

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGHADAPI
TUNTUTAN PENINGKATAN MUTU MADRASAH
di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang**

SKRIPSI

*Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Strata
Satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)*

Oleh :

Iga Pratama Masharul Rizam

07110130



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
September, 2012**

LEMBAR PERSETUJUAN

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGHADAPI
TUNTUTAN PENINGKATAN MUTU MADRASAH di MTs Al-Ma'arif 01
Singosari Malang**

Oleh:

**Iga Pratama Masharul Rizam.
(07110130)**

Telah Disetujui

Oleh Dosen Pembimbing:

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

Tanggal 3 September 2012
Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Dr. Moh. Padil, M.Pd.I
NIP. 196512051994031003

HALAMAN PENGESAHAN

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGHADAPI TUNTUTAN PENINGKATAN MUTU MADRASAH di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh
Iga Pratama Masharul Rizam (07110130)
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal
14 September 2012 dengan nilai C+
dan telah dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan Agama Islam (S.Pd.I)

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

Abdul Aziz, M.Pd.

NIP. 197212182000031002

: _____

Sekretaris Sidang

Dr. H. Nur Ali, M.Pd

NIP. 196504031998031002

: _____

Pembimbing

Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

NIP. 196504031998031002

: _____

Penguji Utama

Dr. Moh. Padil, M.Pd.I

NIP. 196512051994031003

: _____

Mengesahkan.
Dekan Fakultas Tarbiyah
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dr. H. M. Zainuddin, MA
NIP. 19620507199503100

PERSEMBAHAN

Dalam penulisan karya ilmiah ini saya mempersembahkan kepada:
Orang tua tercinta **Ayahku tercinta Imam Nachrowi, S.Pd dan Ibundaku tercinta Riana Suwarsiati, S.Pd.** yang semoga selalu dirahmati oleh Allah SWT, sebening cinta dan sesuci do'a, semoga Allah taala senantiasa memberikan kebahagiaan, menghapus semua dosa, dan memasukkan mereka kedalam jannatunna'im..

Untuk adikku tercinta yakni **Fardan Junaidi Dwi Anggara** yang senantiasa menghiasi hidupku penuh dengan kebahagiaan dan ketenangan dihati sehingga senantiasa memberiku dorongan semangat dalam perkulihan dan dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga mereka menjadi anak yang sholihah serta menjadi anak yang berguna bagi agama, masyarakat, nusa dan bangsa.

Untuk pendamping setiaku **Siti Nur Khasanah, Amd. Keb.** yang senantiasa memberikan motivasi dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga kamu bisa menggapai semua yang menjadi cita-citamu. Amiiiiin.

Untuk teman-teman kontrakan "**Wahyu Alamzsah, M. Irfan Khoirun, Moh. Hasan Basri, Fauzi dan Taufik**" yang selalu memberikan dukungan dan godaan yang bertubi-tubi selama menjalani hidup bersama di hotel mawar merah dan selama kuliah di kampus UIN MALIKI Malang.

MOTTO

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ لَهُ كَلِمَةٌ أَنْ يَأْتِيَ بِهِ عَلَىٰ أَعْيُنِنَا ۝ فَسَبِّحْهُ بِالْحَمْدِ ۝

الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝

Artinya : Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan,. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah. Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam. Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.¹

¹ Al-Qur'an dan Terjemah (Tangerang: Tiga Serangkai, 2007), Hlm. 1079.

Dr. H. Nur Ali, M.Pd.
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Iga Pratama Masharul Rizam. Malang, 03 September 2012

Lamp. : 4 (Empat) Eksemplar

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
di
Malang

Assalamu 'laikum Wr. Wb.

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

Nama : Iga Pratama Masharul Rizam.

NIM : 07110130

Jurusan : Pendidikan Agama Islam

Judul Skripsi : Manajemen Kepala Sekolah Dalam Menghadapi
Tuntutan Peningkatan Mutu Madrasah Di MTs Al-Ma'arif
01 Singosari Malang.

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

Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu 'laikum Wr. Wb.

Pembimbing,

Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

NIP. 196504031998031002

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 diacuh dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 3 September 2012

Iga Prtama Masharul Rizam.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa telah memberikan limpahan taufik, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan lancar.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan keharibaan sosok revolusioner dunia, pembela kaum proletar sejati, baginda Rasulullah SAW yang telah menjadi qutwah uswatun hasanah dengan membawa pancaran cahaya kebenaran, sehingga pada detik ini kita masih mengarungi hidup dan kehidupan yang berlandaskan iman dan Islam.

Seiring dengan terselesaikannya penyusunan skripsi ini, tak lupa penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan tanpa batas kepada semua pihak yang telah memberikan arahan, bimbingan dan petunjuk serta motivasi dalam proses penyusunannya, antara lain:

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta, yang telah memberikan motivasi baik berupa moril, do'a restu, mau'izhah hasanah yang diberikan dengan penuh cinta dan kasih sayang, lebih-lebih materil sehingga ananda dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan baik.
2. Bpk. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan para pembantu ketua, atas segala motivasi dan layanan fasilitas yang telah di berikan selama ini.
3. Bpk. Dr. H. M. Zainuddin, MA, Selaku dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bpk. Dr. H. M. Padil, M.Pd.I, selaku kajar Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bpk. Dr. H. Nur Ali, M.Pd., selaku dosen pembimbing dengan penuh kesabaran, keikhlasan serta tanggung jawab telah memberikan petunjuk bimbingan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan rapi.

Tiada kata yang pantas penulis ucapkan selain dari do'a jazakumullah ahsanul jaza', semoga apa yang telah diberikan menjadi amal yang diterima di sisi Allah SWT.

Akhirnya, penulis hanya dapat berdo'a semoga amal mereka diterima oleh Tuhan Yang Maha Esa sebagai amalan soleh yang bisa menjadi menjadi bekal kelak saat perjumpaan dengan Dzat Maha Pencipta. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan bagi penulis khususnya, karena *khoir al nas anfa'uhum lil nas*. Amin ya robbal alamin.

Malang, 3 September 2012

Penulis

HALAMAN TRANSLITERASI

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no, 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = <u>h</u>	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	لا = ,
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) Panjang = û

C. Vokal Diftong

او = aw

أي = ay

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTO	v
HALAMAN NOTA DINAS	vi
HALAMAN PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
HALAMAN TRANSLITERASI	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
HALAMAN ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Ruang Lingkup Penelitian	11
F. Penelitian Terdahulu	13
G. Sistematika Pembahasan.....	14
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Madrasah.....	16
1. Pengertian Madrasah	16
2. Latar Belakang Berdirinya Madrasah	18
3. Sistem Kerja Madrasah.....	24

4. Problematika Madrasah	27
B. Kepala Madrasah	30
1. Pengertian Kepala Madrasah	30
2. Standar Kompetensi Kepala Madrasah.....	35
3. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah	40
C. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah.....	52

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	90
B. Kehadiran Peneliti.....	90
C. Lokasi Penelitian.....	91
D. Sumber Data	93
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	95
F. Metode Analisis Data.....	97
G. Keabsahan Data	98

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Obyek Penelitian	99
B. Penyajian dan Analisis Data	104
1. Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.....	104
2. Manajemen Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu nilai UN dan UAM di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.....	109
3. Manajemen Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Visi Dan Misi Yayasan di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.....	114
4. Problematika yang Dihadapi Kepala Madrasah.....	116

BAB V PEMBAHASAN

- A. Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari..... 118
- B. Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM di MTs Al Ma'arif 01 Singosari 120
- C. Manajemen Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Visi Dan Misi Yayasan di MTs Al Ma'arif 01 Singosari..... 123
- D. Problematika yang Dihadapi Kepala Madrasah..... 125

BAB VI PENUTUP

- A. Kesimpulan 127
- B. Saran 128

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Surat-surat Penelitian.....
Lampiran II	Struktur Organisasi.....
	Data Sekolah.....
Lampiran III	Foto Penelitian.....

ABSTRAK

Iga Pratama Masharul Rizam, 2012, “Manajemen Kepala Sekolah dalam Menghadapi Tuntutan Peningkatan Mutu Madrasah di MTs Al-Ma’arif 01 Singosari Malang”. Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dosen Pembimbing: Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

Kata Kunci: Manajemen, Tuntutan, Peningkatan Mutu.

Manajemen peningkatan mutu madrasah merupakan salah satu proses pencapaian Visi dan Misi MTs Al Ma’arif 01 Singosari. Dalam pencapaian tersebut terdapat 2 (dua) poin yaitu peningkatan mutu madrasah dan peningkatan mutu nilai UN dan UAM yang bertujuan untuk bisa bersaing dengan pendidikan yang sudah maju.

Penulis memformulasikan dalam rumusan masalah sebagai berikut: (1) Bagaimana manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah di MTs Al Ma’arif 01 Singosari Malang? (2) Bagaimana manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM di MTs Al Ma’arif 01 Singosari Malang? (3) Bagaimana manajemen Kepala Madrasah dalam menghadapi tuntutan visi dan misi Yayasan Al Ma’arif?.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Tahap penelitian yang dilakukan berupa pralapanan, penentuan tehnik menggunakan *purposive sampling* dengan informan Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka SARPRAS, dan wali murid. Kemudian pengumpulan data dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setelah itu analisis data dengan tehnik analisis kualitatif dan pengecekan keabsahan data dengan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, dan triangulasi sumber.

Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah di MTs Al Ma’arif 01 Singosari adalah dengan menggunakan (planning, mapping, organisasi, controlling) dan disertai dengan analisis SWOT / mengukur kekuatan sendiri, harapan, dan hambatan. Dan manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM di MTs Al Ma’arif 01 Singosari adalah dengan menyiapkan jam tambahan untuk kelas 3 khusus diluar jam pelajaran dan mengadakan try out yang diadakan 6x dan soalnya itu baik dari KANWIL DEPAG maupun dari Kabupaten. Selain itu manajemen Kepala Madrasah dalam mewujudkan Visi dan Misi Yayasan Al Ma’arif yaitu dengan melibatkan semua *stake holder* artinya orangtua siswa pada awal tahun kita sampaikan visi misi kita, kemudian kita melibatkan komite, guru, siswa.

Saran peneliti yaitu Untuk sekolah, menambah alokasi waktu yang lebih dalam pembelajaran untuk kelas 3 supaya proses pembelajaran lebih maksimal. Selain itu guru, hendaknya lebih kreatif dalam proses pembelajaran dan mengerti situasi yang pembelajaran yang siswa inginkan. Sehingga siswa senang proses pembelajaran.

ABSTRACTION

Iga Pratama Masharul Rizam, 2012, " Management Headmaster in face of Demand of is Make-Up of Quality of Madrasah in MTS Al-Ma'Arif 01 Singosari ". Skripsi, Majors Education Of Islamic Religion, Faculty of Tarbiyah, University Islam Country Maulana Malik Ibrahim. Lecturer Counsellor: Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

Keyword: **Management, Headmaster, Make-Up of Quality.**

Management of is make-up of quality of madrasah represent one of the process attainment of Vision and Mission of MTs Al Ma'Arif 01 Singosari. In the attainment there are 2 (two poin) that is make-up of quality of madrasah and improvement of quality assess UN and of UAM with aim to to be able to vie with education which have gone forward.

Writer of memformulasikan in the following problem formula: (1) How management head Madrasah in meningkatkan quality of Madrasah in MTs Al Ma'Arif 01 Unlucky Singosari ? (2) How management head Madrasah in meningkatkan quality of value of UN and of UAM in MTs Al Ma'Arif 01 Unlucky Singosari ? (3) How management head Madrasah in face of vision demand and Institution mission of Al Ma'Arif ?.

This research use descriptive approach qualitative with type research of case study. Research phase in the form of before field, technics determination use sampling purposive with informan Head Madrasah, Waka Curriculum, Waka Student, Waka SARPRAS, and pupil sponsor. Later, Then data collecting with observation method, interview, and documentation. Afterwards analyse data technicsly analysis qualitative and checking of authenticity of data with lengthening of taking part in, assidinity of perception, and triangulation of is source of.

Management Head Madrasah in upgrading madrasah in MTs Al Ma'Arif 01 Singosari is by using (planning, maping, organizing, controling) and accompanied with analysis of SWOT / measuring strength alone, expectation, and resistance. And management Head Madrasah in upgrading value of UN and of UAM in MTs Al Ma'Arif 01 Singosari is by preparing additional hour/clock for class 3 special outside Iesson hour/clock and perform are that performed are out try 6x and its problem either from KANWIL DEPARAG and also from Sub-Province. Besides management Head Madrasah in realizing Vision and Mission Institution of Al Ma'Arif that is by entangling all its meaning holder stake of student parent in the early our year submit our mission vision, later;then we entangle committee, teacher, student.

Researcher suggestion that is For school, to adding deeper time allocation of study for class 3 so that process study more maksimal. Besides teacher, shall be more be creative in course of study and understand study situation that which is student wish. So that student like study process.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan adalah salah satu pilar kehidupan bangsa. Masa depan suatu bangsa bisa diketahui melalui sejauh mana komitmen masyarakat, bangsa atau pun negara dalam menyelenggarakan Pendidikan Nasional. Oleh karena itu, pendidikan menjadi faktor utama atau penentu bagi masa depan bangsa.¹

Secara kultural pendidikan pada umumnya berada dalam lingkup peran, fungsi dan tujuan yang tidak berbeda. Semuanya hidup dalam upaya yang bermaksud mengangkat martabat manusia melalui transmisi yang dimilikinya, terutama dalam bentuk *transfer of knowledge* dan *transfer of value*. Dunia pendidikan Islam dengan pendidikan pada umumnya kadang-kadang mempunyai persamaan dan kadang-kadang juga memiliki perbedaan. Persamaan akan timbul karena sama-sama berangkat dari dua arah pendidikan yakni dari diri manusia yang memang fitrahnya untuk melakukan proses pendidikan, kemudian adalah dari budaya yakni masyarakat yang memang menginginkan usaha warisan nilai, maka semuanya memerlukan pendidikan.

Pendidikan merupakan proses yang esensial untuk mencapai tujuan dan cita-cita pribadi individu. Pendidikan menggambarkan suatu proses yang melibatkan berbagai faktor dalam upaya mencapai kehidupan yang bermakna, baik bagi individu sendiri maupun masyarakat pada umumnya.²

¹ Mu'arif, *Wacana Pendidikan Kritis*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2005), hlm. 89.

² Djumransyah, *Filsafat Pendidikan*, (Malang: Banyumedia, 2006) Hlm. 139.

Membahas tentang lembaga pendidikan, dewasa ini lembaga pendidikan Islam sudah menjadi tumpuan masyarakat untuk mendidik anak mereka dengan mempelajari pengetahuan umum dan agama. Maka pendidikan Islam sekarang memiliki tatangan untuk menciptakan itu semua.

Hakikatnya menurut kamus besar bahasa Indonesia, Pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang disengaja didirikan dan diselenggarakan dengan hasrat dan niat (rencana sungguh-sungguh) untuk mengaplikasikan ajaran dan nilai-nilai Islam, sebagaimana tertuang dalam visi, misi, tujuan, program kegiatan maupun praktek pelaksanaan kependidikannya. Madrasah merupakan salah satu sekolah yang bertujuan mengembangkan pendidikan berciri khas Islam. Madrasah merupaka *isim makan* dari “darasa” yang berarti “tempat duduk untuk belajar”. Istilah madrasah ini sekarang sudah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan (terutama perguruan Islam).³

Maksum mengemukakan bahwa, Madrasah adalah suatu jenis lembaga pendidikan Islam yang berkembang di Indonesia yang diusahakan disamping masjid dan pesantren. Meskipun madrasah pernah berkembang pada abad 11 dan 12, atau periode atau periode pertengahan sejarah Islam, khususnya diwilayah Baghdad seperti madrasah al-Nizamiyah, kehadiran madrasah di Indonesia tampaknya merupakan fenomena modern pada awal abad 20. Tampaknya tokoh syekh Zaenuddin Labai dapat disebut sebagai tokoh pertama yang pada 10 Oktober 1915 mendirikan lembaga pendidikan madrasah di Padang Panjang, sebelum berkembangnya lembaga serupa di berbagai daerah. Madrasah di

³ WJS. Poerwadarminta, *kamus Umum Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, 1990 hlm. 618

Indonesia itu bukan merupakan kelanjutan atau adopsi langsung dari madrasah abad pertengahan.⁴

Madrasah juga sebagai salah satu bagian sistem pendidikan Nasional tentu memerlukan perhatian dan pengelolaan secara serius. Karena itu, kepemimpinan madrasah ke depan dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka menuntut kemampuan yang lebih kreatif, inovatif dan dinamis. Kepala madrasah yang sekedar bergaya menunggu dan terlalu berpegang pada aturan-aturan birokratis dan berfikir secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi untuk menyesuaikan tuntutan masyarakatnya, akan ditinggalkan oleh peminatnya. Pada masyarakat yang semakin berkembang demikian cepat dan didalamnya terjadi kompetisi secara terbuka selalu dituntut kualitas pelayanan yang berbeda dengan masyarakat sebelumnya.⁵

Selama ini telah banyak pemikiran dan kebijakan yang diambil dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan Islam melalui madrasah yang diharapkan mampu memberikan nuansa baru pengembangan sistem pendidikan di Indonesia, dan sekaligus memberikan kontribusi dalam menjabarkan makna pendidikan nasional yang berfungsi mengembangkan kemampuan dan membangun watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

⁴ Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangan*, (Jakarta:Logos Waccana Ilmu,1999), hlm. 7

⁵ Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*, (Malang: Aditya Media Bekerjasama Dengan UIN Malang Press, 2004) hlm. 212

Disini, madrasah sebagai suatu bentuk satuan pendidikan seperti halnya sekolah, tentunya diharapkan pula dapat meningkatkan mutu efisiensi dan efektifitas dalam penyelenggaraan pendidikanya.

Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri, demokratis, dan professional pada bidangnya masing-masing.⁶

Dalam realitas sejarahnya, madrasah tumbuh dan berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat Islam itu sendiri. Sehingga sejak awal, madrasah merupakan konsep pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*). Masyarakat sebagai individu maupun organisasi dengan didorong semangat keagamaan atau dakwah membangun madrasah untuk memenuhi kebutuhan mereka, ini dapat dilihat bahwa kurang dari 90 % madrasah di Indonesia milik swasta dan sisanya berstatus negeri dan ini berbanding terbalik dengan sekolah-sekolah umum.⁷

Kehadiran madrasah di tengah-tengah masyarakat sangat memberikan andil yang cukup besar sekali bagi perkembangan pendidikan Islam bagi masyarakat. Masyarakat desa umumnya menggantungkan pendidikan anak-anaknya pada pendidikan yang diperoleh dari sekolah saja. Sehingga sekolah adalah sumber pokok pengetahuan anak, orang tua hanya mengarahkan dan memotivasi anaknya untuk giat dan rajin belajar.

⁶ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Madrasah*, (Jakarta: DEPAG RI, 2005), hal. 1

⁷ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 184-185

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan tidak saja dituntut menguasai teori kepemimpinan, tetapi ia harus terampil menerapkan dalam situasi praktis di aren kerja adalah ideal jika seorang pemimpin pendidikan di samping memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern tapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir.

Pentingnya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam menejemen berbasis madrasah. Selain itu prilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru degan mennjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagi kelompok. Prilaku instrumental merupakan tugas tugas yang diorientasikan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas tugas para guru, sebagai individu sebagai individu dan sebagai kelompok. Prilaku pemimpin yang positif dalam mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama di kolompok dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.⁸

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik mengadakan penelitian yang secara lebih dekat ingin melihat manajemen Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah, untuk itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang **Manajemen Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Tuntutan Peningkatan Mutu Madrasah di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang.**

⁸ Mulyasa, Op.Cit., hlm. 49

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas itulah, maka disini dapat dirumuskan beberapa permasalahanya yaitu:

1. Bagaimana manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari Malang ?
2. Bagaimana manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM di MTs Al Ma'arif 01 Singosari Malang ?
3. Bagaimana roblrmatika Kepala Madrasah dalam menghadapi tuntutan peningkatan mutu madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari Malang ?

C. Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari Malang ?
2. Untuk mengetahui bagaimana manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM di MTs Al Ma'arif 01 Singosari Malang ?
3. Untuk mengetahui problrmatika Kepala Madrasah dalam menghadapi tuntutan peningkatan mutu madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari Malang?

D. Manfaat Penelitian

Dengan diadakannya penelitian ini, diharapkan hasil yang diperoleh berguna bagi:

1. Bagi penulis.

Dengan penelitian ini penulis memperoleh tambahan pengalaman mengenai respon atau cara seorang kepala sekolah / madrasah terhadap tuntutan masyarakat, sehingga kelak bisa menjadi pengetahuan tambahan ketika menjadi mejadi kepala sekolah.

2. Bagi Kepala Sekolah

Bagi Kepla Madrasah dapat digunakan sebagai masukan dan pertimbangan untuk meninjau kembali dan memperbaiki lembaganya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya.

3. Bagi Lembaga/Sekolah.

Adapun penelitian ini dapat memberikan suatu kontribusi pemikiran yang kreatif dan inovatif bagi kemajuan peserta didik dan berkualitas dan mampu memberikan masukan kepada kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan khususnya sebagai acuan dalam menerapkan kebijakan-kebijakan yang diterapkan disekolah, sehingga kebijakan tersebut dapat dijalankan dengan maksimal oleh semua pihak.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk menghindari adanya pembahasan yang terlalu luas dan menyimpang dari apa yang dimaksudkan dalam penulisan karya ilmiah ini, peneliti merasa perlu adanya pembatasan dalam ruang lingkup pembahasan yaitu:

1. Peneliti hanya mendiskripsikan tentang manajemen kepala madrasah dalam menghadapi tuntutan peningkatan mutu Madrasah.
2. Beberapa hal yang menjadi latar belakang manajemen kepala madrasah dalam memenuhi tuntutan peningkatan mutu Madrasah, berkaitan dengan kebijakan yang dilakukan kepala Madrasah yang bertujuan meningkatkan mutu Madrasah.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang respon Kepala Sekolah Terhadap Tuntutan Masyarakat di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang ini, belum pernah diteliti sebelumnya, akan tetapi sudah ada penelitian yang dilakukan oleh beberapa mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul yang hampir sama yaitu :

1. Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di MTsN Selorejo Blitar yang disusun oleh Widiastuti dari UIN Malang tahun 2006. Hasil dari penelitian menghasilkan : 1. Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan cara Mengikutsetakan guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) / Musyawarah Guru Bidang Studi (MGBS). 2. Sangat penting mengikut sertakan guru untuk mengikuti penataran yang dapat meningkatkan kemampuan mereka sebagai guru yan professional.

Dari hasil penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang kepala sekolah mewajibkan guru untuk mengikuti MGMP / Pentaran sangat efisien untuk meningkatkan profesionalitas dan kematangan guru masa kini, sehingga siswa dapat mendapatkan porsi yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

2. Peran Kepala Sekolah dalam Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMPN 13 Malang yang disusun oleh Lailia Badriyah dari UIN Malang tahun 2006. Hasil dari penelitian tersebut menghasilkan : “Dengan adanya MPMBS, akan muncul kondusivitas komunikasi antar pengguna yang meliputi annggota komite sekolah, pengawas, guru-guru, orang tua siswa, tokoh masyarakat, kalangan profesional, kelompok peduli sekolah, siswa”.

Jadi dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa persepsi dan pemahaman kepala sekolah tentang MPMBS adalah pemberian kewenangan dan keputusan, yang tujuannya agar sekolah lebih mandiri dan lebih berani terhadap apa yang sudah dilakukan oleh suatu lembaga itu sendiri, sehingga sekolah harus mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan dalam proses pendidikan dilembaganya.

G. Simtematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini dibagi menjadi lima bab, masing-masing bab terdiri dari sub bab yaitu:

BAB I Pendahuluan. Dalam pendahuluan ini dikemukakan berbagai gambaran singkat tentang sasaran dan tujuan sebagai tahap-tahap untuk mencapai

tujuan dari keseluruhan tulisan ini. Pembahasan pada bab ini meliputi: Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian, Definisi Operasional, Penelitian Terdahulu.

BAB II Kajian teori berisi tentang pengertian, latar belakang berdirinya, dan problematika Madrasah. Pengertian, standar kompetensi, peran dan fungsi Kepala Sekolah. Tututan masyarakat dan usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam merespon tuntutan masyarakat.

BAB III Metode Penelitian berisi menyajikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisa data dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV menyajikan tentang hasil penelitian yang diperoleh peneliti meliputi: latar belakang obyek penelitian, penyajian dan analisis data.

BAB V Hasil Penelitian berisi strategi kepala madrasah dalam merespon beberapa tuntutan masyarakat, hambatan atau kendala yang dihadapi kepala madrasah MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang.

BAB VI Penutup yang menguraikan kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

1. MADRASAH

1. Pengertian Madrasah

Perkataan madrasah berasal dari bahasa Arab yang artinya adalah tempat belajar. Padanan Madrasah dalam bahasa Indonesia adalah sekolah lebih di khususkan lagi sekolah-sekolah agama Islam.

Dengan keterangan di atas dapat dipahami bahwa madrasah tersebut adalah perkenannya adalah suatu lembaga yang mengajarkan ilmu-ilmu keIslaman. Perkataan madrasah di tanah Arab ditujukan untuk semua sekolah secara umum, akan tetapi di Indonesia di tujukan untuk sekolah-sekolah yang mempelajari ajaran-ajaran Islam. Madrasah pada prinsipnya adalah kelanjutan dari system pesantren.

Di dunia pesantren terkenal adanya elemen-elemen pokok dari suatu pesantren, yaitu : pondok, masjid, pengajian kitab-kitab klasik, santri dan kiai. Kelima macam elemen itu adalah merupakan pilar pilar dari suatu pesantren. Pada system madrasah tidak mesti ada pondok, masjid, pengajian kitab-kitab klasik. Elemen-elemen yang diutamakan di madrasah, adalah : local tempat belajar, guru, siswa, dan rencana pelajaran, pimpinan.¹

Selain itu juga madrasah adalah suatu bentuk kelembagaan pendidikan yang memiliki sejarah sangat panjang. Pendidikan Islam itu sendiri dalam pengertian umum (luas) dapat dikatakan muncul dan berkembang seiring dengan

¹ Daulay Haidar Putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 94

kemunculan Islam itu sendiri, yakni dari pendidikan yang bersifat informal berupa dakwah Islamiyah untuk menyebarkan Islam, terutama dalam hal berkaitan aqidah. Pada masa ini berlangsung pendidikan Islam yang diselenggarakan dirumah-rumah yang dikenal dengan *Dar al-Arqa*. Kemudian, seiring dengan perkembangan Islam dan terbentuknya masyarakat Islam, pendidikan Islam diselenggarakan di masjid - masjid yang dikenal dalam bentuk *halaqah*. Kebangkitan madrasah merupakan awal dari bentuk kelembagaan pendidikan Islam secara formal.²

Sedangkan menurut Maksidi George, madrasah adalah salah satu jenis lembaga Pendidikan Islam yang berkembang di Indonesia disamping masjid dan pesantren. Madrasah pernah berkembang pada abad 11 dan as atau periode pertengahan sejarah Islam, khusus di wilayah Baghdad seperti *Madrasah Nizamiyah*.³

Pendidikan Islam secara kelembagaan tampak berbagai bentuk yang bervariasi. Disamping lembaga yang bersifat umum seperti masjid, terdapat lembaga-lembaga lain yang mencerminkan kekhasan orientasinya. Secara umum pada abad keempat hijrah dikenal beberapa system pendidikan (*madaris al-tarbiyah*) Islam.

Hasan Abd al-Al, menyebutkan lima system dengan klasifikasi sebagai berikut : Sistem Pendidikan Mu'tazilah, Sistem pendidikan Ikh-wan al-Safa,

² Maksum, *Madrasah, Sejarah, dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hal 1

³ George Maksidi, *The Rise of College Institutions os Islam and The West*, Edinburgh University Press, 1981, hlm. 40

Sistem Pendidikan bercorak filsafat, Sistem pendidikan bercorak Tasawuf, Sistem pendidikan bercorak Fiqih.

Hasan Muhammad Hasan dan Nadiyah Muhammad Jamaluddin juga menyebutkan lima system, masing-masing diantaranya adalah : Sistem pendidikan bercorak Tegnologi, Sistem pendidikan bercorak Syi'ah, Sistem pendidikan bercorak Tasawuf, Sistem pendidikan bercorak Filsafat, dan Sistem pendidikan bercorak Fiqih (dan Hadits). Pembagian yang terakhir ini memasukkan sistem Ikhwan al-Safa ke dalam corak filsafat dan memunculkan Syi'ah, yang sebenarnya sedikit atau banyak telah terlihat dalam Ikhwal al-Safa.⁴

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam walaupun mempunyai tujuan khusus akan tetapi pendidikan yang dilaksanakannya harus merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sitem pendidikan nasional dalam arti pendidikan dalam madrasah harus dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan pendidikan nasional. System pendidikan yang berlaku di Indonesia khususnya di awal sampai proses penamatan anak didik telah diatur oleh pusat sebagai pemegang kebijakan, maka perlu adanya uapaya rekonstruksi ataupun reformasi dalam dunia pendidikan. Mungkin adanya kurikulumm berbasis sekolah merupakan langkah awal dala menata ulang system pendidikan yang sudah berlaku untuk kemajuan suatu sitem lebaga pendidikan yang akan datang.⁵

2. Latar Belakang Berdirinya Madrasah

Madrasah pertama didirikan pada abad kelima Hijriyah (ke-11 masehi) itu adalah madrasah Nizamiyah pada tahun 457 H. oleh Nizam al-Mulk. Banyak pula

⁴ Maksum, Op.Cit., hlm. 51

⁵ Mansur, Junaedi Mahfud, *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Departemen Agama RI, Jakarta, 2005, hlm. 99

penulis kontemporer yang menyimpulkan demikian, termasuk Ahmad Salabi. Muhammad Abdul Rahim Ghaniah dalam karyanya *al-Jami'ah al-Islamiyah al-Kubra* bahkan menyatakan bahwa kata "madrasah" belum dijumpai pada sumber-sumber sejarah hingga kira-kira akhir abad ke-4 Masehi. Akan tetap banyak bukti yang signifikan justru menunjukkan bahwa madrasah telah berdiri pada abad ke-4 hijriyah dan dihubungkan dengan pendudukan Naisabur.

Namun demikian tidak disangkal pengaruh madrasah Nizamiyah melampaui pengaruh madrasah-madrasah yang didirikan sebelumnya. Ahmad Syalabi, misalnya, menjadikan pendirian madrasah Nizamiyah sebagai pembatas untuk memdedakan dengan era pendidikan Islam sebelumnya. Era baru itu ialah adanya ketentuan yang lebih jelas yang berkaitan dengan komponen-komponen pendidikan dan pada keterlibatan pemerintah dalam pengelolaan madrasah. Madrasah Nazimiyah merupakan pendidikan resmi dan pemerintah terlibat dalam penetapan tujuan-tujuannya, menggariskan kurikulum, memilih guru, dan memberikan dana yang teratur kepada madrasah. Madrasah merupakan resmi dari pemerintah yang menghasilkan karyawan-karyawan dan pegawai pemeintah.

Makdisi mempunyai pendapat lain. Selipun setuju adanya "peraturan-peraturan" (*nizam*) sebagai kelebihan madrasah, ia menganggap bahwa madrasah khususnya madrasah Nizamiyah sebagai madrasah perseorangan. Dalam kaitan itu, Nizam al-Mulk adalah seorang pribadi yang mengelola madrasah untuk tujuan-tujuan sendiri. Jadi, tidak ada keterlibatan pemerintah secara formal. Di satu sisi pendapat itu ada benarnya, jika dilihat dari besarnya posisi, pengaruh dan pengorbanan Nizam al-Mulk. Namun juga harus dipertimbangkan kenyataannya

bahwa Nizam al-Mulk itu seorang wazir aktif dan diantara motivasi yang melatar belakangi pendiriannya ialah masalah politik dan ketenagakerjaan yang tidak dapat dipisahkan dengan kehendak memperlancar tugas dan mempertahankan Negara, baik untuk keuntungan sendiri maupun demi kesultanan Saljuk. Madrasah Nizamiyah didirikan dengan tiga tujuan :

1. Menyebarkan pendidikan Sunni untuk menghadapi tantangan pemikiran Syi'ah
2. Menyediakan guru-guru Sunni yang siap untuk mengajarkan mazhab Sunni dan menyebarkannya ke tempat lain.
3. Memberntuk pekerja Sunni untuk berpartisipasi dalam menjalankan pemerintahan, memimpin kantornya, khususnya dibidang peradilan dan manajemen.

