yang disampaikan kepala madrasah di rapat yang saya kira itu sudah bagus. Beliau selalu memunculkan pendapat-pendapat baru".<sup>55</sup>

Dengan adanya terobosan-terobosan baru yang dilakukan kepala madrasah, ini menandakan semakin jelas bahwa kinerja kepala madrasah

<sup>53</sup> Hasil wawancara dengan Guru Fisika bapak Drs. Sabilal Rosyad hari Senin, tanggal 18 Februari 2008

<sup>54</sup> Hasil wawancara dengan Kepala TU ibu Uti Aqofah Maimunah hari Rabu, tanggal 12 Maret 2008

<sup>55</sup> Hasil wawancara dengan Waka Kesiswaan bapak Drs. Nur Hidayatullah hari Senin, tanggal 10 Maret 2008

dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang I sudah baik dan satu langkah lebih maju dibanding dengan kinerja kepala madrasah sebelumnya. Walaupun setiap kepemimpinan tentu ada kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Abdurrahman (siswa kelas XI IPS3). Ia mengatakan bahwa,

"kalau menurut saya, lebih majuan yang sekarang. Soalnya dulu kan masih monoton, masih ketinggalan jamanlah. Tetapi setelah kepemimpinan bapak Zaenal ini, MAN Malang I tambah punya nama baik di tingkat kota madya, propinsi bahkan nasional. Itu seadanya lho mbak...kalau gak salah kemarin itu kita ikut partisipasi dalam lomba TI di tingkat nasional juara II, terus lomba debat bahasa Arab di tingkat Jawa Timur mendapat juara III, trus ada lagi, ya kita pernah juara IV Miss Kontes se-Jawa Bali".<sup>56</sup>

Senada dengan pendapat di atas, Umar Maulana Aris (siswa kelas XII IPS2), mengatakan bahwa:

"menurut saya, untuk pendidikannya mungkin tidak jauh beda dengan yang dulu. Namun untuk peningkatan mutu saya rasa ada peningkatan, hal ini bisa kita lihat fasilitas-fasilitas yang sudah memadai dan dari segi fisik bangunan juga sudah berubah. Kepala madrasah adalah ayah kita dan kita harus konsentrasi belajar dan melaksanakan kebijakan yang ada. Kinerja bapak sudah bagus, tapi untuk SPP masih terlalu tinggi dan itu mungkin sebagai konsekwensi kalau mutunya ingin bagus".<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Hasil wawancara dengan siswa kelas XI IPS3 Abdurrahman hari Senin, tanggal 10 Maret 2008

<sup>57</sup> Hasil wawancara dengan siswa kelas XII IPS2 Umar Maulana Aris hari Senin, tanggal 10 Maret 2008

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Kinerja Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I**

Kinerja kepala sekolah berarti bagaimana seorang kepala sekolah dapat menuangkan ide-ide baru dalam tindakan nyata dan dapat bekerja seoptimal mungkin sehingga semua yang menjadi tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik. Sedangkan mutu pendidikan adalah kualitas atau prestasi suatu lembaga dalam bidang pendidikan yang dapat terlihat dari perencanaan program yang matang, pelaksanaan program sesuai dengan apa yang direncanakan dan apa yang ditargetkan.

Kinerja secara umum dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dicapai seseorang berdasarkan kemampuan kerja atau ketrampilan kerja. Kinerja akan bergantung pada perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai dengan kondisi yang memungkinkan bagi mereka untuk bekerja yang optimal.

Pada dasarnya produktivitas mencakup sikap mental patriotic, yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Kerja produktif memerlukan ketrampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja sehingga bisa menghasilkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki dan meningkatkan cara kerja. Untuk itu kerja produktif perlu didukung oleh kemajuan yang tinggi, kemampuan yang sesuai dengan isi

kerja, lingkungan yang nyaman dan kondusif, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, serta hubungan kerja yang harmonis.

Kinerja kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan yang mana unsur utama didalam mutu itu terlihat dari perencanaan program, pelaksanaan program, dan proses evaluasi baik program jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini senada dengan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah 1). Perencanaan sekolah/madrasah dalam arti menetapkan sekolah atau madrasah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian; 2). Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf, dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf; 3). Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui internal marketing dan memberikan contoh external marketing; 4). Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah; 5). Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindari serta menanggulangi konflik.

Selanjutnya beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah, antara lain:

- 1). Pembinaan Disiplin Tenaga Kependidikan

Kepala madrasah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (a).Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola prilakunya.
- (b).Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- (c).Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

## 2). Pemberian Motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai factor, baik factor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai factor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN MALANG I sudah nampak dari pemikiran selalu ingin maju dan adanya inovasi-inovasi baru dalam pendidikan yang dituangkannya ke dalam program-program sekolah serta adanya motivasi yang kuat untuk menjadikan MAN Malang I sebagai sekolah/madrasah unggulan Kepala madrasah merupakan pelayan masyarakat dari suatu lembaga pendidikan hal ini sesuai dengan semboyan dari kepala madrasah yaitu *memberikan pelayanan yang terbaik bagi siswa*. Dengan adanya terobosan-terobosan baru yang dilakukan kepala madrasah, ini menandakan semakin jelas bahwa kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang I sudah baik

dan satu langkah lebih maju dibanding dengan kinerja kepala madrasah sebelumnya. Walaupun setiap kepemimpinan tentu ada kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

Berdasar pada pembahasan di atas, di bawah ini tabel keberhasilan Kinerja Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I

**TABEL 4.15**  
**Kinerja Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I**

<b>NO</b>	<b>PROGRAM KINERJA</b>	<b>KEBERHASILAN KINERJA</b>
1.	Menyusunan dan Melaksanakan program kerja madrasah dan kurikulum pembelajaran	v
2.	Menetapkan tugas dan fungsi staf, guru, dan karyawan.	v
3.	Memotivasi staf melalui internal dan eksternal marketing	v
4.	Menyusun dan melaksanakan supervisi untuk peningkatan staf, guru, dan pengembangan madrasah.	v
5.	Mengoptimalkan SDM di MAN MALANG I	v
6.	Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan sebagai dasar peningkatan mutu di MAN Malang I	v
7.	Melakukan bimbingan baik kepada staf, guru, siswa, dan karyawan.	v
8.	Melakukan inovasi dan terobosan baru dalam pendidikan	v
9.	Memberikan pelayanan kepada seluruh civitas akademik khususnya kepada siswa	v
10.	Menjalin keakraban dan kerjasama dengan komite sekolah, guru, wali murid, siswa, dan seluruh civitas akademik.	v
11.	Meningkatkan dan mempertahankan mutu pendidikan MAN Malang I melalui program unggulan.	v
12.	Meningkatkan mutu pendidikan MAN Malang I melalui pengembangan TI.	v
13.	Meningkatkan mutu pendidikan MAN Malang I melalui kegiatan ekstrakurikuler bagi siswa.	v
14.	Melakukan kerjasama dengan pihak lain sebagai	v

	bagian peningkatan mutu pendidikan MAN Malang I.	
15.	Melaksanakan Rencana Program jangka Pendek seperti Pengembangan TI dan membuat kelas akselerasi.	v
16.	Melaksanakan Rencana Program jangka Peanjang seperti pembangunan asrama dan ma'had.	–

**Catatan:** tanda (v) menunjukkan keberhasilan kinerja sudah tercapai dan tanda (–) menunjukkan keberhasilan kinerja belum tercapai.