Dilihat dari muti motivasi yang mendasari kelahiran madrasah, yaitu selain motivasi agama, dan motivasi ekonomi karena berkaitan dengan ketenagakerjaan, juga motivasi politik. Dengan berdirinya madrasah, maka pendidikan Islam memasuki periode baru yaitu “pendidikan mejadi fungsi bagi Negara, dan sekolah-sekolah dilembagakan untuk tujuan pendidikan sectarian dan indoktrinasi politik.

Kebijakan yang terjadi pada kasus Madrasah Nizamiyah ini ternyata dilanjutkan pemerintahan selanjutnya, yaitu pemerintahan al-Mustanshir, Nurudin Zanky, dan Shalahuddin al-Ayyubi. Kelihatannya mereka mengikuti jejak Nizam

al-Mulk, dengan memasukkan kedalam madrasah kepentingan-kepentingan seperti diatas.⁶

Di Indonesia keadaannya tidak demikian. Madrasah merupakan fenomena modern yang muncul pada awal abad ke-20. Berbeda dengan timur tengah di mana madrasah adalah lembaga pendidikan yang memberikan pelajaran ilmu agama tingkat lanjut. Sebutan madrasah di Indonesia mengacu kepada lembaga pendidikan yang memberikan pelajaran agama Islam tingkat rendah dan menengah. Perkembangan diperkirakan lebih merupakan reaksi terhadap faktor yang berkembang di luar lembaga pendidikan secara tradisional sudah ada, terutama munculnya pendidikan modern barat. Dengan perkataan lain dengan tumbuhnya madrasah di Indonesia adalah hasil tarik menarik antara pesantren sebagai lembaga pendidikan asli (tradisional) yang sudah ada di satu sisi, dengan pendidikan barat (modern) disisi lain.⁷

Selain itu, secara historis kelahiran madrasah di Indonesia bisa dilihat dari dua aspek, yaitu : *Pertama*, aspek internal diantaranya meliputi faktor ajaran Islam dan kondisi pendidikan Islam di Indonesia. *Kedua*, aspek external diantaranya yang menyangkut kondisi pendidikan modern kolonial di Indonesia. Secara social kultural masyarakat Islam di Indonesia dan variasi keagamaan mempunyai perbedaan dengan masyarakat dan tradisi keagamaan di Negara-negara Islam lainnya. Sebelum kedatangan Islam masyarakat Indonesia sudah lebih dulu mengenal dan terbentuk oleh budaya non Islam, yakni Hindu dan Budha, Animisme, dan Dinamisme. Islam masuk ke Indonesia tidak dalam kekosongan

⁶ Maksum, Op.Cit., hlm. 61-63

⁷ Shaleh, Abdul Rachman, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004). hlm. 12

budaya, tetapi justru sudah terbentuk oleh budaya-budaya sebelumnya sehingga ajaran Islam di Indonesia terbentuk bukan hanya dari ajaran Islam murni, tetapi lebih merupakan ajaran yang terkombinasikan dengan budaya local yang sudah terbentuk sebelumnya. Kelenturan ajaran Islam yang mengandung nilai-nilai universal mempermudah perpaduan nilai-nilai Islam dengan nilai-nilai budaya local yang sudah berkembang.⁸

Perpaduan antara Islam yang membawa semangat untuk pencarian ilmu pengetahuan dan pengembangannya, dengan budaya local di Indonesia membentuk tradisi intelektualitas tersendiri yang tidak terlepas dari karakter-karakter budaya masing-masing. Islam yang berkombinasi dengan budaya-budaya local atau yang sering disebut dengan *Islam Sinkretis* inilah yang kemudian banyak berkembang dan diterima oleh kebanyakan masyarakat Indonesia. Maka budaya Islam Indonesia lebih merupakan kelanjutan budaya-budaya yang terbentuk dan berkombinasi dengan ajaran-ajaran Islam. *Islam Sinkretis* yang berkembang di Indonesia inilah yang kemudian berinteraksi dengan budaya-budaya lain, termasuk budaya barat. Madrasah adalah salah satu hasil yang mempunyai akar budaya Nusantara dan budaya barat.⁹

Madrasah memiliki budaya yang beraneka ragam, akan tetapi dari keaneka ragaman budaya tersebut telah menjadikan madrasah menjadi suatu lembaga pendidikan Islam yang memiliki dukungan penuh dari berbagai pihak, meliputi masyarakat dan pemerintahan.

⁸ Mansur. Junaedi Mahfud, *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005), hlm.101.

⁹ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta, Rajawali Pers, 1996), hlm. 163

Dan untuk madrasah dewasa ini, kaitannya dengan visi dan misi dan juga strategi pemerintah pada tingkat kabupaten dan kota harus dapat mempertimbangkan dengan bijaksana dengan kondisi sekolah/madrasah dan masyarakat, dan pula harus mendukung kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah, serta mampu memelihara garis kebijakan dari birokrasi yang lebih tinggi. Selain itu, tujuan harus layak, dapat dicapai dengan kemampuan yang ada, serta memiliki pandangan yang ideal tentang kondisi pendidikan yang diharapkan di masa depan. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan paradigma baru manajemen pendidikan.¹⁰

¹⁰ Mulyasa, Op.Cit., hlm, 2

3. Sistem Kerja Madrasah

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara *kaffah* (menyeluruh). Saksikan Sejarah membuktikan bahwa peran dan sumbangan madrasah tidaklah kecil terhadap hajat “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Sumbangan itu lebih besar lagi bila kita saksikan betapa madrasah yang berdiri secara tradisoional atas prakarsa dan partisipasi masyarakat melalui semangat *lillahita’ala*. Perubahan struktur kehidupan masyarakat bangsa Indonesia yang berkeinginan untuk mewujudkan masyarakat madani, yakni suatu masyarakat yang berbasis komunitas (*community based society*) yang religious, beradab, serta menghargai harkat dan martabat manusia. Dalam konsep masyarakat yang berbasis komunitas dikandung pengertian bahwa pendidikan harus memiliki kemampuan mengantisipasi arah perubahan masyarakatnya, dan tugas pendidikan adalah membantu masyarakat menuju perubahan yang diinginkan itu.

Pada uraian tersebut diuraikan visi dan misi pendidikan dimadrasah dengan mempertimbangkan berbagai hal, yaitu (1) nilai-nilai normative, religious, filosofis dan diyakini kebenarannya; (2) lingkungan strategis; serta (3) sejumlah isu strategis bangsa. Rumusan visi dan misi berikut menjadi acuan dalam perumusan kebijakan dasar dan strategi implementasi yang dikemukakan pada bagian selanjutnya.¹¹

¹¹ Departemen Agama RI. *Desain Pengembangan Madrasah*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam 2005), hlm:13

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dalam proses pengembangannya telah mengalami strategi pengelolaan dengan tujuan yang berubah yang disesuaikan dengan kondisi zaman. Pada zaman sebelum proklamasi kemerdekaan, madrasah dikelola untuk tujuan hidup akhirat, yang mana posisinya jauh berbeda dengan pendidikan yang didirikan oleh pemerintah Belanda, yang mana mengarahkan program-program kepada keintelektualan anak didiknya.

Pengeluaran sistem sekolah itu semakin memperlebar jurang pemisah dari output atau produksi pendidikan madrasah. Akibatnya kehidupan kewarganegaraan timbulah perbedaan kualitas hidup dikalangan warga negara Indonesia sikap dan cara berfikir serta orientasi mengalami perbedaan yang sangat mencolok disatu produk Belanda yang bercorak sekuler dan intelektualistik dalam sikap dan pola pikirnya. Disisi lain produk pendidikan madrasah dari pendidikan madrasah yang berorientasi kepada kehidupan akhirat dan mengabaikan kehidupan duniawi.

Pendidikan madrasah merupakan pendidikan yang bercirikan Islam tampaknya akan tetap menarik sebagai bahan kajian secara akademis. Hal ini didasarkan atas pertimbangan bahwa pendidikan madrasah adalah representasi dari sebuah modal pendidikan Islam di Indonesia sebagai sebuah pendidikan Islam, maka madrasah pada dasarnya mempunyai suatu misi secara eksplisit bahwa madrasah sesungguhnya mengemban amanah besar yang perwujudannya dan bagaimanapun juga akan merefleksikan diri citra Islam itu sendiri.

Madrasah merupakan lembaga umum pendidikan Islam yang berorientasi dibawah Departemen agama RI. Dalam pelaksanaannya diatur oleh UUSPN, dan secara nasional sudah dianggap sah secara hukum. Madrasah dalam sistem pendidikannya mempunyai pengkhususan pendidikan keagamaan dan merupakan pemberian pengajaran pendidikan Islam secara formal kepada generasi muda, selain dari pada itu dalam madrasah tidaklah hanya mengajarkan pendidikan keagamaan saja akan tetapi juga mengajarkan pendidikan umum kepada peserta didiknya

Pendidikan Islam mempunyai sebuah tantangan yang sangat besar untuk membawa kembali umat yang telah kehilangan harga diri dan kehormatannya sebagai Bangsa yang menjunjung tinggi adat ketimurannya.

Dalam era globalisasi ini setiap orang dituntut untuk berfikir secara mendalam dan niversal. Pada era globalisasi ini merupakan sebuah tantangan yang serius bagi perkembangan madrasah. Madrasah mempunyai potensi didalam mempersiapkan generasi muda Indonesia yang beriptek dan berimtaq. Dan pada akhirnya akan memperkuat atau memberi kehidupan yang kuat di era globalisasi, tetapi dengan sistem pendidikan yang disediakan yang adaptif, responsif dan produktif untuk perubahan lingkungan seperti ilmu pengetahuan. Teknologi, masyarakat kebudayaan dan agama.

Sementara itu apabila kita menengok tentang masa yang akan datang memang merupakan sebuah masalah yang sangat menarik dalam kehidupan ini. Masa depan sebenarnya adalah sebuah proses yang masih dalam proses pencarian, oleh karena itu masih bersifat abstrak. Dengan demikian masa depan itu hanyalah

merupakan sebuah prediksi atau bersifat rekayasa belaka dengan melihat realitas masa kini dan masa lampau sebagai bahan pijakan.

Prediksi tersebut dikemukakan Alvin Toffler, bahwa terjadi pergeseran masyarakat dari masyarakat agraris menuju masyarakat pasca industri. Ungkapan ini menunjukkan bahwa yang akan mendominasi kehidupan manusia pada masa yang akan datang adalah kecanggihan teknologi industri. Kaitannya dengan pendidikan, maka yang patut dicermati secara teliti adalah pengembangan pendidikan masa depan, yang mana pendidikan tersebut harus meliputi tiga ciri pokok masyarakat. Sebagaimana yang dikatakan oleh Herold G. Shane (salah seorang futulog) optimis bahwa masa depan sosio masa depan techno dan masa depan biro, dengan segala implikasinya dan dampaknya terhadap jiwa manusia.⁵⁷

4. Problematika Madrasah

Sebagaimana system kehidupan lainnya, masalah pendidikan madrasah merupakan masalah yang beragam dan saling berkait antara satu bagian dengan bagian yang lainnya. Selain itu, keterkaitan system pendidikan madrasah dengan system social lainnya, juga mempunyai masalah tersendiri. Masalah pendidikan madrasah ini, secara umum dapat dilihat dari dua segi, yaitu yang bersifat internal dan eksternal.¹²

Masalah system pendidikan madrasah yang bersifat eksternal seperti persoalan politik, ekonomi, social budaya, pertahanan, dan keamanan. Ancaman dinintegrasi bangsa, keterpurukan ekonomi, sifat kedaerahan yang berlebihan,

⁵⁷ Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT.Bumi aksara, 1993), hlm: 12

¹² Maimun, Agus, Fitri, Agus zaenal, *Madrasah Unggulan*. (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010). hlm5

tidak adanya kepastian hukum, dan kurang terjaminnya rasa aman bagi setiap warga Negara berpengaruh pada proses pendidikan di madrasah.

Demikian juga mulai terjadi hilangnya identitas (budaya) daerah akibat modernisasi yang sedemikian keras dan cenderung tanpa terkendali adalah persoalan serius. Pendidikan yang selama ini telah gagal menjadi filter pengaruh budaya asing yang negative. Kemajuan ilmu, teknologi telah melahirkan manusia-manusia yang kurang beradab. Hal dapat kita rasakan dengan adanya krisis moral yang sedang melanda bangsa kita.

Krisis ekonomi yang tidak kunjung selesai telah memukul sendi-sendi kehidupan, termasuk pendidikan madrasah. Banyak anak usia sekolah yang tidak menikmati pendidikan yang seharusnya menjadi haknya. Kelangkaan dan keterbatasan dana pemerintah dalam pendidikan mengakibatkan terhambatnya kegiatan pendidikan dan pembelajaran.

Masalah social seperti pencurian, pemerkosaan, penyalahgunaan narkoba, dan obat terlarang, tawuran pelajar, banyaknya video porno, seks bebas dikalangan remaja, membawa dampak buruk pada dunia pendidikan. Pendidikan akhirnya tidak steril dari persoalan social yang terjadi disekitarnya. Masalah social ini akhirnya dapat merusak mental anak didik, dan akhirnya dapat menggagalkan tujuan pendidikan itu sendiri.¹³

Relevan dengan kajian tersebut, dapat dikemukakan pula beberapa pokok permasalahan baik pada tingkat pengelolaan maupun kebijakan sebagai berikut :

- a. Pengembangan madrasah masih bersifat tambal sulam.

¹³ Ibid., hlm 6

Hal ini misalnya terlihat dengan diadakannya program “ketrampilan” yang ditempelkan pada program regular, sebagai respon terhadap tingginya lulusan Madrasah Aliyah (MA) yang tidak bisa melanjutkan pada jenjang perguruan tinggi. Demikian pula pada program “agama” sebagai respon terhadap lemahnya penguasaan ilmu keagamaan siswa, juga munculnya Madrasah Aliyah Unggulan (Insan Cendekia), yang merupakan langkah penyelamatan. Program-program tersebut meski banyak manfaat yang dapat diambil untuk proses pengembangan madrasah, tetapi tampaknya tidak didasari oleh konsep yang terencana dan matang.

b. Kurikulum Madrasah yang Belum Fokus

Hal ini bisa terlihat banyaknya materi yang diajarkan sementara waktu tidak memadai dan bahkan “*Overload*” pada tingkat aliyah. Misalkan siswa ingin mendalami ilmu-ilmu keagamaan masih juga dibebani mata pelajaran lain yang tidak relevan pada jumlah yang tidak cukup banyak. Sebaliknya siswa yang mengambil jurusan IPA harus pula dibebani dengan mata pelajaran lain yang tidak berhubungan secara langsung.

c. Implikasi Kurikulum yang Belum Fokus

Bahan yang terlalu berat dan tumpang tindih, maka proses pendidikan yang terjadi di madrasah tidak sesuai dengan visi dan misi pendidikan di madrasah. Program yang pengembangannya yang sepotong-potong, dan tidak berangkat dari suatu desain yang terencana,

juga diidentifikasi sebagai penyebab tidak bertemunya visi-misi madrasah dengan proses pembelajaran yang diberikan.

- d. Tidak adanya cetak biru (blue print) dalam pengembangan madrasah

Ini barang kali permasalahan yang paling mendasar, sehingga pengembangan madrasah tidak memiliki arah.¹⁴

2. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Menurut kamus besar bahasa Indonesia kepala madrasah yang terdiri dari dua kata yaitu "*Kepala*" dan "*Madrasah*", kata "*Kepala*" dapat diartikan "*Ketua*" atau "*Pemimpin*" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan "*Madrasah*" adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai: "Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".¹⁵

Kata "memimpin" dari rumusan diatas mengandung makna luas, yaitu "kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

¹⁴ Ibid., hlm 9-10

¹⁵ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 83

Dalam praktek organisasi kata memimpin, mengandung konotasi: “menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya”.

Sebelum membahas permasalahan pokok mengenai kepemimpinan kepala madrasah, maka agar tidak terjadi kerancuan pemahaman, terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian kepemimpinan. Menurut Dirawat dkk, dalam bukunya "pengantar kepemimpinan pendidikan" yang menyatakan bahwa:

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.¹⁶

Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi, lembaga pendidikan maupun lembaga kenegaraan. Sebab ia merupakan motor penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktifitas dan fasilitas. Dia dituntut mampu mengantisipasi tindakan-tindakan yang berdasarkan pada perkiraan-perkiraan untuk menampung apa yang terjadi mengenai kelemahan-kelemahan serta mencapai suatu tujuan dan sasaran dalam waktu yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam organisasi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami

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

sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu.¹⁷

Pengertian ini sejalan dengan sudut filosofis kepemimpinan yang pada pokoknya menjunjung tinggi azas hubungan kemanusiaan (human relationship). Dari beberapa definisi kepemimpinan pendidikan dapat diketahui unsur-unsurnya yaitu:

- a. Adanya pemimpin pendidikan
- b. Adanya terpimpin (anggota bawahan)
- c. Adanya wadah (organisasi/ lembaga pendidikan)
- d. Adanya tujuan yang akan dicapai

Dengan demikian dapatlah diambil pengertian bahwa yang dimaksud kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengkoordinir, menumbuhkan semangat kerja, mengarahkan orang-orang sebagai bawahan atau anggotanya dalam lapangan pendidikan untuk tujuan bersama. Seorang pemimpin harus mampu bekerja sama untuk memberikan motivasi kepada orang-orang yang frustrasi dalam tindakan dan keputusan yang berakibat ketidakberesan dalam pelaksanaan tugas. Agar kegiatan kerja pelaksana pendidikan dan pengajaran dapat berjalan teratur, penuh kegairahan didalam melaksanakan tugas jabatannya, dan agar bawahan memperoleh kesempatan untuk, mengembangkan pribadi dan jabatan mereka secara kontinyu, maka

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 36

diperlukan adanya bimbingan, bantuan, dorongan dan koordinasi yang baik, termasuk dalam golongan ini yaitu kepala madrasah.¹⁸

Sebagaimana telah kita ketahui, kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ditingkat operasional memiliki posisi sentral dalam membawa keberhasilan lembaga pendidikan. Kepala sekolah berperan memandu, menuntun, membimbing, memberi dan membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi / pengawasan yang efisien dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Kepala sekolah hendaknya mengerti kedudukan madrasah dimasyarakat, mengenal badan-badan dan lembaga-lembaga masyarakat, mampu membantu guru-guru mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan perubahan yang terjadi dimasyarakat.¹⁹

Apalagi dalam era globalisasi saat ini, kepala sekolah harus bisa mengembangkan pendidikan yang lebih adaptif, kompetitif serta inovatif, sehingga lembaga pendidikan tersebut tetap bisa eksis di tengah persaingan yang begitu ketat saat ini. Bila tidak, bisa-bisa akan ditinggalkan konsumennya (masyarakatnya), bila itu terjadi sungguh ini sebuah “petaka” yang tidak diinginkan bersama.

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif (*followership*). Kemauan orang lain atau

¹⁸ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1990), hlm. 323

¹⁹ Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi pendidikan*. (Malang: Bima Aksara, 1982), hlm. 19

bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Dari uraian diatas tersebut kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan bertugas untuk:

- Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing;
- Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.²⁰

Untuk mewujudkan itu semua, tentunya dibutuhkan kemauan dan kemampuan seorang kepala madrasah yang handal, professional, yang mampu mengelola dan menggerakkan semua potensi yang ada secara komprehensif, serta mampu melakukan pembacaan yang baik, mulai sekolah seperti sekarang ini baik intern maupun ekstern. Menurut Gutre dan Peed dibutuhkan seorang kepala sekolah yang mempunyai kepemimpinan strategis yang visioner dan transformatif bahkan menurut Owen dibutuhkan seorang kepala sekolah yang mempunyai kemampuan baik dan handal mulai kemampuan konseptual, humanistik mampu dalam hal tekhniknya.²¹

2. Standar Kompetensi Kepala Madrasah

²⁰ Wahjosumijdo, Op.Cit., hlm. 104

²¹ Ibid., hlm. 100

Untuk memangku jabatan kepemimpinan dalam pendidikan yang dapat melaksanakan tugas-tugas dan memainkan peran-peran kepemimpinan yang sukses, maka kepadanya dituntut memenuhi persyaratan-persyaratan status sosial ekonomi yang layak. Kepemimpinan dalam Islam adalah suatu hal yang interes serta merupakan salah satu subsistem dalam Islam pengaturan seluruh aspek kehidupan secara prinsipian. Islam mengatur minat amal tujuan sekaligus menagtur sumber kehidupan otak manusia, kemudian mengatur proses hidup perilaku dan tujuan hidup.²²

Persyaratan dan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh pemimpin pendidikan menurut masing-masing ahli, berbeda dalam jumlahnya. Sondang P. Siagian mengemukakan persyaratan berupa ciri-ciri yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan sebagai berikut:

- a. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya.
- b. Berpengetahuan luas dan cakap
- c. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui berkat kepemimpinannya.
- d. Mengetahui sifat hakiki dan kompleksitas daripada tujuan yang hendak dicapai
- e. Memiliki stamina (daya kerja) dan antusiasme yang besar
- f. Gemar dan cepat mengambil keputusan
- g. Obyektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio

²² Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), hlm: 284-285

- h. Adil dalam memperlakukan bawahan
- i. Menguasai prinsi-prinsip human relations
- j. Menguasai teknik-teknik komunikasi
- k. Dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi
- l. Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.²³

Disamping itu dibutuhkan persyaratan kualitas pribadi dan kemampuan seseorang pemimpin pendidikan sebagai berikut: "Berwibawa (terutama karena integritas pribadinya yang dijiwai oleh nilai luhur pancasila) jujur, terpercaya, bijaksana, mengayomi, berani dan mampu mengatasi kesulitan, bersikap wajar, tegas dan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, sederhana, penuh pengabdian kepada tugas, berjiwa besar dan mempunyai sifat ingin tahu (suatu pendorong untuk kemajuan).²⁴

Dalam Islam seorang pemimpin hendaknya:

1. Seorang muslim
2. Seorang yang bertanggung jawab dan memiliki sifat-sifat sebagai berikut:
 - a. Mempunyai pengetahuan strategis dan teknis
 - b. Mempunyai imamate interest
 - c. Mempunyai kesanggupan untuk mengamil keputusan

²³ Sondang P. Siagian. Op Cit. 39-41

²⁴ Dirawat dkk, Op.Cit., hlm. 43

- d. Memandang tugasnya sebagai tugas yang diletakkan oleh Allah sebagai amanah yang harus dipertanggung jawabkan (sebagai realisasi ibadah kepada Allah)²⁵
3. Seorang yang didukung oleh pemilihan secara demokratis dan diterima oleh lingkungan sosial
4. Seorang yang dalam pelaksanaan kebijaksanaan dijiwai oleh prinsip-prinsip demokrasi, prosedur demokrasi, dan obyek demokrasi

Dalam kesempatan ini yang menjadi penekanan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, akan tetapi dalam mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan. A. Ghazali dalam buku "Administrasi Sekolah", menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang berhubungan dengan administrasi madrasah yaitu:

- a. Kemampuan dalam bidang teknis pendidikan dan pengajaran
- b. Kemampuan dalam bidang tata usaha sekolah
- c. Kemampuan dalam pengorganisasian
- d. Kemampuan dalam perencanaan, berbagai pelaksanaan, dan pengawasan.
- e. Kemampuan dalam bidang pengelolaan keuangan.²⁶

²⁵ Yusuf Amir Faisal, Op.Cit. , hlm. 286

²⁶ A. Ghazali dan Syamsuddin, *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Cahaya Budi, 1977), hlm. 37

Kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh kelompok pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efisien dan ekonomis. Syarat ideal seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan ada dua kapasitas pokok sebagai main point yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu *managerial skill* dan *technical skill*. Namun demikian sukses atau tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak hanya ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis (*technical skill*) yang dimiliki, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (*managerial skill*). Dalam hal ini perlu dipahami bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel tingkatan kepemimpinan berikut:⁴¹

Administrative Management	M.S	T.S
Middle Management	M.S	T.S
Supervisory Management	M.S	T.S

Keterangan: M.S = Management Skill

T.S = Technical Skill

Pada tabel diatas menyimpulkan bahwa semakin tinggi kedudukan dalam organisasi, seorang pemimpin semakin kurang memerlukan technical skill dan

⁴¹ Sondang P. Siagian, Op.Cit. , hlm. 38

semakin banyak managerial skill. Dengan perkataan lain bahwa semakin tinggi kedudukan dalam organisasi/lembaga, maka ia harus menjadi seorang yang generalist, sedangkan semakin rendah kedudukan dalam organisasi, maka ia harus menjadi *spesialits*. Dengan alasan bahwa apabila seseorang menduduki jabatan pimpinan yang semakin rendah, ia masih berhadapan langsung dengan petugas-petugas operasional, sehingga tugas utamanya adalah memberikan bimbingan langsung kepada petugas-petugas tersebut. Karenanya ia harus menguasai seluk beluk kegiatan yang operatif sifatnya, begitu pula sebaliknya.

Yang terpenting dan paling utama dari seseorang pemimpin ialah memimpin orang, memimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material. Untuk melaksanakan tugas itu dengan baik, seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya
2. Berpengetahuan luas
3. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya
4. Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas dari pada tujuan yang hendak dicapai
5. Memiliki stamina (daya kerja) dan entusiasme yang besar
6. Gemar dan cepat mengambil keputusan
7. Objektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak memmpergunakan rasio
8. Adil dalam memperlakukan bawahan

9. Menguasai prinsip-prinsip *human relations*
10. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi
11. Dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi.
12. Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.⁴²

3. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Pekerjaan pemimpin pendidikan ialah menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara kontinyu sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan lebih baik segenap tugas pengajaran sehingga mereka akhirnya mampu menstimulir dan membimbing murid-murid untuk dapat berpartisipasi didalam masyarakat Kepala sekolah harus mampu menciptakan situasi belajar yang baik. Ini berarti bahwa ia harus mampu mengelola “*school plant*”, pelayanan-pelayanan khusus sekolah, dan fasilitas-fasilitas pendidikan sehingga guru-guru dan murid-muird memperoleh kepuasan menikmati kondisi-kondisi kerja; mengelola personalia pengajar dan murid; membina kurikulum yang memenuhi kebutuhan anak; dan mengelola catatan-catatan pendidikan. Kesemuanya ini diharapkan, agar dapat memajukan program pengajaran disekolahnya.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk pertumbuhan guru-guru secara kontinyu. Dengan praktek demokratis, ia harus

⁴² Ibid. , hlm. 39

mampu membantu guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan memenuhi hal itu. Ia harus mampu membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak.²⁷

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa ia, dan apa yang dipimpinnya. Kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan wawasan / peringkat mana ia berperan sebagai pemimpin, baik itu memimpin formal maupun non formal, tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Di lain pihak seorang pemimpin adalah merupakan sumber kepercayaan dari masyarakat yang dipimpinnya.

Seorang kepala sekolah merupakan mata rantai penting diantara hubungan sekolah setempat dengan masyarakat yang lebih luas. Oleh sebab itu apabila proses belajar dan mengajar akan ditingkatkan, maka dukungan intelektual, teknis dan material harus dimanfaatkan secara tepat. Demikian pula hubungan dengan masyarakat yang memberikan dukungan dalam pengembangan program perbaikan sekolah, perlu diusahakan secara terus menerus. Ada dua hal penting yang perlu dilakukan kepala madrasah, yaitu:

- a. Memperoleh dukungan perbaikan dari masyarakat

Dalam rangka untuk mewujudkan satu perubahan penting dalam pendidikan, seorang kepala sekolah memerlukan dukungan banyak sumber-

²⁷ Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto. Op. Cit., 19-20.

sumber daya dari masyarakat dimana sekolah itu berada. Adapun dukungan yang diperlukan meliputi:

1. Personil, seperti: tenaga ahli, konsultan, guru, orang tua, pengawas dan sebagainya.
2. Dana yang diperlukan untuk mendukung tersedianya fasilitas, perlengkapan bahan-bahan pengajaran yang lain.
3. Dukungan berupa informasi, lembaga dan sikap politis.

b. Penggunaan sumber daya eksternal

Seorang kepala sekolah bertanggung jawab membangun hubungan kerja sama yang tepat antara sekolah dengan aparat-aparat pembaharuan pendidikan seperti perguruan tinggi, pusat-pusat riset dan pengembangan, dan organisasi-organisasi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan produksi dan desiminasi pengetahuan.

Dalam menggunakan sumber-sumber tersebut kepala sekolah bertanggung jawab memberikan penjelasan betapa pentingnya peran sumber daya manusia, orientasi pelatihan dan konsultasi, interaksi *face to face*, seringnya hubungan kerjasama dalam rangka melaksanakan perbaikan secara terprogram.²⁸

Untuk melaksanakan fungsi tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervise sehingga guru-guru tambah semangat dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan murid-murid.

²⁸ Wahjosumidjo. Op. Cit., hlm. 343-346

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah menghadapi tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan memadai. Banyak tanggung jawab, kepala sekolah memerlukan pembantu. Ia hendaknya belajar bagaimana melaksanakan wewenang dan tanggung jawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha pembinaan program pengajaran.²⁹

Secara esensial keberadaan kepala sekolah memiliki dua fungsi utama bagi sekolah yang dikelolanya. Pertama, kepala sekolah sebagai administrator. Dalam fungsi ini, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah. Dan tugas-tugas tersebut meliputi pengelolaan yang bersifat administratif dan operatif. Kedua, kepala sekolah sebagai educator. Dalam fungsi ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi edukatif dalam pendidikan disekolah.

Secara garis besar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Menurut Schermerhorn didalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi jabatan orotitas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana, kedudukan pemimpin dalam suatu orangisasi diisi oleh orang-orang

²⁹ Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto. Op.Cit., hlm. 19.

yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latarbelakang pendidikan, pengalaman, usia pangkat dan integritas. Oleh karena itu kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat formal menurut teori Harry Mictzberg melalui berbagai pendekatan-pendekatan yaitu: pengangkatan pembinaan, tugas dan tanggung jawab.

Kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah / lingkungan terkait, dan kepada bawahan.

Kepala sekolah sebagai pejabat formal ini dikaitkan dengan teori Harry Mictzberg yang secara jelas mengungkapkan adanya tiga macam peranan seorang pemimpin yaitu:

a. Peranan Hubungan antara perseorangan (*Interpersonal roles*)

1. Lambang (*Figurehead*). Kepala sekolah mempunyai kedudukan yang selalu melekat sekolah. Kepala sekolah dianggap sebagai lambang sekolah.
2. Kepemimpinan (*leadership*). Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada disekolah.
3. Penghubung (*Liasion*). Berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan diluar sekolah.

b. Peranan Informasional (*informational roles*)

Ada tiga macam peran kepala sekolah sebagai pusat urat syaraf (*nerve center*) yaitu:

1. Sebagai *Monitor*. Mengadakan pengamatan terhadap lingkungan yaitu kemungkinan adanya informasi terhadap sekolah.
2. Sebagai *Disseminator*. Menyebarkan informasi kepada guru-guru, siswa atau orang tua.
3. *Spokesmen*. Menyebarkan informasi di lingkungan luar sekolah yang dianggap perlu.

c. Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional Roles*)

Ada 4 macam peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, yaitu:

1. *Entrepreneur*. Melakukan perbaikan penampilan sekolah dalam berbagai macam program-program baru.
2. Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*).
3. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allcater*)

4. *A Negotiator Roles*. Menjalin hubungan dengan pihak luar atau musyawarah mengenai kelulusan dan sebagainya.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota serta pendayagunaan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut:

1. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu
2. Sumberdaya suatu sekolah
3. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Stones ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manajer:

1. Belajar dengan dan melalui orang lain.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Berfikir secara realistis dan konseptual
5. Adalah juru penengah
6. Adalah seorang politisi
7. Adalah seorang diplomat
8. Pengambilan keputusan yang sulit.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan

- a. *Technical Skills*. Menguasai pengetahuan tentang metode proses prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- b. *Human Skills*. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama. Kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif. Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
- c. *Conceptual Skills*³⁰. Kemampuan analisis. Kemampuan berpikir rasional. Ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi.

c. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Pemimpin adalah individu didalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Jika dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi pimpinan sebuah lembaga pendidikan yang memberikan tugas-tugas, mengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuannya-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan

³⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Cet.3* (Jakarta, Grafindo Persada, 2002). hlm. 84-101

dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.³¹

Sedangkan Fungsi Kepala Sekolah di definisikan sebagai berikut :

- a. Koontz memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

” The function of leadership, therefore is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with thier maximum capapibility”.

³¹ Mulyasa MPd, *Menejemen Berbasis Sekolah*, cet 7, Rosdakarya, Bandung, 2004,hal.126

Mengacu pada definisi diatas , agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk (*to induce*) dan menyakinkan (*persuade*) bawahan.