## 2. Upaya-upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I

Kepala madrasah sebagai seorang yang telah diberi wewenang untuk memimpin suatu lembaga pendidikan dan harus bertanggung jawab secara penuh terhadap penyelenggaraan pendidikan sekolah/madrasah yang di bawah kepemimpinannya. Berkaitan dengan peningkatan mutu Madrasah Aliyah Negeri Malang I, jika ingin tetap mendapat hati dan kepercayaan di masyarakat, lulusan yang berkualitas dan relevan, serta dapat terus memelihara, meningkatkan mutu dan profesionalitas kerja seiring dengan tuntutan perkembangan, maka dibutuhkan kinerja kepala madrasah yang efisien, professional dan proporsional yang berwawasan masa depan. Untuk itu diperlukan upaya-upaya dari kepala madrasah untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan dari lembaga yang dipimpinnya sebagai perwujudan kinerja yang nyata dengan menampilkan kemampuannya dalam bentuk perbuatan (*performance*), bukan sekedar kata-kata.

Dalam peningkatan mutu pendidikan, kepala madrasah dapat melaksanakannya dengan melalui beberapa komponen sebagai berikut:

1. Guru, merupakan salah satu komponen pendidikan yang memegang peranan yang sangat penting di dalam pelaksanaan pendidikan. Karena itu, kualitas seorang guru tersebut harus ditingkatkan. Usaha peningkatan kualitas guru ini dapat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain: a. Meningkatkan kedisiplinan guru; b. Meningkatkan pengetahuan guru; c. *Inservice Training* (segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan (kepala sekolah, guru, dan stafnya) yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan, dan pengalaman guru-guru dalam menjalankan tugas dan kewajiban.) dan *Upgrading* (*Upgrading* merupakan suatu usaha yang bertujuan untuk meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru, atau petugas pendidikan, sehingga dengan demikian keahlian bertambah dan mendalam; d. Rapat Guru, Rapat guru adalah suatu cara dalam rangka meningkatkan kualitas guru dalam mengemban tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik, salah satu bentuk rapat guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah ialah konferensi atau musyawarah yang bertujuan untuk membimbing guru-guru agar lebih efektif dalam perbaikan pengajaran di sekolah.

2. Siswa, dalam meningkatkan mutu pendidikan harus mendapatkan perhatian lebih. Peningkatan mutu, prestasi, dan kualitas siswa dapat dilakukan dengan cara: a. mengaktifkan siswa; b. memberikan

bimbingan; c.pemberian tugas; d.mengadakan kegiatan ekstra kurikuler yang menunjang keberhasilan siswa dalam belajar.

3. Sarana, Sarana mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan dan dibutuhkan, sarana yang memadai dan yang cukup akan dapat memudahkan pencapaian tujuan pendidikan.

4. Kerjasama dengan wali murid/komite sekolah, penyelenggaraan pendidikan akan berhasil jika adanya kerja sama antara sekolah dengan wali murid, dimana wali murid akan memberikan informasi tentang keadaan anaknya di rumah dan sebaliknya, sehingga hubungan sekolah dengan orang tua murid akan sangat menunjang keberhasilan belajar siswa.

Adapun upaya-upaya kepala MAN Malang I dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang I di antaranya:

1. Membuat Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan Rencana Strategi (Renstra) yang dalam pembuatan program kerjanya semua komponen dilibatkan khususnya para Waka.
2. Usaha peningkatan kualitas guru yaitu dengan mengikutkan para guru dalam seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan, serta melalui studi banding ke sekolah-sekolah yang sudah maju misalnya ke Stelladus, sekolah kristen yang ada di Yogyakarta. Kepala madrasah membuat kelas akselerasi dan kerjasama dengan ITS untuk program TI yang nantinya siswa setelah lulus akan mendapat sertifikat setara D1. Jadi dalam upaya peningkatan mutu

pendidikan baik mengenai kualitas guru maupun siswa penting sekali adanya pelatihan-pelatihan, workshop, diklat, dan seminar yang mana hasil dari pelatihan atau workshop diterapkan di madrasah, sehingga baik guru maupun siswa memperoleh pengetahuan baru mengenai inovasi dalam pendidikan.

3. Upaya-upaya kepala madrasah yang lain dalam peningkatan mutu adalah dengan memperbaiki dan menyempurnakan infrastruktur, gedung yang representative, serta melengkapi media pembelajaran seperti Media Audio Visual (CD dan TV), Labtop bagi para guru, Lab Bahasa (LCD dan Head set), pengembangan drama di aula, dan peralatan untuk kegiatan keagamaan di masjid. Selain itu masih dibutuhkan pembebasan tanah untuk pengembangan asrama putrid dan ma'had, dan juga adanya program penghijauan agar Sarpras terlihat asri dan nyaman.
4. Melakukan kerja sama yang baik antara madrasah dengan komite sekolah, wali murid, siswa, dan semua civitas akademik.

### **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I**

Kepala madrasah beserta komponen pendidikan lainnya akan berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang mereka bernaung di bawahnya. Sebagai perwujudan kinerja yang profesional dan proporsional. Hanya saja dalam upaya-upaya peningkatan tersebut tidak terlepas dari beberapa faktor baik faktor pendukung maupun faktor penghambat.

#### **a. Faktor Pendukung**

Faktor pendukung kinerja kepala madrasah yang utama terletak pada kinerja guru. Guru adalah teman/rekan kepala madrasah dalam meningkatkan situasi belajar siswa. Guru merupakan partisipan dan pembantu pelaksanaan tugas kepala madrasah. Untuk dapat bekerja sama secara efektif, kepala madrasah harus benar-benar mengenal guru baik dari pandangan, kemampuan, inovasi, dan sikap guru terhadap pendidikan. Guru sebagai pendidik dalam lembaga pendidikan, yang secara langsung dan tegas menerima kepercayaan dari masyarakat untuk memangku jabatan dan tanggungjawab pendidikan, maka selain harus memiliki syarat-syarat sebagai manusia dewasa, harus pula memenuhi persyaratan lain yang lebih berat, yang dikelompokkan menjadi prasyarat pribadi dan jabatan.

Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa untuk menekankan pada kesiapan guru yang berkualitas, maka seorang guru harus memiliki seperangkat metode atau teknik dan strategi mengajar yang

baik, berdedikasi yang tinggi serta bertanggungjawab terhadap beban tugas yang diembannya. Jika kinerja guru bagus dan berprestasi, tentu sasaran-sasaran yang hendak dicapai oleh madrasah akan dapat terealisasikan. Hal ini tentu menjadi catatan tersendiri bagi kepala madrasah. Tentunya sebagai kepala madrasah punya wewenang untuk memberikan reward bagi guru yang berprestasi dan memberikan punishment bagi guru yang sering lalai dalam tugasnya atau yang memiliki kinerja buruk.

Selain adanya motivasi dari bapak atau ibu guru dalam berkreasi dan berinovasi, faktor pendukung kinerja kepala madrasah yang lain antara lain adanya kelengkapan sarana prasarana sekolah dan kelas. Faktor fasilitas (penyediaan bahan ajar) merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan terciptanya mutu pendidikan. Apabila ini kurang mendapat perhatian akan mengakibatkan merosotnya kualitas pendidikan. Hal ini memerlukan penekanan perhatian yang cukup, oleh karena itu sarana dan prasarana merupakan media penyampaian tujuan pembelajaran yang berkualitas. Maksud dari pengertian tersebut menegaskan betapa pentingnya manfaat alat-alat/media pembelajaran yang berperan sebagai penunjang hasil/prestasi belajar siswa.

Selain itu adanya nara sumber yang berkualitas, semangat inovasi dari semua pihak, kondisi dan jumlah siswa yang mencapai  $\pm$  750 siswa, dan dari sistem organisasi dan manajemen yang baik

merupakan faktor pendukung kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang I.

#### **b. Faktor Penghambat**

Hambatan atau rintangan dalam mencapai keberhasilan dan kesuksesan pasti ada. Kendala atau penghambat yang dihadapi oleh kepala madrasah khususnya dan seluruh civitas MAN Malang I adalah masalah lokasi atau letak geografis yang tidak strategis, sehingga dari jalan utama kondisi MAN Malang I tidak tampak. Hal ini yang membuat rendah motivasi masyarakat untuk memasukkan anaknya ke MAN Malang I. Padahal rencana pengembangan madrasah jangka panjang adalah mendirikan asrama dan ma'had.

Faktor penghambat kinerja kepala madrasah lainnya adalah masalah dana. Walaupun dana itu ada dari pembayaran BP3 atau dari yang lain, namun hal itu belum cukup ideal melihat kondisi MAN Malang I yang budaya mutunya sudah tinggi. Dana memang menjadi kebutuhan utama dalam semua kegiatan. Tanpa dana maka aktivitas akan berhenti dengan sendirinya. Jika kita lihat pada kinerja kepala madrasah, sebagai apapun program yang direncanakan, tanpa dana semuanya akan sulit untuk dilaksanakan.

Banyak lembaga pendidikan agama Islam yang kurang mapan pengembangannya disebabkan oleh factor dana yang kurang mencukupi, atau karena tidak adanya dukungan dana untuk komponen-komponen pendidikan sehingga mengakibatkan perpustakaan yang

kurang memadai, gedung sekolah yang kurang memenuhi syarat, kurangnya alat-alat pembelajaran, administrasi yang kurang baik, tenaga pendidik yang kurang bermutu, dan lain-lain. Oleh karena itu, pihak yang bekerja di lembaga pendidikan mau tidak mau harus bekerjasama dengan masyarakat. Masyarakat disini dapat berwujud orangtua/wali murid, badan-badan, organisasi-organisasi baik negeri maupun swasta. Salah satu alasan mengapa sekolah/madrasah perlu dukungan dari masyarakat tempat sekolah itu berada ialah karena sekolah/madrasah harus dibiayai.

Di samping hal di atas, peradaban di masyarakat yang kurang baik, situasi sosial yang tidak kondusif, suhu politik yang panas, serta moral kehidupan beragama yang tidak harmonis, juga akan berpengaruh pada proses pendidikan yang telah berjalan. Padahal tanpa bantuan dan partisipasi masyarakat baik yang bersifat material dan immaterial, akan menjadi penghambat dan halangan bagi kinerja kepala madrasah dan kelangsungan proses pendidikan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Di bawah ini tabel tentang factor pendukung dan penghambat kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di  
MAN MALANG I

**TABEL 4.16**  
**Factor Pendukung Dan Penghambat Kinerja Kepala Madrasah**  
**Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN MALANG I**

<b>FAKTOR PENDUKUNG</b>	<b>FAKTOR PENGHAMBAT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kinerja guru dan staf yang baik</li> <li>2. SDM yang memadai dan berkualitas</li> <li>3. kelengkapan sarana dan prasarana</li> <li>4. infrastruktur bangunan yang baik dan memadai</li> <li>5. system organisasi dan manajemen yang baik</li> <li>6. kondisi lingkungan madrasah yang kondusif</li> <li>7. motivasi dan inovasi dari semua pihak</li> <li>8. nara sumber yang berkualitas</li> <li>9. pengembangan IPTEK melalui program TI</li> <li>10. kerjasama yang baik antara madrasah dengan seluruh civitas akademik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. lahan yang kurang untuk pengembangan madrasah</li> <li>2. letak madrasah yang kurang strategis</li> <li>3. kelemahan guru dalam memunculkan ide dan strategi untuk mencapai sasaran pendidikan MAN Malang I</li> <li>4. masalah pendanaan</li> </ol>

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi dan wawancara yang peneliti lakukan selama penelitian ini berlangsung, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Kinerja kepala MAN Malang I. sudah sangat baik hal ini nampak dari pemikiran selalu ingin maju dan adanya inovasi-inovasi baru dalam pendidikan yang dituangkannya ke dalam program-program sekolah serta adanya motivasi yang kuat untuk menjadikan MAN Malang I sebagai sekolah/madrasah unggulan.
2. Upaya-upaya kepala MAN Malang I dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang I di antaranya dengan membuat program Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan Rencana Strategi (Renstra), studi banding ke sekolah unggulan, memperbaiki dan menyempurnakan infrastruktur fasilitas kelas dan sekolah, program penghijauan, serta kerja sama yang baik sekolah dengan komite sekolah, wali murid, siswa, dan semua civitas akademik.
3. Faktor pendukung kinerja kepala madrasah yang utama terletak pada kinerja guru. Sebagai kepala madrasah punya wewenang untuk memberikan reward bagi guru yang berprestasi dan memberikan punishment bagi guru yang sering lalai dalam tugasnya atau yang

memiliki kinerja buruk. Sedangkan faktor penghambat dalam mencapai keberhasilan dan kesuksesan kinerja kepala MAN Malang I adalah masalah lokasi atau letak geografis yang kurang strategis, selain itu masalah dana juga menjadi penghambat bagi kinerja kepala madrasah.

### **B. Saran**

Berdasarkan uraian yang diperoleh, penulis dapat memberikan saran-saran dan sumbangan pikiran sebagai berikut:

1. Peningkatan mutu pendidikan harus disertai dengan pelayanan yang terbaik bagi siswa. Karena siswa adalah modal utama bagi kelangsungan suatu lembaga pendidikan.
2. Kepala madrasah dan dewan guru diharapkan mampu membimbing dan memotivasi siswa dalam proses belajar mengajar sehingga dapat mengantarkan peserta didik pada kualitas pembelajaran yang sesuai dengan yang diharapkan.
3. Menjaga keharmonisan dan sifat kekeluargaan baik kepala madrasah, guru, karyawan, siswa, dan wali murid serta lingkungan sekitar madrasah.