- b. Pendapat berbeda mengenai peranan kepemimpinan, dibicarakan pula H.G Hicks dan CR Gullet.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha mempraktekkan dan memperhatikan delapan fungsi kepemimpinan didalam kehidupan sekolah.

1. Kepala sekolah harus bertidak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan.
2. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas.
3. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana saran dan sebagainya.
4. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerak semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok.
6. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian artinya semua pandangan akan diarahkan kepala sekolah sebagai orang

yang mewakili kehidupan sekolah dimana dan dialami kesempatan apapun.

7. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa.
8. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi.³²

Menurut Sergivani, Burlingame, Coombs dan Thurston secara esensial menggariskan bahwa kepala sekolah merupakan orang yang memiliki tanggung jawab utama, yaitu apakah guru dan staf dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya Tugas-tugas dimaksud adalah mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks, yaitu:

1. Merumuskan tujuan dan sasaran-sasaran sekolah
2. mengevaluasi kinerja guru
3. Mengevaluasi kinerja staf sekolah
4. Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah
5. Membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas sekolah.
6. Menjalin hubungan dan ketersentuhan kepedulian terhadap masyarakat.
7. membuat perencanaan bersama-sama staf dan komunitas sekolah.
8. Menyusun penjadwalan kerja, baik sendiri maupun bersama-sama

³² Wahjosumidjo, op cit, hal.105-108

9. Mengatur masalah-masalah pembukuan
10. Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal
11. Melaksanakan hubungan kerja kontraktual
12. Memecahkan konflik antar sesama guru dan antar pihak pada komunitas sekolah
13. Menerima referal dari guru-guru dan staf sekolah untuk persoalan yang tidak dapat mereka selesaikan.
14. Memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal
15. Mencegah dan menyelesaikan konflik dan kerusuhan yang dilakukan oleh siswa
16. Mengamankan kantor sekolah
17. Melakukan fungsi supervisi pembelajaran atau pembinaan profesional
18. Bertindak atas nama sekolah untuk tugas-tugas dinas eksternal.
19. Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah.³³

Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan yaitu: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Mengkoordinasi dan Pengawasan.

d. Kepala Sekolah Sebagai Administrator.

³³ Sudarwan Darmin, *Menjadi Komunitas Pembelajaran, cet 1, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hal. 107-198*

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan penanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan pengajaran disekolahnya oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan fungsi sebagai administrator pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrasi pendidikan dengan masyarakat.³⁴

Kepala sekolah sebagai administrator yang bertanggung jawab disekolah mempunyai kewajiban menjalankan sekolahnya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu disekolahnya berjalan lancar.

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi. Tugas ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain: pengolahan pengajaran, pengolahan kepegawaian, pengolahan gedung dan halaman, pengolahan keuangan, pengolahan hubungan sekolah dan masyarakat, dan pengolahan kesiswaan.

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama dikalangan staf sekolah, maka tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi sebaiaian dipancarkan dan delegasikan penyelenggaraan dan penanggung jawab peraturannya kepada guru-guru, staf tata usaha sekolah dan petugas-petugas sekolah lainnya, sebagian lagi diselenggarakan dengan

³⁴ Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, Rineka Cipta, Jakarta, 1999, hlm. 192.

mengikutsertakan wakil-wakil murid, wakil-wakil orang tua atau masyarakat dan pejabat setempat dan wakil kepala sekolah sendiri. Jadi partisipasi pengikut sertakan administrasi sekolah dalam arti luas secara keseluruhan.

Dengan singkat dapat dirumuskan kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

e. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolah sehingga tujuan pendidikan disekolah dapat tercapai.

Sedangkan menurut Jhon Minor Gwyn yang dikutip oleh Piet A Sahartian, ada tiga tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai supervisor yaitu:

- 1 Bertanggung jawab untuk menolong guru-guru secara individual
- 2 Bertanggung jawab dalam mengkoordinir dan lebih memperbaiki seluruh staf sekolah dalam melakukan tugas pelayanan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

- 3 Bertanggung jawab dalam mendayagunakan berbagai sumber daya manusia sebagaimana sumber yang membantu pertumbuhan guru dan sekaligus sebagai penterjemahan, baik program-program sekolah kepada sekolah-sekolah lain maupun kepada masyarakat.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa fungsi dan atau tugas supervisi ialah sebagai berikut :

- a. Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan, sebagai kegiatan pendidikan disekolah dalam segala bidang.
- b. Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan disekolah.
- c. Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Atau dengan singkat bahwa fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka sering memberikan delapan fungsi Supervisi sebagai berikut.

- 1 Mengkoordinir semua usaha sekolah
- 2 Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- 3 Memperluas pengalaman guru-guru
- 4 Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
- 5 Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- 6 Menganalisi situasi belajar mengajar
- 7 Memberikan pengetahuan skill kepada setiap anggota staf.

8 Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.³⁵

f. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber diatas. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai,yaitu:

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- d. Artistik hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan..

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik Kepala sekolah sangat berperan dan menjadi sumber

³⁵ H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan Cet. 3* (Jakarta, Rineka Cipta, 2005). hlm. 179-180

motivasi yang kuat terhadap keberhasilan ketiga organisasi tersebut. Secara singkat keberadaan ketiga organisasi tersebut dirasa penting dan diperlukan dalam rangka pembinaan sekolah yaitu: organisasi orang tua siswa, organisasi siswa dan organisasi Guru.³⁶

g. Kepala Sekolah Sebagai Staf.

Sebagai bawahan, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas-tugas staf artinya seseorang yang bertugas membantu atasan dalam proses pengelolaan organisasi.

Agar tugas-tugas kepala sekolah sebagai staf dalam membantu atasan, dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka kepala sekolah selalu:

- a. Melihat memperhatikan dan mencari cara-cara baru untuk maju
- b. Memberikan informasi yang diperlukan tentang sebab-sebab dan akibat suatu tindakan.
- c. Memiliki perasaan prioritas, cara berfikir tepat waktu, strategi, perspektif dan pertimbangan-pertimbangan yang lain.
- d. Menyadari kedudukannya sebagai pemikir (*brain trust*) atau otak (*brain power*), dari pemimpin bukan sebagai pengambil keputusan dan pemberi perintah.

Memperhatikan tugas-tugas staf tersebut, memberikan indikasi bahwa hakikat pekerjaan staf adalah:

- a. Merupakan bagian integral dari pada kegiatan yang harus terselenggarakan dilingkungan organisasi.

³⁶ Wahjosumidjo, op. cit, hal.122-132

- b. Mendukung kegiatan manajemen dan berperan membantu atasan atau pemimpin untuk menjadi lebih efektif.
- c. Meningkatkan kemampuan kerja dan mewujudkan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.
- d. Meningkatkan produktivitas organisasi sebagai satu keseluruhan.

Tugas-tugas sebagai staf kepala sekolah hanya dapat berhasil efektif, apabila semua kepala sekolah menyadari dan memahami peranannya sebagai staf, serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan.

3. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah.

1. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agree* yang berarti malakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa inggris dlam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda dengan *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan Manajemen. Akhirnya Manajemen diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen atau pengelolaan.³⁷

Manajemen berasal dari bahasa inggris "*management*" yang berarti ketatalaksanaan, tatapimpinan, dan pengelolaan. Dari sini dapat diketahui bahwa Manajemen secara bahasa adalah proses atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan kata Manajemen ditinjau dari segi

³⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, Hal: 3

terminology, para ahli dalam mengartikannya berbeda pendapat sesuai dengan latar belakang dan sudut pandang mereka masing-masing.

Menurut Drs. Malayu S.P Hasibuan, mendefinisikan Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut G.R. Terry dalam bukunya "*principel management*" mendefinisikan Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, mengerakkan dan mengendalikan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.³⁸

2. Pengertian MPMBM

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MPMBM) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada madrasah, memberikan *fleksibilitas/keluwesan-keluwesan* kepada madrasah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung warga madrasah (guru, siswa, kepala madrasah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan otonomi yang lebih besar, maka madrasah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola madrasahnyanya, sehingga

³⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengetian, Dan Masalah*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta, 1990, hlm 3

madrasah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang, tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan fleksibilitas/keluwesannya, madrasah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya madrasah secara optimal.

Demikian juga, dengan partisipasi/pelibatan warga madrasah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan madrasah, maka rasa memiliki mereka terhadap madrasah dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga madrasah dan masyarakat terhadap madrasah. Inilah esensi partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam pendidikan. Baik peningkatan otonomi madrasah, fleksibilitas pengelolaan sumberdaya madrasah maupun partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan madrasah tersebut kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.³⁹

3. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Pada dasarnya esensi konsep MPMBM adalah peningkatan otonomi madrasah plus pengambilan keputusan secara partisipatif. Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MPMBM sudah sepantasnya menerapkan pendekatan "*idiografik*" (membolehkan adanya keberbagaian

³⁹ Artikel pendidikan, konsep dasar MPMBM, Jakarta, 2003 hlm 3

cara melaksanakan MPMBM) dan bukan lagi menggunakan pendekatan “*nomotetik*” (cara melaksanakan MPMBM yang cenderung seragam/konformitas untuk semua madrasah). Oleh karena itu, dalam arti yang sebenarnya, tidak ada satu resep pelaksanaan MPMBM yang sama untuk diberlakukan ke semua madrasah. Tetapi satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menjadi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah bukanlah merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one-shot and quick-fix*), akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan.

Adapun tahapan-tahapan dalam pelaksanaan Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan sosialisasi

Madrasah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di madrasah merupakan hasil kolektif dari semua unsur madrasah. Dengan cara berpikir semacam ini, maka semua unsur madrasah harus memahami konsep MPMBM “*apa*”, “*mengapa*”, dan “*bagaimana*” MPMBM diselenggarakan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh madrasah adalah mensosialisasikan konsep MPMBM kepada setiap unsur madrasah (guru, siswa, wakil kepala madrasah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pejabat Dinas Pendidikan Propinsi, dsb.) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media masa.

Dalam melakukan sosialisasi MPMBM, yang penting dilakukan oleh kepala madrasah adalah “membaca” dan “membentuk” budaya MPMBM di madrasah masing-masing.

2. Merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah (tujuan situasional madrasah)

a. Visi

Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah, agar madrasah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Dengan kata lain, visi madrasah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat.

b. Misi

Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan madrasah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok madrasah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

c. Tujuan

Tujuan merupakan “apa” yang akan dicapai/dihasilkan oleh madrasah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai. Jika visi dan misi terkait

dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu 3-5 tahun. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud madrasah menuju visi yang telah dicanangkan.

Setelah tujuan madrasah (tujuan jangka menengah) dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran/target/tujuan situasional/tujuan jangka pendek. Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh madrasah dalam jangka waktu lebih singkat dibandingkan tujuan madrasah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektivitas, produktivitas, maupun efisiensi (bisa salah satu atau kombinasi).

Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana dan berapa besar kecilnya sasaran, tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah.

3. Mengidentifikasi tantangan nyata madrasah

Pada umumnya, tantangan madrasah bersumber dari output madrasah yang dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu *kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi*.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang

dimaksud adalah kualitas output madrasah yang bersifat akademik misal: NEM dan non-akademik misal: olah raga dan kesenian.

Produktivitas adalah perbandingan antara output madrasah dibanding input madrasah. Baik output maupun input madrasah adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input madrasah, misalnya jumlah guru, modal madrasah, bahan, dan energi. Kuantitas output madrasah, misalnya jumlah siswa yang lulus madrasah setiap tahunnya.

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output madrasah (pencapaian prestasi belajar) dan input (sumberdaya) yang digunakan untuk memproses/menghasilkan output madrasah. Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial, ekonomik, dan non-ekonomik) yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang diluar madrasah.

4. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran

Setelah sasaran dipilih, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang

dimaksud, misalnya, fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik madrasah, fungsi hubungan madrasah-masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.

5. Melakukan analisis SWOT

Setelah fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran diidentifikasi, maka langkah berikutnya adalah menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*)

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi madrasah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.

Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran/kriteria kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, yang dinyatakan sebagai: kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal; peluang, bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna: kelemahan, bagi faktor yang tergolong internal; dan ancaman, bagi faktor yang

tergolong eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman, sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan.

6. Alternatif langkah pemecahan masalah

Dari hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan atau peluang.

7. Menyusun rencana dan program peningkatan mutu

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, madrasah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Madrasah tidak selalu memiliki sumberdaya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan MPMBM, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.

Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang: aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan madrasah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orangtua siswa, baik dukungan pemikiran, moral, material maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan tersebut. Rencana yang dimaksud harus juga memuat rencana anggaran biaya (rencana biaya) yang diperlukan untuk merealisasikan rencana madrasah.

Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh madrasah dalam penyusunan rencana adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakeholder* pendidikan, khususnya orangtua siswa dan masyarakat (BP3/Komite Madrasah) pada umumnya. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan madrasah dan pemerintah untuk menanggung biaya rencana ini, dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orangtua peserta didik dan masyarakat sekitar. Dengan keterbukaan rencana ini, maka kemungkinan kesulitan memperoleh sumberdana untuk melaksanakan rencana ini bisa dihindari. Dengan kata lain, program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan.

8. Melaksanakan rencana peningkatan mutu

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara orangtua siswa, guru dan masyarakat, maka madrasah

perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala madrasah dan guru hendaknya mendayagunakan sumberdaya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kepala madrasah dan guru bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, madrasah harus dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.

Dalam melaksanakan proses pembelajaran, madrasah hendaknya menerapkan konsep belajar tuntas (*mastery learning*). Konsep ini menekankan pentingnya siswa menguasai materi pelajaran secara utuh dan bertahap sebelum melanjutkan ke pembelajaran topik-topik yang lain. Dengan demikian siswa dapat menguasai suatu materi pelajaran secara tuntas sebagai prasyarat dan dasar yang kuat untuk mempelajari tahapan pelajaran berikutnya yang lebih luas dan mendalam.

Untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala madrasah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan di madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan di madrasah berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan tenaga lainnya jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan. Namun

demikian, bimbingan dan arahan jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi amat terkekang dalam melaksanakan kegiatan, sehingga kegiatan tidak mencapai sasaran.

9. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, madrasah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir catur wulan untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada satu catur wulan dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung, maka madrasah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada catur wulan berikutnya. Evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran-sasaran mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

Hasil evaluasi pelaksanaan MPMBM perlu dibuat laporan yang terdiri dari laporan teknis dan keuangan. Laporan teknis menyangkut program pelaksanaan dan hasil MPMBM, sedang laporan keuangan meliputi penggunaan uang serta pertanggungjawabannya. Jika madrasah melakukan upaya-upaya penambahan pendapatan (*income generating activities*), maka pendapatan tambahan tersebut harus juga dilaporkan. Sebagai bentuk pertanggungjawaban (*akuntabilitas*), maka laporan harus dikirim kepada Pengawas, Dinas Pendidikan Kabupaten, Komite Madrasah, Orang Tua Siswa.

10. Merumuskan sasaran mutu baru

Hasil evaluasi berguna untuk dijadikan alat bagi perbaikan kinerja program yang akan datang. Namun yang tidak kalah pentingnya, hasil evaluasi merupakan masukan bagi madrasah dan orangtua peserta didik untuk merumuskan sasaran mutu baru untuk tahun yang akan datang. Jika dianggap berhasil, sasaran mutu dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan sumberdaya yang tersedia. Jika tidak, bisa saja sasaran mutu tetap seperti sediakala, namun dilakukan perbaikan strategi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan. Namun tidak tertutup kemungkinan, bahwa sasaran mutu diturunkan, karena dianggap terlalu berat atau tidak sepadan dengan sumber daya pendidikan yang ada (tenaga, sarana dan prasarana, dana) yang tersedia. Setelah sasaran baru ditetapkan, kemudian dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing fungsi dalam madrasah, sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan informasi ini, maka langkah-langkah pemecahan persoalan segera dipilih untuk mengatasi faktor-faktor yang mengandung persoalan. Setelah ini, rencana peningkatan mutu baru dapat dibuat.⁴⁰

Selain itu seluruh manajemen komponen pendidikan harus senantiasa berorientasi pada pencapaian mutu. Semua program dan kegiatan pendidikan serta pembelajaran di lembaga pendidikan pada hakikatnya harus bisa diarahkan pada pencapaian mutu. Walau hingga sekarang ini, persoalan mutu masih menjadi oembahasan di antara idealisme, belum mejadi realitas dalam lembaga

⁴⁰ *Ibid*, hlm: 27-45

pendidikan, sehingga mutu pendidikan ini menjadi misterius. Maka, perlu diarahkan semua pikiran, tenaga dan strategi untuk bisa mewujudkan mutu tersebut dalam lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam.