### DAFTAR PUSTAKA

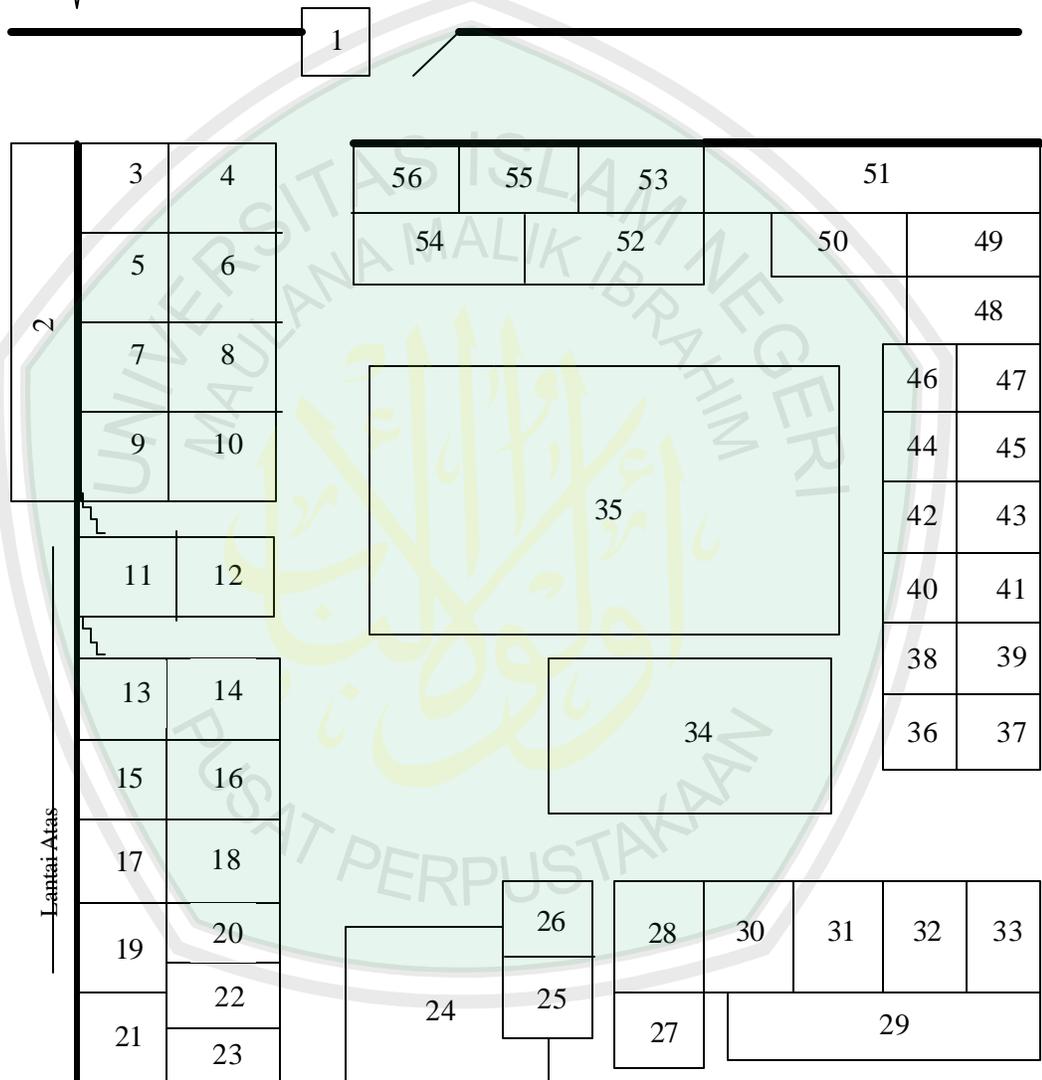
- Arikunto, Suharsimi, 2000. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*". Jakarta : Remaja Rosdakarya.
- AM, Junaedi, 2002." *Kamus Politik Populer*", Jakarta: Madani
- Arcaro, Jerome S., 2006. "*Pendidikan Berbasis Mutu*", Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Burhanuddin, Yusak, 2005." *Administrasi Pendidikan*", Bandung: Pustaka Setia.
- Daryanto, M. 2005. "*Administrasi Pendidikan*" Jakarta: Rineka Cipta
- Fattah, Nanang, 2004." *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*", Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy.
- , 2001. "*Landasan Manajemen Pendidikan*", Bandung: Remaja Rosdakarya
- Hamalik, Oemar, 2005. "*Proses Belajar Mengajar*", Jakarta: Bumi Aksara
- Kartono, Kartini, 1982. "*Pemimpin dan Kepemimpinan*", Jakarta: Rajawali Press
- Mulyasa, E.. 2006." *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*" , Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- , 2002. "*Manajemen Berbasis Sekolah*", Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moleong Lexy, 2005. "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari, 1997. "*Administrasi Pendidikan*", Jakarta; Gunung Agung
- Pidarta, Made, 1995. "*Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*", Jakarta: Grasindo.
- Purwanto, M. Ngalim dan Sutadji Djojo Pranoto. 1991. "*Administrasi Pendidikan*", Jakarta; PT Mutiara Sumber Widya
- Rokhani, Ahmad dan Abu Ahmadi. 1991. "*Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*", Jakarta; Bumi Aksara

- Rochaety, Eti, 2005. "*Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*", Jakarta: Bumi Aksara.
- Suryadi, Ace, 1992. "*Indikator Mutu dan Efisiensi Pendidikan Sekolah Dasar di Indonesia*", Jakarta: Balitbang Depdikbud
- Suryosubroto, B., 2004. "*Manajemen Pendidikan di sekolah*", Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin. 2002. "*Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*", Jakarta; Gramedia Widiya Sarana Indonesia
- Sudrajat, Hari, 2005. "*Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*", Bandung: Cipta Cekas Grafika
- , "*Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*", Bandung: CV Cipta Cekas Grafika
- Said, Mas'ud, 2007. "*Kepemimpinan Pengembangan Organisasi, Team Building & Perilaku Inovatif*", UIN Malang Press
- Sudjana, Nana, 1989. "*Metode Statistik*", Bandung: Tarsito
- Surya Brata, Sumadi, 1998. "*Metodologi Penelitian Pendidikan*", Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tilaar, H.A.R. 2000. "*Paradigma Baru Pendidikan*", Jakarta: Rineka Cipta
- UU. RI No.20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS, 2005, Surabaya: Media Center
- Winardi, 2000. "*Kepemimpinan Dalam Manajemen*", Jakarta: Rineka Cipta
- Wahjosumidjo, 2002. "*Kepemimpinan Kepala Sekolah*" Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibisono, Dermawan, 2006. "*Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*", Jakarta: Erlangga
- Zuriah, Nurul, 2003. "*Penelitian Tindakan*", Malang: Media Bayu

## Lampiran 1 : Denah Madrasah



## Denah Madrasah Aliyah Negeri Malang I

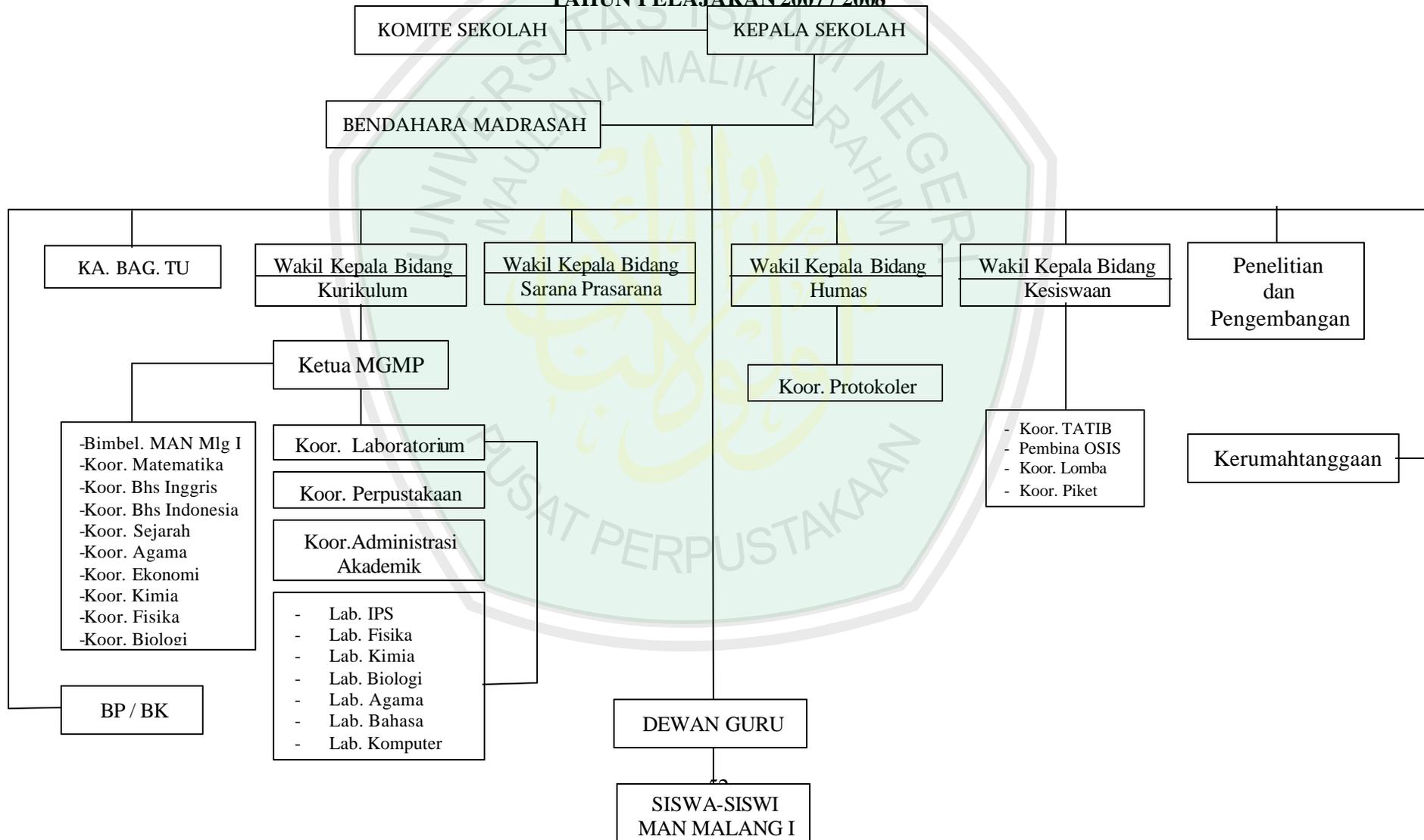


No	Keterangan:	No.	Keterangan:
1	Pos satpam	29	Kantin
2	Area parkir	30	Lab. IPS
3	Kelas XG	31	Lab. Elektro
4	Lab. Fisika	32	OSIS
5	Kelas XF	33	Band

6	Lab. Bahasa	34	Lapangan basket
7	Kelas XE	35	Lapangan upacara
8	Ruang PSB	36	UKS
9	Toilet	37	Toilet
10	UKS Pa	38	UKS Pi
11	Masjid Daar ElHikmah	39	Paskibra
12	Ruang guru&Kep.Mad	40	Kelas XD
13	Kelas XI bahasa	41	Kelas XII IPA 1
14	Pauliner	42	Kelas XC
15	Kelas XI IPA 3	43	Kelas XII IPA 2
16	Panitia	44	Kelas XB
17	Kelas XI IPA 2	45	Kelas XII IPS 1
18	Ruang Bp	46	Kelas XA
19	Kelas XI IPA 1	47	Kelas XII IPS 2
20	Tric	48	Toilet Pi
21	Lab ketrampilan	49	Ruang komputer
22	Toilet	50	Lab. biologi
23	Kopsis	51	Lab. Bahasa
24	Perpustakaan	52	Ruang persiapan
25	Kelas IPS 2	53	Kelas XII Bahasa 1
26	Kelas IPS 1	54	Lab. Kimia
27	Gudang	55	Kelas XII IPS 1
28	Toilet	56	Kelas XII Bahasa 2

Lampiran 2

**STRUKTUR ORGANISASI  
MADRASAH ALIYAH NEGERI MALANG I  
TAHUN PELAJARAN 2007 / 2008**



**Lampiran 3 : Dokumen Hasil Penelitian**



**Kepala Madrasah MAN MALANG I  
Drs. Zaenal Mahmudi, M.Ag**



**GERBANG MASUK MAN MALANG I**



**GEDUNG MAN MALANG I**



**RAPAT DEWAN GURU DAN KEPALA MADRASAH**



**PIALA PENGHARGAAN MAN MALANG I**



**WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH**



**GEDUNG MASJID DAAR EL-HIKMAH  
MAN MALANG I**



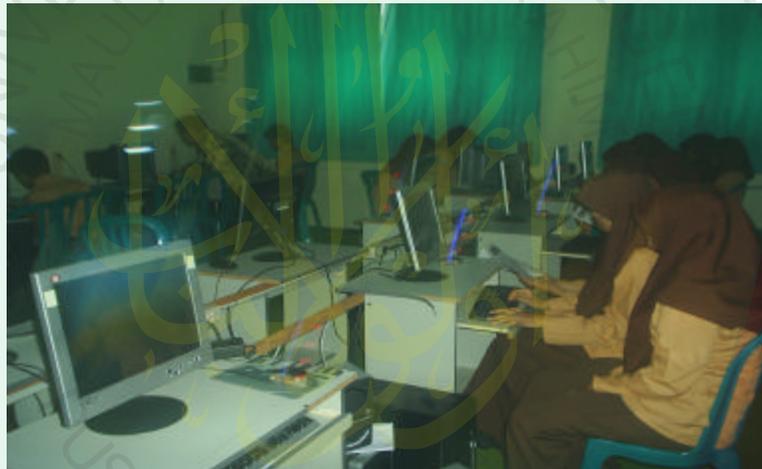
**KEGIATAN SHOLAT BERJAMA'AH GURU DAN SISWA**



**KEGIATAN SHOLAT BERJAMA'AH GURU DAN SISWI**



**RUANG PERPUSTAKAAN**



**KEGIATAN SISWA DI RUANG KOMPUTER**



**KEGIATAN BELAJAR DI LABORATORIUM MIPA**



**PELATIHAN KHITHOBAH DUA BAHASA (ARAB -INGGRIS)  
SETELAH SHOLAT DHUHUR**



**KEGIATAN BELAJAR DI LUAR KELAS**



**KEGIATAN BELAJAR DI DALAM KELAS**

**Lampiran 4**

**PROGRAM KEGIATAN  
KEPALA MADRASAH ALIYAH NEGERI MALANG I**

**I. Kegiatan Harian**

- a) Memeriksa daftar hadir guru, tenaga teknis kependidikan dan tenaga tata usaha.
- b) Mengatur dan memeriksa 7K.
- c) Memeriksa program pengajaran dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar.
- d) Menyelesaikan surat-surat, angka kredit guru, menerima tamu dan menyelenggarakan pekerjaan kantor harian.
- e) Mengatasi hambatan terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar.
- f) Mengatasi kasus yang terjadi.
- g) Memeriksa segala sesuatu yang menjelang kegiatan belajar mengajar usai.
- h) Melaksanakan supervisi kegiatan belajar mengajar.

**II. Kegiatan Mingguan**

- a) Melaksanakan upacara hari Senin dan hari-hari besar.
- b) Melaksanakan senam kesegaran jasmani.
- c) Menerima agenda dan menyelesaikan surat-surat.
- d) Mengadakan rapat mingguan.
- e) Memeriksa keuangan sekolah.
- f) Mengatur penyediaan keperluan perlengkapan kantor sekolah.

**III. Kegiatan Bulanan**

A. Pada awal bulan dilakukan kegiatan rutin, antara lain :

a. melaksanakan kegiatan penyelesaian kegiatan setoran gaji, spp, gaji pegawai atau guru, laporan bulanan rencana keperluan perlengkapan kantor atau sekolah dan rencana belanja bulanan.

b. melaksanakan pemeriksaan umum terhadap antara lain :

- 1) Buku kelas dan daftar hadir guru, pegawai tata usaha.
- 2) Kumpulan bahan evaluasi berikut analisisnya.
- 3) Kumpulan program pengajaran.
- 4) Digram pencapaian kurikulum.
- 5) Diagram daya serap siswa.
- 6) Program perbaikan dan pengayaan.
- 7) Buku catatan pelaksanaan BK.

c. memberikan petunjuk kepada guru-guru tentang siswa yang perlu diperhatikan, kasus yang perlu diketahui dalam rangka pembinaan kegiatan siswa.

B. Pada Akhir Bulan

- a. Penutupan buku.
- b. Pertanggung jawaban kenangan.