Permasalahan mutu dalam lembaga pendidikan Islam merupakan permasalahan yang paling serius dan paling kompleks. Rata-rata, lembaga pendidikan Islam belum ada yang berhasil merealisasikan mutu pendidikannya. Padahal mutu pendidikan itu menjadi cita-cita bersama seluruh pemikir dan praktisi pendidikan Islam, bahkan telah diupayakan melalui bagaimana, cara, metode, pendekatan, strategi, dan kebijakan.⁴¹

Maka dari itu seorang pemimpin sangat berperan sangat penting dan vital, pemimpin ibarat lokomotif yang akan menarik gerbong dibelakangnya. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi orang lain. Dalam sebuah organisasi seni tersebut digunakan untuk mempengaruhi individu atau kelompok guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Supaya kepemimpinan bisa efektif maka dituntut kemampuan seorang pemimpin untuk secara terus-menerus mempengaruhi bawahan (mitra kerja) untuk encapai tujuan organisasi secara optimal.

Selain itu untuk mewujudkan lembaga pendidikan Islam (madrasah), seorang pemimpin (kepala madrasah) harus flexybel atau mau untuk menerima pendapat dari pihak lain selama semua itu bertujuan untuk kemajuan madrasah, maka dari itu pemimpin harus menerapkan hal sebagai berikut:

⁴¹ Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2007), hlm.204

- a. Merumuskan Visi: peran ini dimaksudkan untuk memberi kejelasan arah organisasi (madrasah). Meski gagasan datang dari kepala madrasah, namun peran ini tidak harus dilakukan sendiri, melainkan bisa melibatkan atau membentuk tim untuk merumuskannya.
- b. Menjalin hubungan: sebagai kepala madrasah atau ketua yayasan tentu tidak dapat mengelak atau mengabaikan arti penting menjalin hubungan. Sebab eksistensi madrasah akan sangat ditentukan oleh bagaimana kepiawaian mereka menjalin hubungan dengan semua pihak. Dalam kaitannya dengan peran ini, dalam lingkup internal madrasah, kepala madrasah harus membangun tim kerja yang solid, dengan memilih person-person yang memiliki kemampuan yang bersifat komplementer dan susunan personel yang mendeskripsikan hubungan kerja. Sedangkan dalam lingkup eksternal madrasah, kepala madrasah maupun yayasan harus mampu membangun jaringan dengan berbagai pihak.
- c. Mengendalikan: kepala madrasah harus bisa menjadi konsultan bagi bawahan dan sebagai pengendali organisasi madrasah. Fungsi konsultasi dan pengendalian ini akan berjalan efektif bila kepala madrasah mampu menjabarkan tujuan yang hendak dicapai oleh madrasah, fungsi ini bisa dilakukan dengan mendefinisikan masalah dan jalan keluarnya, pembuatan keputusan, mendelegasikan, deskripsi kerja, dan bagaimana mengelola konflik.

- d. Melakukan dorongan: peran ini diarahkan untuk memacu dan menggairahkan iklim kerja yang produktif dalam madrasah, seperti penggajian yang adil, pengakuan prestasi kerja dengan memberikan pujian atau ganjaran dan hukuman.
- e. Pemberi informasi: dalam peran ini kepala madrasah harus memiliki akses yang luas, baik kedalam maupun keluar madrasah. Dengan kata lain harus mampu membangun dan memelihara jaringan informasi yang dapat disajikan saluran komunikasi internal maupun eksternal madrasah.⁴²

Sejalan dengan strategi diatas, kepala madrasah juga harus memperhatikan tentang perubahan-perubahan yang bertujuan memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan manajemen madrasah. Desain pengembangan madrasah mengagendakan kinerja berjangka panjang, menengah dan pendek. Untuk menciptakan madrasah yang sesuai dengan rencana besar ini, diperlukan prakondisi yang kondusif agar strategi pengembangan madrasah dapat diimplementasikan dengan sebaik-baiknya. Berikut ini langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki kondisi madrasah saat ini:

a. Manajemen Madrasah

Melengkapi struktur organisasi dan manajemen kelembagaan, manajemen pendidikan, implementasi dan pengembangan kurikulum, monitoring dan evaluasi sistem pembelajaran

b. Koordisani Pembinaan dan Pengembangan Madrasah

⁴² Sunhaji. *Manajemen Madrasah*. (Yogyakarta. Grafindo Litera Media, 2008), hlm.94-96

Meningkatkan, mengembangkan dan memperluas kesertaan secara aktif potensi masyarakat dalam pembinaan dan pengembangan madrasah. Koordinasi dalam konteks ini dapat diartikan dengan koordinasi internal-eksternal, koordinasi horizontal-vertikal dan koordinasi yang bersifat formal-informal. Berdasarkan kesemuanya itu koordinasi atau lebih populer dengan istilah kerja sama: antar guru-guru dan karyawan madrasah, orang tua siswa, para alumni, tokoh masyarakat (pimpinan informal), lembaga pemerintah dan swasta, organisasi dan lembaga swadaya masyarakat, para donatur yang berpotensi.

c. Pembinaan dan Peningkatan Kualitas Profesionalisme Tenaga Kependidikan

Melengkapi tenaga kependidikan (guru, pustakawan, guru BP, tenaga laboran) dengan jumlah dan kualitas yang memadai disertai dengan penyebaran yang proposional sesuai dengan bidang garapan dan tanggung jawab yang diperlukan. Peningkatan kualitas, wawasan dan penyegaran personil madrasah di tempat sebagai program prioritas yang berkesinambungan.

d. Pemeliharaan dan Peningkatan Kesejahteraan personil Madrasah

Kesejahteraan dalam arti luas perlu dijadikan unsur pendukung untuk mendorong kemampuan personil madrasah dalam menjalankan tugasnya secara optimal, menumbuhkan kebanggaan dan rasa percaya diri. Definisi kesejahteraan dapat diartikan secara luas, baik dalam arti

finansial, perlakuan, hubungan secara insani, pengembangan karir, dan sebagainya.

e. Melengkapi Sarana Fisik dan Komponen Pendidikan Madrasah

Madrasah sebagai lembaga pendidikan ilmu pengetahuan, ilmu agama, dan kehidupan yang berdasarkan norma-norma agama yang baik memerlukan kelengkapan sarana atau komponen pendidikan yang memadai dan fungsional. Kelengkapan sarana dimaksud perlu disertai pula oleh terpenuhinya standar kualitas untuk masing-masing komponen dan pemeliharaan yang terus menerus.

f. Pemberdayaan dan Optimalisasi fungsi Komponen Pendidikan dan Sumber Belajar

Kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan serta sumber belajar perlu ditindak lanjuti oleh pemberdayaan setiap komponen secara fungsional dan kesinambungan. Untuk memenuhi kelengkapan komponen ini memerlukan biaya yang cukup mahal. Dengan demikian selain karena dilihat dari segi jumlah investasi, justru pemberdayaan komponen pendidikan tersebut dalam proses pembelajaran akan mampu meningkatkan kualitas madrasah yang bersangkutan.

g. Pemberdayaan Madrasah Sebagai Lingkungan Pendidikan yang Kredibel

Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan dipersepsikan masyarakat luas sebagai suatu mata rantai kesatuan sistem yang integratif. Sistem penyelenggaraan yang kredibel yang dijalankan di Madrasah

merupakan akumulasi implementasi dan optimalisasi setiap fungsi dari seluruh komponen sistem yang berada di dalamnya. Tidak berfungsinya salah satu komponen sistem pendidikan di madrasah akan berdampak besar terhadap menurunnya kredibilitas lembaga ini. Kemampuan manajerial dalam mengelola, memelihara dan membina seluruh komponen sistem pendidikan di lingkungan madrasah yang memberikan kontribusi yang besar untuk mengangkat citra positif yang selama ini dimiliki.

h. Dimensi Informasi Program dan Perkembangan Madrasah

Penilaian, kontribusi dan partisipasi masyarakat luas terhadap keberadaan, pemdinaan dan pengembangan madrasah banyak dipengaruhi oleh sejauh mana mereka memperoleh dan memiliki akses informasi terhadapnya. Berangkat dari ketentuan peraturan dan perundangan yang menetapkan bahwa masalah pendidikan memerlukan tanggung jawab antara pemerintah, orang tua, dan masyarakat, maka dimensi informasi dalam berbagai formatnya akan merupakan jabatan yang kokoh untuk mengundang dan membawa masyarakat ke arah pembinaan dan pengembangan madrasah yang melibatkan seluruh komponen masyarakat. Dimensi informasi ini tidak hanya menyangkut keberhasilan yang telah dicapai saja, akan tetapi mencakup segala aspek yang perlu meskipun mungkin sebagian diantaranya masih merupakan tantangan dan menghadapi beberapa hambatan.⁴³

⁴³ Departemen Agama RI. *Desain Pengembangan Madrasah*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005), hlm:49-52

Dalam teori lain juga menambahkan ada penambahan pembaharuan di dalam madrasah yang juga sangat penting guna menyempurnakan segala bagian di madrasah, antara lain:

1. Pengembangan Administrasi kurikulum

Kurikulum adalah serangkaian kegiatan dan pengalaman belajar yang direncanakan, diorganisasikan dan diprogramkan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Penyusunan suatu program pendidikan di sekolah bergantung kepada nilai-nilai, teori, yang bertalian pada tujuan, sifat dan pengajaran pengetahuan serta konsep tentang belajar, dimana ketiga komponen ini saling berhubungan.⁴⁴

Kegiatan administrasi sekolah diarahkan kepada pencapaian tujuan pendidikan yaitu tujuan pendidikan yang tergambar dalam kurikulum sekolah masing-masing, lebih jelas sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Ngalm Purwanto sebagai berikut:

Administrasi kurikulum mencakup penyusunan kurikulum pembinaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, seperti antara lain pembagian tugas mengajar pada guru, penyusunan silabus atau rencana pengajaran harian dan mingguan

Kegiatan administrasi kurikulum secara rinci dapat dikerjakan dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru, meliputi:
 1. Pembagian tugas mengajar
 2. Pembagian atau tanggung jawab dalam membina ekstrakurikuler

⁴⁴ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1987), hlm. 47

3. Koordinasi penyusunan persiapan mengajar
- b. Kegiatan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, meliputi:
1. Penyusunan jadwal mengajar
 2. Penyusunan program berdasarkan satuan waktu (catur wulan, semester, tahunan)
 3. Penyusunan daftar kemajuan murid
 4. Penyelenggaraan evaluasi belajar
 5. Laporan evaluasi
 6. Kegiatan bimbingan dan penyuluhan.⁴⁵

Dengan demikian kurikulum suatu sekolah pada dasarnya merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Apabila tujuan pendidikan tidak atau kurang berhasil orang akan cenderung untuk meninjau kembali kurikulum. Karena kurikulumnyalah yang berkaitan dengan tujuan pendidikan, kualitas pendidikan dan relevansi hasil pendidikan dengan masyarakat yang ada. Kurikulum yang tidak sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tidak sesuai dengan tuntutan masyarakat serta tenaga kerja perlu ditinjau dan direnovasi.

Dalam melaksanakan kurikulum yang begitu luas ini, kepala madrasah sebagai supervisor harus mampu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada guru dan mengawasinya serta dapat menciptakan iklim kerjasama yang harmonis dan saling bertanggung jawab atas tugas masing-masing.

⁴⁵ Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, (Jakarta: Bina aksara, 1984), hlm. 31

2. Pengembangan sarana prasarana

Suatu proses mungkin tidak akan berhasil dengan mengabaikan adanya sarana dan prasarana. Kalaupun ada bukanlah keberhasilan yang sempurna. Dengan kenyataan inilah dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarananya mempunyai kedudukan yang sangat penting.

Sarana sekolah adalah semua peralatan dan perlengkapan yang langsung di gunakan dalam proses atau kegiatan pendidikan misalnya gedung sekolah, ruangan, meja, kursi, alat peraga dan lain sebagainya.

Sedangkan prasarana adalah merupakan bagian dari semua komponen yang secara tidak langsung menunjang proses belajar mengajar atau proses pendidikan sekolah misalnya tata tertib sekolah, jalan menuju kesekolah dan lain sebagainya.

Sarana dan prasarana merupakan bagian dari alat pendidikan yang sangat penting guna menunjang keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu perlu sekali adanya pengelolaan pendidikan yang baik, sebagaimana dikatakan bahwa suatu sekolah dapat berhasil atau berjalan dengan baik dan lancar apabila pengelolaan sarana dan prasarana itu baik.⁴⁶

Kemudian agar sekolah itu agar dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka menunjang proses belajar dan mengajar pendidikan dengan baik, di harapkan adanya sarana dan prasarana sebagai berikut:

1. Ruang belajar
2. Ruang perpustakaan
3. Ruang laboratorium
4. Ruang ketrampilan

⁴⁶ Oteng Sutisna, Op.Cit., hlm. 77

5. Ruang kesenian
6. Ruang usaha kesehatan sekolah (UKS)
7. Fasilitas olah raga
8. Ruang bimbingan dan penyuluhan (BP)
9. Ruang kepala sekolah
10. Ruang administrasi
11. Ruang guru
12. Ruang koperasi, kafetaria, serta
13. Ruang-ruang lain sesuai dengan kebutuhan.⁴⁷

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

a. Pendidik

Dalam dunia pendidikan Islam, pendidikan adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif, potensi kognitif, maupun potensi psikomotorik.

Pendidik sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam pendidikan perlu ditingkatkan kualitasnya, yang dapat dilakukan melalui antara lain:

1. Mengaktifkan pendidik. Keaktifan pendidik atau guru ini sangatlah penting, sebab berjalan atau tidaknya program pendidikan dimadrasah berada dalam tangan guru atau pendidik.
2. Meningkatkan pengetahuan dalam hal yang ada hubungannya dengan profesi, bersamaan dengan berkembang pesatnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta pola kehidupan masyarakat. Pendidik dituntut untuk selalu bisa mengikuti perkembangan pengetahuan yang ada, yang dapat

⁴⁷ Tim Dosen IKIP jurusan *Administrasi Pendidikan*, FIP, IKIP, Malang, hlm. 138-139

dijadikan bekal untuk mendidik siswa-siswi yang kelak akan hidup pada zamannya sendiri.

3. Mengadakan musyawarah atau rapat

Musyawarah atau rapat merupakan forum bagi para guru untuk menyelesaikan problem-problem yang dihadapi dalam kaitannya dengan program pendidikan dan pengajaran. Sehingga forum ini pun turut menunjang usaha untuk meningkatkan kualitas lulusan yang dilakukan oleh pihak madrasah.

4. Mengadakan studi komperatif

Studi ini dilaksanakan dengan mengadakan lawatan atau kunjungan ke madrasah lain yang lebih maju dan kompeten baik dalam bidang akademik maupun bidang administrasi madrasah.

Selain dari itu, yang harus dilakukan oleh seorang pendidik untuk mendapatkan hasil yang berkualitas dalam mengajar seorang pendidik harus mempunyai cita-cita tertentu. Seperti memiliki kepribadian yang matang dan berkembang, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mengembangkan profesionalisme, dan selalu membangkitkan minat siswa untuk belajar.

b. Siswa

Dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam, maka tidak lepas dari peserta didik. Peserta didik merupakan individu yang selalu bertumpu dan berkembang. Untuk itu agar proses belajar mengajar dapat berjalan secara aktif maka pendidik perlu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang hakikat peserta didik sehingga dalam melaksanakan pendidikan tidak mengalami kesulitan. Sehingga usaha-usaha yang akan dilakukan adalah seperti

mengaktifkan peserta didik, membentuk kelompok belajar, mengadakan ekstra kurikuler, mengadakan pengalaman langsung.

c. Pegawai

Dalam lembaga pendidikan, tenaga kerja atau pegawai dapat dibedakan menjadi dua kelompok sebagai berikut:

1. Tenaga teknis atau tenaga profesional atau tenaga edukatif, yakni personal pelaksana proses belajar mengajar dan kegiatan kependidikan lainnya.
2. Tenaga administratif atau tenaga non edukatif, yakni personel yang tidak langsung bertugas mewujudkan proses belajar mengajar, antara lain meliputi pegawai tata usaha, pegawai laboratorium, keuangan, sopir, psuru, jaga malam, pegawai perpustakaan dan lain-lain.⁴⁸

Dalam rangka meningkatkan efisien kerja, masalah pembinaan pegawai menempati kedudukan yang penting, program pembinaan pegawai meliputi aspek yang cukup luas antara lain mengenai peningkatan kemampuan kerjanya, peningkatan dedikasi, moral dan disiplin kerja pengarahan dan pembentukan motif kerja yang objektif. Peningkatan kemampuan dan kemahiran kerja dapat ditempuh dengan jalan menambah pengetahuan dan latihan-latihan bagi para personal melalui penataran/ up-grading, tugas belajar, latihan kerja (job training) dilingkungan sendiri atau lingkungan lain dan didalam atau diluar negeri. Program peningkatan kemampuan kerja harus diarahkan untuk:

- a. Memungkinkan tenaga kerja yang tersedia dipergunakan secara berdaya gunan dan berhasil guna

⁴⁸ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Gunung Agung), hlm. 165

- b. Menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan dan produktif dalam rangka mencapai tujuan
- c. Meningkatkan perkembangan tenaga kerja sampai batas kemampuan maksimal masing-masing dan sesuai pula dengan perkembangan cara dan peralatan kerja yang terbaru dan terbaik.⁴⁹

4. Pengembangan Peran Serta Masyarakat

Suatu lembaga pendidikan tidak akan berhasil dalam pendidikan tanpa dukungan masyarakat. Demikian pula masyarakat, memerlukan lembaga pendidikan guna mewariskan nilai-nilai yang ada dimasyarakat. Hubungan madrasah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara madrasah dan masyarakat dengan maksud meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama dalam usaha memperbaiki madrasah. Madrasah didirikan oleh masyarakat untuk meneladani kepentingan masyarakat. Madrasah berfungsi konservatif, inovatif dan selektif.

Mengingat begitu pentingnya hubungan antara madrasah dengan masyarakat, maka penting direalisasikan berbagai bentuk dan cara pelaksanaannya. Beberapa bentuk atau cara yang telah dikenal adalah: *Open door politics*, atau pembinaan kesempatan pada orang tua murid berkunjung ke madrasah untuk membicarakan madrasah khususnya yang terjadi pada anaknya, home visiting atau kunjungan madrasah ke rumah murid, penggunaan *resources persons*, dan pengadaan serta mengefektifkan Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan yang disingkat dengan BP3.

⁴⁹ Ibid, hlm. 67

Adapun tujuan dari hubungan madrasah dengan masyarakat anyak sekali, tetapi tujuan pokoknya:

1. Mengembangkan kualitas belajar dan pertumbuhan anak-anak
2. Meningkatkan tujuan dan kualitas kehidupan masyarakat
3. Mengembangkan pengertian, antusiasme masyarakat dalam membantu pendidikan yng diselenggarakan oleh pemerintah.⁵⁰

4. Manajemen Peningkatan Mutu Nilai UN dan UAM

Suatu keberhasilan madrasah tidak hanya di ukur dari hasil out put yang 100% terenuhi akan tetapi juga harus dilihat dari sudut pandang lain antara lain dilihat dari hasil nilai siswa dalam ujian akhir. Maka dari itu Kepala Madrasah harus memerhatikan bagaimana manajemen proses pembelajaran yang dewasa dan siap menciptakan Output 100% serta kualitasnya bagus.

a. Pengertian Manajemen Pembelajaran di Madrasah

Manajemen merupakan aktivitas yang mencakup *perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan*. Sedangkan pembelajaran merupakan upaya yang dilakukan oleh guru/pendidik agar siswa dapat belajar.

Pada dasarnya manajemen pembelajaran merupakan pengaturan semua kegiatan pembelajaran, baik dikategorikan berdasarkan kurikulum inti maupun penunjang berdasarkan kurikulum yang telah ditetapkan sebelumnya, oleh Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional yang selanjutnya dapat dikembangkan oleh Madrasah sesuai dengan adanya otonomi sekolah melalui

⁵⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm. 190

MBS/MBM (Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah), maka sekolah dapat melakukan pengembangan dan inovasi dalam pengelolaan kurikulum dan pembelajaran yang bertujuan menciptakan nilai siswa yang berkualitas tinggi.

b. Implementasi Manajemen Peningkatkan Hasil Ujian Akhir Siswa

Suatu hasil yang optimal seperti nilai siswa yang sesuai dengan visi dan misi Madrasah merupakan kerja keras dari seluruh komponen Madrasah, maka dari itu untuk mewujudkan itu semua dibentuklah suatu proses meliputi *perencanaan pembelajaran dan pengelolaan komponen pembelajaran* yang itu semua berperan penting dalam tercapainya hasil Out Put 100% + Out Come yang maksimal sesuai dengan visi dan misi madrasah.

1. Perencanaan Pembelajaran

Dalam menyusun rencana pembelajaran, madrasah hendaknya memerhatikan beberapa prinsip berikut :

a. Berdasarkan pada amanat orang tua siswa

Dalam melakukan proses perencanaan prinsip utama yang digunakan madrasah adalah berdasarkan pada sikap *amanah* yang telah diberikan orang tua siswa. Sebab dalam membuat perencanaan harus didasarkan atas kebutuhan bersama dan memperkirakan masa depan atau masa yang akan datang.

Suatu contoh, kepala sekolah berusaha memberikana pelayanan terbaik kepada orang tua siswa. Melalui sikap *amanah* ini akan tercapai

tujuan yang telah ditentukan. Untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan langkah pertama dan terutama adalah membuat perencanaan yang baik, dimana perencanaan harus mempertimbangkan aspek kebijakan, anggaran, prosedur, aturan, metode, criteria untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran sebelumnya

Pertimbangan kedua dalam proses perencanaan Madrasah yaitu didasarkan pada hasil evaluasi pembelajaran sebelumnya. Jika diperjelas lagi untuk membuat perencanaan madrasah bertolak dari hasil evaluasi pembelajaran sebelumnya.

Cara ini digunakan madrasah dalam proses perencanaan agar supaya target pembelajaran yang belum dicapai dapat diraih pada tahun berikutnya perencanaan harus memerhatikan masa kenyataan masa kini agar supaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan yakni hasil nilai siswa yang maksimal.

c. Penetapan target dan program yang akan dicapai

Proses perencanaan pembelajaran disamping didasarkan pada dua pertimbangan diatas yakni prinsip amanah dan hasil evaluasi sebelumnya, selanjutnya madrasah dapat melakukan penetapan target program yang akan dicapai. Terry mengatakan bahwa perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Secara berurutan penetapan target dan program yang akan dicapai dilakukan melalui tahap-tahapan.

- 1) Melihat hasil evaluasi sebelumnya dengan memerhatikan pencapaian kompetensi dasar minimal para siswa
- 2) Memerhatikan sumber daya baik manusia atau non-manusia dalam upaya mendukung proses pembelajaran, ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan sekolah.
- 3) Menentukan target dan strategi pada pembelajaran selanjutnya, baik target pencapaian kompetensi dasar siswa maupun target-target pembelajaran yang lain.

Dengan perencanaan yang baik, akan dihasilkan *Output* yang baik pula, karena kegagalan dalam membuat perencanaan adalah sama dengan merencanakan sebuah kegagalan, sehingga baik tidaknya sebuah program sangat ditentukan baik buruknya perencanaan.

2. Pengelolaan Komponen Pembelajaran

a. Pengelolaan Siswa

Siswa merupakan komponen dalam pembelajaran, disamping faktor guru, tujuan, dan metode pembelajaran. Siswa merupakan komponen terpenting dalam pembelajaran diantara komponen-komponen lainnya. Karena pada dasarnya ia adalah unsure penentu dalam keberhasilan belajar mengajar. Bentuk pengelolaan siswa antara lain mencakup: (1) seleksi siswa, (2) pengelompokan, dan (3) pembinaan siswa. Ketiga aspek tersebut tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lain.

Dengan demikian maka tugas Kepala Madrasah yang dibantu oleh WAKA Kesiswaan meliputi :

- a) Penerimaan siswa baru
- b) Pembinaan siswa disekolah
- c) Pemantapan program kesiswaan

Jadi untuk mengelola siswa agar sukses dalam proses pembelajaran harus dilakukan upaya pengelolaan yang diawali dari seleksi yang ketat, kemudian pengelompokan siswa baik berdasarkan tingkat integrasi ataupun berdasarkan aspek-aspek yang lain, antara lain:

1. Seleksi Siswa

Untuk mengetahui potensi siswa supaya mempermudah proses pembelajaran maka perlu dilakukan proses seleksi terhadap calon siswa baru. Misalnya: *pertama*: tes psikologi, *kedua*: tes numeric, dan wawasan siswa. Hal ini untuk mendapatkan individu yang memiliki potensi yang lebih.

2. Pengelompokan Siswa Secara Heterogen-Klasikal

Pengelompokan siswa secara heterogen bisa jadi alternatif bagi madrasah dalam mengelola pembelajaran siswa, karena pengelompokan tersebut dapat dilakukan dengan cara memilih siswa secara homogen. Artinya diupayakan semua siswa memiliki kemampuan yang sama. Akan tetapi cara tersebut sudah jarang dipakai, sekarang lebih banyak menggunakan cara pengelompokan secara heterogen-klasikal.

Untuk madrasah rasio guru dan siswa tidak lebih dari 1:35 sehingga proses belajar mengajar bisa dilakukan secara maksimal.

3. Pengelompokan Siswa Berdasarkan Kemampuan dan Aspek Psikologis.

Dalam kegiatan pembelajaran dikelas ada kalanya guru membentuk kelompok kecil. Hal ini bertujuan agar siswa dapat bersosialisasi dengan teman-teman yang lain, selain itu guru juga dapat mengelompokkan siswa berdasarkan aspek psikologis, misalnya, siswa memiliki sifat kinestetik, mereka dikumpulkan menjadi satu supaya guru mudah mengawasi dan mudah untuk memberikan bimbingan belajar.

4. Pembinaan Belajar dan Ibadah Siswa

Adapun pembinaan belajar dan ibadah siswa di Madrasah harus didukung oleh kepala sekolah yang dibantu oleh WAKA Kesiswaan untuk melakukan pembinaan kepada siswa disekolah dan memantapkan program kesiswaan tersebut.

b. Pengelolaan Guru

Dalam proses pembelajaran guru memegang peran kunci dalam rangka meningkatkan kualitas peserta didiknya. Oleh karena itu ada beberapa cara yang dapat difunakan guru untuk mendapatkan guru yang berkualitas dan mendorong terciptanya tujuan pendidikan yang diharapkan oleh sekolah, diantaranya sebagai berikut:

1. Seleksi guru “plus” secara ketat

Untuk mendapatkan guru yang berkualitas, madrasah senantiasa melakukan penyeleksian yang ketat terhadap calon guru yang akan diterima disekolah.

Rekrutmen guru merupakan upaya untuk mendapatkan guru yang benar-benar berpotensi dan memiliki kemampuan sesuai bidangnya. Sehingga mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

Untuk menyeleksi guru, dapat menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Rekrutmen guru harus dirancang agar memenuhi kebutuhan sesuai dengan yang diharapkan.
 - b. Rekrutmen guru harus dilakukan secara objektif, artinya secara objektif panitia penyeleksi menetapkan pelamar yang lulus dan pelamar yang tidak lulus.
 - c. Agar mendapatkan calon yang professional, maka materi seleksi harus mencakup semua aspek persyaratan yang harus dimiliki oleh calon guru.
2. Pengadaan dan mengikutsertakan guru dalam pendidikan dan pelatihan.

Bentuk pendidikan dengan memberikan kesempatan bagi para guru untuk melanjutkan kependidikan jenjang yang lebih tinggi seperti program megister (S-2), sedangkan bentuk pelatihan guru dapat berupa kegiatan : seminar, lokakarya, penataran, sarasehan dan lain sebagainya. Kegiatan tersebut dilakukan oleh sekolah pada masa libur sekolah. Hal

ini dilakukan agar tidak mengganggu proses pembelajaran kepada siswa, dan juga agar guru dan karyawan lebih fokus dalam kegiatan pelatihan tersebut. Hal ini sesuai dengan visi dan misi serta target Madrasah sebagai sekolah uang unggul.

3. Pembinaan dan peningkatan kelompok kerja guru.

Bentuk lain yang diupayakan kepala madrasah untuk mengelola guru adalah melakukan pembinaan dan peningkatan kegiatan kelompok kerja guru (KKG). Dengan adanya kegiatan ini, maka Madrasah mendatangkan *Trainer* dari luar untuk melatih para guru baik dalam bidang studi umum maupun bidang studi agama.

Untuk menumbuhkan profesionalisme guru kepala madrasah harus melakukan hal-hal sebagai berikut: (a) membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola prilaku, (b) membantu tenaga kependidikan meningkatkan standarperilakunya, (c) menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

c. Pengeloaan Kegiatan Pembelajaran

Dalam mengelola kegiatan pembelajaran, perlu memperhatikan dan melakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Penyambutan guru kepada siswa

Adanya perhatian guru kepada siswa akan membuat siswa merasa lebih dekat dengan guru. Mengajar siswa yang memiliki persepsi dan hubungan baik dengan guru lebih mudah dari pada mengajar siswa yang jauh bahkan

tidak menyukai guru. Disamping itu dapat mendekatkan aspek emosional siswa dengan guru.

2. Intensifikasi kegiatan pra-pembelajaran.

Sebelum siswa masuk dalam proses pembelajaran di dalam kelas. Hal yang perlu diperhatikan adalah mengkondisikan anak atau menyiapkan diri anak agar mereka dapat melaksanakan proses pembelajaran yang maksimal. Seperti memberikan motivasi kepada siswa.

3. Pengelolaan proses pembelajaran

Dalam proses pembelajaran dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Selalu membuat perencanaan yang kokret dan detail yang siap untuk dilaksanakan dalam kegiatan belajar mengajar.
- b. Bergeser pada pola baru, yaitu guru sebagai “mitra” atau “fasilitator” pada semua individu.
- c. Bersikap kritis, kreatif dan produktif.
- d. Mengubah pola tindakan peran siswa sebagai konsumen (*mendengar, mengahafal, mencatat*) ke arah pola baru peran siswa sebagai produsen (*bertanya, meneliti, mengarang, menulis dan lain sebagainya*).
- e. Kreatif untuk menghasilkan karya pendidikan seperti: pembuatan alat bantu belajar, analisis bahan ajar, penyusunan alat penilaian yang beragam dan lain sebagainya.

d. Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi merupakan tahap akhir dalam proses pembelajaran. Evaluasi tidak hanya dilakukan kepada siswa akan tetapi juga kepada guru, karena guru dan siswa merupakan aspek terpenting dalam proses pembelajaran.

1. Supervise pembelajaran secara kelompok dan “*self assessment*”.

Dalam rangka meningkatkan mutu nilai kelulusan yang sesuai dengan harapan madrasah, salah satu hal yang harus diperhatikan adalah teknik *supervise*. Teknik ini dapat dilakukan dengan cara yaitu : supervise secara langsung dan supervise secara tidak langsung (guru yang professional) dengan cara *self assessment*.

Ada dua macam teknik supervise yaitu *teknik supervise individual* dan *teknik supervise kelompok*. Teknik supervise individual meliputi: kunjungan kelas, observasi, percakapan pribadi, saling mengunjungi dan menilai diri sendiri (*self assessment*). Sedangkan teknik supervise kelompok meliputi kepanitiaan, seminar, perpustakaan professional, laboratorium kurikulum, mengikuti kursus, kuliah, bacaan terpimpin, demonstrasi, pembelajaran, perjalanan staf, diskusi panel, pertemuan guru dan lokakarya.

2. Evaluasi hasil pembelajaran.

Dalam meningkatkan nilai ujian akhir siswa, dapat melakukan upaya evaluasi dalam mengukur keberhasilan proses pembelajaran melalui beberapa hal diantaranya:

- a. Adanya supervise pembelajaran di kelas baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Evaluasi formatif dan sumatif.

c. Rapat mingguan Madrasah

Hal ini bertujuan untuk suatu proses pengambilan keputusan-keputusan pendidikan selanjutnya. Pengukuran dan evaluasi tidak hanya berguna untuk mengetahui tingkat pemahaman dan penguasaan tetapi juga memberikan gambaran pencapaian program pembelajaran secara menyeluruh.⁵¹

⁵¹ Agus maimun dan Agus zaenal fitri, *Madrasah Unggulan*, (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010), hlm.90-115.