- c. Evaluasi terhadap persediaan dan penggunaan alat sekolah.
- d. Mutasi siswa dan klapper

#### **IV. Kegiatan Semester**

- a) Menyelenggarakan perbaikan alat-alat sekolah yang diperlukan.
- b) Menyelenggarakan pengisian buku induk siswa.
- c) Menyelenggarakan persiapan pelaksanaan ulangan umum semester.
- d) Menyelenggarakan evaluasi BK, OSIS, UKS, dan ekstrakurikuler.
- e) Menyelenggarakan kegiatan akhir semester
  1. Daftar kelas
  2. Kumpulan nilai ( Legger )
  3. Catatan tentang siswa yang perlu mendapat perhatian khusus
  4. Pengisian buku nilai semester
  5. Pembagian buku laporan penilaian hasil belajar
  6. Pemanggilan orang tua siswa sejauh diperlukan untuk berkonsultasi

#### **V. Kegiatan Awal Tahun Pelajaran**

- a) Merencanakan kebutuhan guru setiap mata pelajaran
- b) Pembagian tugas mengajar
- c) Menyusun program pengajaran, jadwal pelajaran, dan kalender pendidikan.
- d) Menyusun kebutuhan buku pelajaran guru, buku pegangan guru
- e) Menyusun alat kelengkapan pelajaran dan bahan pelajaran
- f) Mengadakan rapat guru

#### **VI. Kegiatan Akhir Tahun Pelajaran**

- a) Menyelenggarakan buku inventaris dan keuangan
- b) Menyelenggarakan ulangan umum dan ujian akhir
- c) Kegiatan kenaikan kelas dan Kelulusan
  1. Persiapan daftar kumpulan nilai
  2. Penyiapan bahan-bahan untuk rapat
  3. Pengisian buku laporan penilaian hasil belajar
  4. Pemilihan program
- d) Menyelenggarakan evaluasi pelaksanaan program sekolah tahun pelajaran yang bersangkutan dan menyusun program sekolah untuk tahun yang akan datang
- e) Menyelenggarakan rencana penyusunan keuangan tahun yang akan datang (RAPBM)
- f) Menyelenggarakan penyusunan rencana perbaikan dan pemeliharaan sekolah dan alat bantu pendidikan
- g) Menyelenggarakan pembuatan laporan akhir tahun pelajaran
- h) Melaksanakan kegiatan penerimaan siswa baru yang meliputi kegiatan :
  1. Pembentukan panitia penerimaan dan pendaftaran
  2. Penyusunan syarat-syarat penerimaan dan pendaftaran
  3. Penyiapan formulir pengumuman penerimaan siswa baru
  4. Pengumuman siswa yang diterima dan daftar ulang.

## PROGRAM KINERJA KEPALA MAN MALANG I

NO	KOMPONEN	ASPEK	INDIKATOR
I	<b>Kepala sekolah sebagai Edukator/ Pendidik.</b>	1. kemampuan membimbing guru	a. kemampuan membuat program pengajaran/BK b. melaksanakan program pengajaran c. melaksanakan evaluasi dan analisis hasil evaluasi d. melaksanakan program perbaikan
		2. kemampuan membimbing karyawan	a. kemampuan membimbing karyawan dalam menyusun program kerja b. kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari
		3. kemampuan membimbing siswa	a. kemampuan membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler b. kemampuan membimbing OSIS c. kemampuan membimbing siswa untuk mengikuti lomba
		4. kemampuan membimbing staf	a. melalui pendidikan dan pelatihan b. melalui pertemuan sejawat MGMP/MGBK c. melalui seminar/diskusi d. melalui bahan bacaan e. memperhatikan kenaikan pangkat f. mengusulkan kenaikan pangkat/jabatan melalui calon kepala sekolah
		5. kemampuan belajar dan mengikuti perkembangan IPTEK	a. melalui pendidikan/pelatihan b. melalui pertemuan profesi MKKS c. melalui seminar/diskusi d. melalui bahan bacaan
		6. kemampuan memberi contoh yang baik	a. memiliki jadwal mengajar minimal 6 jam perminggu b. memiliki Prota, Proca, SP, RP dan Daftar Nilai
II	<b>Kepala sekolah sebagai Manajer</b>	1. Kemampuan menyusun program	a. memiliki susunan program sekolah b. memiliki susunan personalia pendukung c. menyusun personalia untuk kegiatan terpadu
		2. Kemampuan menyusun organisasi / personalia	a. memiliki program jangka panjang ( 10 tahun ) b. memiliki program jangka menengah ( 5 tahun ) c. memiliki program jangka pendek ( 1 tahun )
		3. Kemampuan	a. memberi arahan

		menggerakkan staf, guru dan karyawan	b. mengkoordinasi staf yang melaksanakan tugas
		4. Kemampuan mengoptimalkan sumber belajar sekolah	a. memanfaatkan SDM secara optimal b. memanfaatkan sarana prasarana secara optimal c. memberi sarana prasarana milik sekolah
III	<b>Kepala sekolah sebagai Administrator</b>	1. Kemampuan mengelola administrasi KBM dan BK	a. memiliki kelengkapan data-data administrasi KBM b. memiliki kelengkapan data-data administrasi BK
		2. Kemampuan mengelola administrasi siswa	a. memiliki kelengkapan administrasi kesiswaan b. memiliki kelengkapan data kegiatan ekstrakurikuler
		3. Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan	a. memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru b. memiliki kelengkapan data administrasi tenaga karyawan
		4. Kemampuan mengelola administrasi keuangan	a. memiliki kelengkapan data administrasi keuangan secara rutin b. memiliki kelengkapan data keuangan OPF c. memiliki data BP3
		5. Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana	a. memiliki kelengkapan data administrasi gedung dan ruangan b. memiliki kelengkapan data administrasi meubeler c. memiliki kelengkapan data administrasi laboratorium d. memiliki kelengkapan data administrasi perpustakaan
		6. Kemampuan mengelola administrasi persuratan	a. memiliki kelengkapan data administrasi surat keluar b. memiliki kelengkapan data administrasi surat masuk c. memiliki kelengkapan data administrasi surat keputusan
		IV	<b>Kepala sekolah sebagai Supervisor</b>
2. Kemampuan meleaksanakan program supervisi	a. memiliki program supervisi kelas klinis b. memiliki program supervisi dadakan (klinis)		
3. Kemampuan	a. memanfaatkan hasil supervisi untuk		

		menggunakan hasil supervisi	meningkatkan guru dan karyawan b. memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah
V	<b>Kepala sekolah sebagai Leader</b>	1. memiliki kepribadian yang kuat	a. jujur b. percaya diri c. bertanggung jawab
		2. memahami kondisi anak buah dengan baik	a. memahami kondisi guru b. memahami kondisi karyawan c. memahami kondisi siswa
		3. memiliki visi dan memahami misi sekolah	a. memiliki visi tentang sekolah yang dipimpin b. memahami misi yang diemban sekolah
		4. memiliki kemampuan mengambil keputusan	a. mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah b. mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern sekolah
VI	<b>Kepala sekolah sebagai Innovator</b>	1. kemampuan mencari gagasan baru	a. kemampuan mencari gagasan baru b. kemampuan memilih gagasan
		2. kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah	a. kemampuan melakukan pembaharuan di bidang KBM/BK b. kemampuan melakukan pembaharuan di bidang pengadaan dan pembinaan guru dan karyawan c. kemampuan melakukan pembaharuan di bidang kegiatan ekstrakurikuler d. kemampuan melakukan pembaharuan dalam menggali sumber dana di BP3 dan masyarakat
VII	<b>Kepala sekolah sebagai Motivator</b>	1. kemampuan mengatur kerja/fisik	a. kemampuan mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja b. kemampuan mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM/BK c. kemampuan mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum d. kemampuan mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar e. kemampuan mengatur ruang halaman/lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur

**Lampiran 5:****PEDOMAN WAWANCARA****A. Kepala Sekolah MAN 1 Malang**

1. siapa nama lengkap bapak?
2. berapa tahun bapak menjabat sebagai kepala madrasah?
3. apa pengalaman bapak sebelum menjabat sebagai kepala madrasah?
4. menurut bapak, apa yang membedakan MAN 1 Malang dibawah kepemimpinan bapak saat ini dengan sebelumnya?
5. program kerja apa saja yang sudah bapak buat untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Malang ini?
6. dalam membuat program kerja, siapa saja yang bapak libatkan?
7. program kerja tersebut tentunya menunjukkan kinerja bapak untuk meningkatkan mutu MAN 1 Malang, apakah program kerja tersebut sudah terlaksana?
8. berapa prosentase pelaksanaan program kerja tersebut sampai saat ini?
9. langkah-langkah/upaya-upaya apa yang sudah bapak lakukan untuk meningkatkan mutu MAN 1 Malang ini?
10. faktor-faktor apa saja yang menghambat dalam peningkatan mutu di MAN 1 Malang?
11. faktor-faktor apa saja yang mendukung dalam peningkatan mutu di MAN 1 Malang?
12. dari pelaksanaan semua kegiatan yang bapak programkan tentunya terdapat kekurangan, apakah selalu diadakan evaluasi untuk semua program tersebut?
13. siapakah pihak yang melaksanakan evaluasi?
14. bagaimana cara mengevaluasi program kerja tersebut?
15. apa tindak lanjut dari kekurangan-kekurangan yang didapat setelah pelaksanaan evaluasi?
16. bagaimana hubungan kerjasama antara kinerja bapak dengan komponen-komponen madrasah yang lain?
17. dalam menerapkan kinerja, apakah bapak terinspirasi dengan model-model kinerja yang diterapkan di sekolah/madrasah lain?
18. bagaimana kinerja bapak selama ini, apakah dalam pelaksanaannya sudah sesuai dengan yang direncanakan atau masih perlu adanya perbaikan-perbaikan?
19. seberapa pentingkah kinerja bapak dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Malang?
20. apa yang menjadi harapan bapak kedepan untuk kemajuan MAN 1 Malang?

## B. Waka Kurikulum

1. siapa nama lengkap bapak?
2. sudah berapa tahun bapak dinas di MAN 1 Malang?
3. berapa tahun bapak menjabat sebagai Waka Kurikulum?
4. apa pengalaman bapak sebelum menjabat sebagai Waka Kurikulum?
5. apa tugas dan tanggungjawab bapak sebagai Waka Kurikulum?
6. program kerja apa saja yang telah bapak buat selaku Waka Kurikulum?
7. menindaklanjuti program kerja yang telah dibuat, apakah ada sosialisasi terlebih dahulu kepada para guru ataukah melibatkan mereka secara langsung dalam program kerja tersebut?
8. berapa prosentase pelaksanaan program kerja tersebut dalam pengamatan bapak selama ini?
9. apa tindak lanjut dari adanya kekurangan dalam pelaksanaan program kerja tersebut?
10. bagaimana peran Waka Kurikulum dalam menunjang kinerja kepala madrasah?
11. apa harapan bapak selaku Waka Kurikulum untuk peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Malang sehubungan dengan kinerja kepala madrasah saat ini?

## C. Dewan Guru

1. siapa nama lengkap bapak/ibu?
2. bidang studi apa yang bapak/ibu pegang?
3. berapa tahun bapak/ibu dinas di MAN 1 Malang?
4. langkah-langkah apa saja yang bapak/ibu lakukan sebelum PBM berlangsung?
5. apakah ada pembinaan baik dari Waka kurikulum ataupun DEPAG dalam pembuatan perangkat pembelajaran?
6. langkah apa yang bapak/ibu lakukan guna meningkatkan mutu siswa dalam PBM?
7. prestasi apa yang sudah diraih siswa sebagai bukti adanya peningkatan mutu yang dilakukan bapak/ibu guru MAN 1 Malang?
8. apakah ada evaluasi dari kepala sekolah atas kinerja bapak/ibu guru?
9. apa tindak lanjut jika terdapat kekurangan atas kinerja bapak/ibu guru?
10. apa peran bapak/ibu dalam menunjang kinerja kepala madrasah dalam peningkatan mutu di MAN 1 Malang ini?
11. bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap kinerja kepala madrasah saat ini dan apa harapan bapak/ibu ke depan?

#### **D. Waka SARPRAS**

1. siapa nama lengkap bapak?
2. berapa tahun bapak menjabat sebagai Waka SARPRAS?
3. apa tugas dan tanggungjawab bapak sebagai Waka SARPRAS?
4. darimana sumber dana pengadaan SarPras di MAN 1 Malang ini?
5. fasilitas apa saja yang diberikan guna meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Malang?
6. apakah masih ada fasilitas yang belum terpenuhi dalam upaya peningkatan mutu di MAN 1 Malang?
7. bagaimana upaya bapak untuk mengatasi kekurangan-kekurangan dalam pengadaan SarPras?
8. apakah kepala madrasah selalu melakukan monitoring atas pelaksanaan program kerja sebagai Waka SARPRAS?
9. apa tindak lanjut bapak setelah mengetahui adanya kekurangan dalam pelaksanaan program kerja tersebut?
10. apa peran bapak selaku Waka SARPRAS dalam menunjang kinerja kepala madrasah dalam peningkatan mutu di MAN 1 Malang ini?
11. bagaimana tanggapan bapak terhadap kinerja kepala madrasah saat ini dan apa harapan bapak ke depan?

#### **E. Waka Kesiswaan**

1. siapa nama lengkap bapak/ibu?
2. berapa tahun bapak/ibu dinas di MAN 1 Malang dan menjabat sebagai Waka Kesiswaan?
3. apa tugas dan tanggungjawab bapak/ibu selaku Waka Kesiswaan?
4. kasus apa saja yang pernah bapak/ibu tangani menjabat sebagai Waka Kesiswaan?
5. bagaimana cara bapak/ibu mengadakan pembinaan terhadap para siswa untuk meningkatkan mutu MAN 1 Malang?
6. apakah bapak/ibu selalu berkonsultasi dengan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas sebagai Waka Kesiswaan?
7. apakah bapak kepala madrasah selalu mengadakan evaluasi terhadap kinerja bapak/ibu selaku Waka Kesiswaan?
8. prestasi apa yang sudah diraih oleh para siswa sebagai bukti peningkatan mutu di MAN 1 Malang?
9. apa peran bapak/ibu selaku Waka Kesiswaan dalam menunjang kinerja kepala madrasah dalam peningkatan mutu di MAN 1 Malang ini?
10. bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap kinerja kepala madrasah saat ini dan apa harapan bapak ke depan?

## **F. Siswa**

1. siapa nama lengkap anda dan sekarang kelas berapa?
2. apa yang menjadi motivasi anda untuk mendaftarkan diri di MAN 1 Malang?
3. sejak tahun berapa anda menjabat sebagai ketua OSIS dan pada era kepemimpinan siapa (dalam hal ini kepala madrasah) di MAN 1 Malang?
4. bagaimana penilaian anda terhadap kondisi mutu pendidikan di MAN 1 Malang?
5. prestasi apa saja yang telah diraih OSIS sejak kepemimpinan kepala madrasah saat ini?
6. apa peran anda sebagai siswa dalam menunjang kinerja kepala madrasah dalam peningkatan mutu di MAN 1 Malang ini?
7. bagaimana tanggapan anda terhadap kinerja kepala madrasah saat ini?
8. bagaimana penilaian anda terhadap kinerja kepala madrasah pada saat ini jika dibandingkan dengan yang terdahulu?
9. bagaimana anda menyikapi kekurangan atas kinerja kepala madrasah yang menurut anda sangat berpengaruh pada prestasi belajar anda di MAN 1 Malang?
10. apa harapan anda kedepan untuk peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Malang?

### **PEDOMAN OBSERVASI**

1. Kondisi fisik MAN MALANG I
2. Situasi lingkungan MAN MALANG I
3. Situasi pembelajaran MAN MALANG I
4. Kondisi kepala madrasah, staf, guru, dan karyawan
5. Kinerja kepala MAN MALANG I dalam meningkatkan mutu pendidikan

### **PEDOMAN DOKUMENTASI**

1. Struktur organisasi MAN MALANG I
2. Keadaan guru dan pegawai MAN MALANG I
3. Keadaan siswa MAN MALANG I
4. Program unggulan dan prestasi MAN MALANG I
5. Program kinerja dan kegiatan kepala MAN MALANG I

Lampiran 6

**DATA PRESTASI SISWA MAN MALANG I  
TAHUN 2007**

NO	JENIS LOMBA	NAMA PESERTA	KELAS	JUARA	TINGKAT	PENYELENGGARA	BULAN
1	OLIMPIADE BAHASA INGGRIS	IFA NUR AINI	XII A-1	I	MALANG RAYA	SMAN I BATU	JANUARI
2	PELAPORAN PEMANTAUAN KUALITAS AIR	DESI FIRMA	XI A-2	I	JATIM	JASA TIRTA	FEBRUARI
3	LOMBA LUKIS RUMAH SEDERHANA	LIDIA SUKMA	XI A-1	II	MALANG RAYA	UIN MALANG	MARET
4	PIDATO BAHASA INGGRIS	ZIADATUL HIKMAH	XI A-1	II	MALANG RAYA	DIKNAS KOTA MALANG	APRIL
5	LOMBA POSTER	DANNY NURIS	XI S-1	I	MALANG RAYA	KWARAN BLIMBING	MEI
6	PENTAS SENI	BEREGU	CAMP.	I	MALANG	KWARAN BLIMBING	MEI
7	SANGGAR PUTRA TERBAIK	BEREGU	CAMP.	II	MALANG	KWARAN BLIMBING	MEI
8	SANGGAR PUTRI TERBAIK	BEREGU	CAMP.	III	MALANG	KWARAN BLIMBING	MEI
9	AMBALAN BERPRESTASITERBAIK	BEREGU	CAMP.	UMUM	MALANG	KWARAN BLIMBING	MEI
10	LOMBA BAZAR DAN STAN PAMERAN	DANNY, DESSY, SERAVINA	CAMP.	II	JATIM	JASA TIRTA	JULI
11	TENDA TERBAIK	BEREGU	CAMP.	II	MALANG RAYA	DEKOPINDA	JULI
12	OUT BOND	BEREGU	CAMP.	I	MALANG	DEKOPINDA	JULI

13	LOMBA KARIKATUR	M. WAFI	XII A-2	II	RAYA MALANG RAYA	DEKOPINDA	JULI
14	LOMBA ARTIKEL OLIMPIADE KEDOKTERAN UNIBRAW	DESI FIRMA ALFIN JAUHARI LATIFAH TRI BUANA	XII-2 XII-1 XI-2	I	JATIM	F. KEDOKTERAN UNIBRAW	AGUSTUS
15	LOMBA PASKIBRA	BEREGU	CAMP.	HARAPAN	MALANG	PASKOT KOTA MALANG	NOVEMBER
16	OLIMPIADE DESAIN WEBSITE SEKOLAH	SETYO RINI HALA RIZQUL LATIFAH TRI BUANA	XI-3 XI-2 XE	III	NASIONAL	UIN JOGJAKARTA	NOVEMBER
17	LOMBA POSTER PELESTARIAN SUMBER DAYA AIR	SEPTIAN	XII S-1	II	JATIM	PERUM JASA TIRTA	DESEMBER

**SUMBER:** wawancara dengan Waka Kesiswaan Drs. Nur Hidayatullah dan dokumentasi MAN MALANG I



**DEPARTEMEN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
FAKULTAS TARBIYAH  
Jl. Gajayana 50 Malang  
Telp. (0341) 551354, Fax. (0341) 572533 Malang 65144**

Nomor : - Malang, 02 April  
2008  
Lampiran : 1 (Satu) berkas  
Hal : **PENELITIAN**

Kepada  
Yth. Kepala MAN MALANG I  
di  
MALANG

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan ini kami mohon dengan hormat agar mahasiswa yang tersebut di bawah ini

Nama : Zahrotul Munawaroh  
NIM : 03140067  
Semester/Th.Ak. : X/2008  
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah / Pendidikan Agama Islam (PAI)  
Judul Skripsi : *Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN MALANG I)*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir studi/menyusun skripsinya, yang bersangkutan diberikan izin/kesempatan untuk mengadakan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu dalam bidang-bidang yang sesuai dengan judul skripsinya di atas.

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

*Wassalamu'alaik um Wr. Wb.*

**Dekan Fakultas Tarbiyah,**

**Prof. Dr. HM. Djunaidi Ghony**  
NIP. 150 042 031



**DEPARTEMEN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**  
**FAKULTAS TARBIYAH**  
**Jl. Gajayana 50 Malang**  
**Telp. (0341) 551354, Fax. (0341) 572533 Malang 65144**

### BUKTI KONSULTASI

Nama : Zahrotul Munawaroh  
 NIM : 03140067  
 Semestrer/Th Ak. : X/2008  
 Fakultas/Jurusan : Tarbiyah / Pendidikan Agama Islam (PAI)  
 Dosen Pembimbing : Triyo Supriyatno, M.Ag  
**Judul Skripsi : *Kinerja Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN MALANG I)***

No	Tanggal	Hal yang Dikonsultasikan	Tanda Tangan
1	01-11-2007	ACC Proposal Skripsi	1.
2	07-01-2008	Konsultasi Bab I, II, III	2.
3	14-01-2008	Revisi Bab I, II, III	3.
4	17-01-2008	ACC Bab I, II, III	4.
5	17-03-2008	Konsultasi Bab IV, V	5.
6	31-03-2008	Revisi Bab IV, V	6.
7	02-04-2008	ACC Keseluruhan	7.

Malang, 02 April 2008  
**Dekan Fakultas Tarbiyah,**

**Prof. Dr. HM. Djunaidi Ghony**  
 NIP. 150 042 031

### DAFTAR RIYAWAT HIDUP

Nama Lengkap : Zahrotul Munawaroh  
 Nama Panggilan : Zahro  
 Tempat/Tanggal lahir : Pasuruan, 13 oktober 1984  
 Alamat : Jl. Buk Kemanten, RT 02 RW 06 Ds.  
 Capang Dsn. Krajan Kec. Purwodadi Kab.  
 Pasuruan

Nama orang tua :

1. Ayah : H. M. Yunus
2. Ibu : Nur Qomariah

Pekerjaan orang tua :

1. Ayah : Guru
2. Ibu : Ibu Rumah Tangga
3. Anak ke : Satu dari dua bersaudara

#### **Pendidikan :**

1. TK Miftahul Falah Capang tahun 1991-1992.
2. MI Miftahul Falah Capang tahun 1992-1997.
3. MTs Miftahul Falah Capang tahun 1997-2000.
4. MA Miftahul Falah Capang tahun 2000-2003.
5. Universitas Islam Negeri (UIN) Malang jurusan D II PGMI tahun 2003-2005
6. Universitas Islam Negeri (UIN) Malang jurusan Pendidikan Agama Islam (Transfer) tahun 2005-2008