BAB III

Metode Penelitian

1. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Adapun metodologi penelitian yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kualitatif yakni berusaha memahami makna peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan kegiatan obyek dilapangan secara utuh. Penelitian ini juga berusaha memahami secara langsung obyek yang diteliti karena dalam hal ini peneliti adalah sebagai kunci selama proses penelitian.

Moleong Lexy mendefinisikan “metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.¹

Penelitian kualitatif itu berakar pada latar belakang alamiah sebagai keutuhan mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, mengadakan analisis data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitiannya pada usaha menemukan teori dasar-dasar, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil.²

Dari penjelasan diatas dapat kita simpulkan bahwa, jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah menggunakan jenis penelitian studi kasus (*case-studies*) yang mana jenis penelitian tersebut dinamakan juga dengan penelitian deskriptif.

2. Kehadiran Peneliti

Dalam mengadakan penelitian ini, peneliti dalam metode mengumpulkan data menggunakan metode wawancara (interview), observasi, dan metode

¹ Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991), hlm. 3

² Ibid., hlm. 27

dokumentasi. Apabila kita ingin memperoleh data yang kita inginkan maka didalam melaksanakan pekerjaan tersebut observer menggunakan alat bantu. Secara minimal alat bantu tersebut berupa ancer-ancer pertanyaan yang akan kita tanyakan sebagai catatan, serta alat tulis untuk menuliskan jawaban yang diterima atau yang kita peroleh.³ Dengan demikian maka dapat dikatakan: “Peneliti didalam menerapkan metode penelitian menggunakan instrumen atau alat, agar data yang diperoleh lebih baik”.⁴

Dalam penelitian ini, kehadiran peneliti sangatlah penting sekali, karena peneliti disini bertindak sebagai pengamat penuh dalam mengadakan penelitian. Dan sebelum mengadakan penelitian ini, peneliti sebelumnya mengajukan surat penelitian kepada pihak-pihak yang mempunyai wewenang penuh terhadap tempat yang peneliti adakan penelitian ini. Dan tentunya kepala madrasah sebagai subyek atau informan dalam penelitian ini mengetahui bahwa peneliti ini adalah seorang mahasiswa yang mengadakan penelitian di lembaga yang dipimpinya, yaitu di MTs Al-Ma’arif 01 Singosari Malang.

3. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi dan setting penelitian selain dibingkai dalam kerangka teoritik juga dilandasi oleh pertimbangan teknis oprasional. untuk itu lokasi dan settingg penelitian dipertimbangkan berdasarkan kemungkinan dapat tidaknya dan dikaji lebih mendalam. hal ini penting karena betapapun menariknya kasus. jika sulit dimasuki lebih dalam oleh seorang peneliti. maka akan menjadi suatu kerja yang sia-sia.

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm. 126

⁴ Ibid., hlm. 187

Penelitian ini dilakukan di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, yang terletak di Jl. Masjid No. 33 Singosari Malang Telp. : 0341 458355.

4. Sumber Data

Menurut cara memperolehnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Dalam hal ini, data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan interview. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi dan jurnal.⁵ Dalam hal ini, data sekunder adalah data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen.

Sumber data dalam penelitian ini adalah manusia dan non manusia. Data dari manusia diperoleh dari orang yang mengetahui tentang permasalahan sesuai dengan fokus penelitian yaitu:

1. Kepala Madrasah MTs Al Ma'arif 01 Singosari Malang.
2. WAKA Kurikulum.
3. WAKA Kesiswaan.
4. WAKA SARPRAS.
5. Pengurus Yayasan.

Di sini hubungan peneliti dengan informan kunci sangat ditentukan oleh sejauh mana kemampuan dan ketrampilan komunikasi yang dibina peneliti sejak

⁵ Hadari Nawawi dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1994), hlm. 73

awal memasuki lokasi penelitian. Kemudian sumber data yang berasal dari dokumentasi dipilih berdasarkan relevansi dengan judul penelitian kami. seperti catatan-catatan, rekaman gambar/foto, dan hasil-hasil observasi yang ada hubungannya dengan fokus penelitian ini

5. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang baik maka diperlukan data sesuai dengan masalah dan obyek yang diteliti, dalam pengumpulan data ini, maka penulis menggunakan beberapa metode antara lain:

1. Metode Observasi

Metode observasi adalah “suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.”⁶ Observasi adalah pengamatan langsung terhadap fenomena-fenomena obyek yang diteliti secara obyektif dari hasilnya akan dicatat secara sistematis agar diperoleh gambaran yang lebih konkrit di lapangan.

Metode observasi ini dilakukan disertai dengan pencatatan terhadap hal-hal yang muncul terkait dengan informasi yang dibutuhkan. Metode ini digunakan peneliti untuk mengumpulkan semua data yang berkaitan dengan sistem manajemen Kepala Madrasah dalam menghapi tuntutan masyarakat.

2. Metode interview/wawancara

Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara tidak

⁶ Sutrisno, Hadi, *Metodologi Research II*, (Yogyakarta: Fak. Psikologi UGM, 1994). hlm. 136.

terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan.⁷

Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan informan penelitian, yaitu orang-orang yang dianggap potensial, dalam arti orang-orang tersebut memiliki banyak informasi mengenai masalah yang diteliti.⁸ Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang jelas dan rinci tentang fokus penelitian. Yang menjadi informan utama atau obyek wawancara adalah Kepala Madrasah.

Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan tujuh langkah yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yaitu: (1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan; (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) mengawali atau membuka alur wawancara; (4) melangsungkan alur wawancara; (5) mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya; (6) menulis hasil wawancara kedalam catatan lapangan; dan (7) mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang telah diperoleh.⁹

3. Teknik Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah suatu metode yang dilakukan dengan cara meneliti terhadap buku-buku, catatan-catatan, arsip-arsip, tentang suatu masalah yang berhubungan dengan hal-hal yang diteliti. Suharsini. Arikunto mengatakan bahwa: “metode dokumentasi adalah mencatat data-

⁷ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), hlm. 22.

⁸ Bogdan. *Ibid.*, hlm. 95.

⁹ Lincoln, *Loc. Cit.*, 57

data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, arsip, buku-buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya.¹⁰

6. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan tahap yang penting dan menentukan dalam penelitian. Karena pada tahap ini data dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa sampai berhasil menyimpulkan kebenaran yang diinginkan dalam penelitian.

Sebagaimana jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam.

Miles and Huberman, mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah penuh. Sedangkan menurut Seiddel proses analisa data kualitatif adalah sebagai berikut:

- a. Mencatat sesuatu yang dihasilkan dari catatan lapangan, kemudian diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.
- b. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklarifikasikan, mensintesiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksinya.
- c. Berfikir dengan jalan membuat kategori data agar mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan baru.

Adapun langkah-langkah dalam menganalisis data yaitu: *pertama*, data yang berasal dari observasi mengenai sistem manajemen kepala madrasah dalam

¹⁰ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Paktek*, (Rineka Cipta, 1998), hlm. 188.

menjalankan kinerja madrasah serta menghadapi tuntutan masyarakat tentang pendidikan, *kedua*, data yang berasal dari wawancara/interview kepada Kepala Madrasah. *Ketiga* data yang berasal dari dokumentasi yang telah diambil oleh peneliti. Kemudian dari ketiga data yang telah diperoleh perlu dipecahkan dalam kelompok-kelompok, diadakan kategorisasi, dilakukan manipulasi, serta diolah sedemikian rupa, sehingga data tersebut mempunyai makna untuk menjawab masalah dan bermanfaat untuk menguji hipotesis.

Mengadakan manipulasi terhadap data mentah berarti mengubah data mentah tersebut dari bentuk awalnya menjadi bentuk yang dapat dengan mudah memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena. Beberapa tingkatan kegiatan perlu dilakukan, antara lain memeriksa data mentah sekali lagi, membuatnya dalam bentuk tabel yang berguna, baik secara manual ataupun menggunakan computer.

Setelah data disusun dalam kelompok-kelompok serta hubungan-hubungan yang terjadi dianalisis, perlu dibuat penafsiran-penafsiran terhadap hubungan antara fenomena yang terjadi dan membandingkan dengan fenomena lain di luar penelitian tersebut. Berdasarkan analisis dan penafsiran yang dibuat, perlu pula ditarik kesimpulan-kesimpulan yang berguna, serta implikasi-implikasinya dan saran-saran untuk kebijakan selanjutnya.

Display data dilakukan karena data yang terkumpul cukup banyak. Data yang cukup banyak akan kesulitan dalam menggambarkan detail secara keseluruhan dan mengambil kesimpulan kesulitan ini dapat diatasi dengan cara

membuat model, tipologi, matriks dan tabel sehingga keseluruhan data dan bagian detailnya dapat dipetakan dengan jelas.

Proses analisis data dilakukan peneliti melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1) Pengumpulan data

Dimulai dari berbagai sumber yaitu dari beberapa informan dan pengamatan langsung yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, transkrip wawancara dan dokumentasi.

2) Proses pemilihan

Transformasi data, atau data kasus yang muncul dari catatan lapangan.

3) Kesimpulan

Ini merupakan proses yang mampu menggambarkan suatu pola tentang peristiwa yang terjadi.

7. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas).¹¹ Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability), dan kepastian (confirmability).¹²

Dalam penelitian ini, agar peneliti memperoleh temuan dan interpretasi yang absah, maka perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

¹¹ Lexy J. Moleong., Op. Cit., 171

¹² Ibid., hlm. 173

a. Perpanjangan Keikutsertaan

Peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrument itu sendiri, keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan perpanjangan kehadiran atau pengamatan untuk mengenal suatu lingkungan dan budaya serta mengadakan hubungan baik dengan orang-orang dilokasi penelitian.

b. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-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. Dengan kata lain, jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman. Kekurang tekunan pengamatan terletak pada pengamatan terhadap pokok persoalan yang dilakukan secara awal.

Peneliti melakukan pengamatan yang terus menerus atau kontinu dalam jangka tertentu sehingga data atau informasi yang diperoleh dapat lebih cermat, terinci dan mendalam.

c. Triangulasi (*triangulation*)

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau

sebagai pembanding terhadap data itu. Denzin membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan triangulasi sumber data dan triangulasi metode. Triangulasi sumber data digunakan untuk pengecekan data tentang keabsahannya dengan memanfaatkan berbagai sumber data informan sebagai bahan pertimbangan. Bentuk triangulasi metode digunakan untuk membandingkan dan mengecek data hasil pengamatan dari hasil observasi, hasil wawancara dengan isi dokumen yang ada.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Obyek Penelitian

a. Sejarah singkat MTs Al Ma'arif 01 Singosari

Yayasan Pendidikan Almaarif 01 Singosari Malang sebagai salah satu mitra pemerintah, sebenarnya sudah lahir sebelum Proklamasi Kemerdekaan Negara Republik Indonesia. Lahir atas dasar kesadaran akan pentingnya pendidikan putra-putri Indonesia Indonesia di tengah-tengah upaya perjuangan kemerdekaan Negara Indonesia, kesadaran inilah yang menumbuhkan tekad oleh Bapak K.H.Maskur (Mantan Menteri Agama Republik Indonesia dan Wakil Ketua DPR RI, beliau lahir 1902 dan wafat 1992).

Pada tahun 1923 mendirikan **Madrasah Misbachul Wathon** yang menjadi cikal bakal Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang.

Sejalan dengan meningkatnya tuntutan pendidikan maka Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang pada tanggal 1 Juli 1959 mendirikan **Madrasah Tsanawiyah Almaarif Singosari**. Dalam perkembangannya Madrasah Almaarif telah mendapat status disamakan N.W.M.06.03/P.P.3.2/115 SKP/1999 dan pada bulan Mei tahun 2005 statusnya berubah menjadi Terakreditasi "A". dan dibina langsung oleh Bp.Prof.Dr.K.H.Moh.Tholhah Hasan.

b. Letak Geografis

1. **Singosari** adalah kota tingkat kecamatan dalam wilayah Daerah Tingkat II Kabupaten Malang. Kota Singosari dilalui oleh jalan raya Surabaya-Malang. Terletak pada 78 km sebelah selatan kota Surabaya atau 11 km sebelah utara kota Malang.

Tidak sulit menemukan **Yayasan Pendidikan Al Maarif Singosari**.

Bila anda sudah berada di Singosari kendaraan berhenti di muka pasar atau di muka kantor pos, Anda akan menemukan Yayasan Pendidikan Almaarif yang satu komplek dengan masjid Besar Singosari Malang.

2. Yang keberadaannya dikelilingi oleh **13 PONPES** dalam kegiatan sehari-hari selalu bekerjasama, berkomunikasi dan saling melengkapi. Kampus Yayasan Almaarif Singosari terletak di 4 tempat, kampus I di Jl. Masjid Barat (TK Almaarif). Kampus utara terletak di utara jalan masjid (SLTP dan SMU Islam) dan kampus selatan Jl. Masjid (SD Islam. Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah) dan di Tejosari Candirenggo (SMK) untuk Madrasah Tsanawiyah dengan 18 ruangan belajar dan satu ruangan PERPUSTAKAAN, satu ruang UKS, satu ruangan guru, satu ruangan kantor, satu ruangan LABORATORIUM, satu ruang OSIS, satu ruang Media, Kantin dan Koperasi.
3. **Madrasah Tsanawiyah Almaarif** memiliki 44 tenaga pengajar, 10 tenaga administratif. Dari sejumlah tenaga tersebut 30 memiliki Ijazah Sarjana Pendidikan, 4 orang Sarjana S-2, 3 orang kandidat S-2.

4. Dalam sepuluh tahun terakhir ini **lulusan Madrasah Tsanawiyah Almaarif** banyak diterima di MAN, SMUN, SMEA dan sekolah-sekolah yang sederajat baik negeri maupun swasta, baik di kota Malang maupun di luar kota.

c. VISI DAN MISI

1. Visi

Mewujudkan manusia yang beriman, bertaqwa, berilmu, cerdas, berakhlakul karimah dan cinta tanah air.

2. MISI

1. Melaksanakan pendidikan Islam yang mampu membekali generasi muda Islam menuju terbentuknya manusia berkualitas.
2. Mengembangkan nilai-nilai taqwallah, akhlaqul karimah yang berjiwa ahlusunnah wal jamaah.
3. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, kecerdasan dan ketrampilan.
4. Mengembangkan nilai-nilai sosial kemasyarakatan yang berwawasan kebangsaan.

d. TUJUAN

a) Tujuan Jangka Pendek (Tahun Pertama)

1. Peningkatan profesionalisme administrasi ketatausahaan dan keuangan
2. Mempertahankan status akreditasi A dengan lebih meningkatkan tersedianya media dan portofolio pembelajaran sesuai tuntutan kurikulum KTSP

3. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler terutama ekstrakurikuler pilihan wajib (bahasa dan bahasa Inggris)
4. Pembiasaan perilaku bersih di lingkungan madrasah dengan program Jum'at Bersih
5. Mengintensifkan komunikasi dan relationship dengan pesantren dan wali murid
6. Penerapan kurikulum KTSP penuh (kelas 7, 8 dan 9)
7. Meningkatkan kegiatan ubudiyah terutama sholat ashar berjamaah bagi kelas 7 dan 8 serta sholat dhuha bagi kelas 9
8. Pencapaian target tingkat kelulusan 100%

b) Tujuan Jangka Menengah (Tahun 2 – 3)

1. Penyediaan RKB (Ruang Kelas Baru) di lantai III (3 lokal) sehingga kelas 7 dan 9 bisa masuk pagi serta penyediaan laboratorium bahasa.
2. Memperoleh Bantuan Kontrak Prestasi dan Bantuan Madrasah Unggulan.
3. Meningkatkan status madrasah menjadi SSN (Sekolah Berstandar Nasional)
4. Meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan
5. Mencapai tingkat kelulusan 100% dengan memperoleh prestasi 10 besar Kabupaten Malang untuk tingkat SLTP (SMP dan MTs Negeri dan Swasta)

6. Peningkatan profesionalisme tenaga pendidik melalui pemanfaatan Teknologi Informasi

c) Tujuan Jangka Panjang (Tahun ke-4)

1. Kegiatan belajar mengajar pagi untuk seluruh kelas (kelas 7, 8 dan 9)
2. Pencapaian prestasi baik intra maupun ekstrakurikuler dengan aktif mengikuti setiap even lomba baik tingkat Kabupaten, Propinsi maupun Nasional.
3. Meningkatkan status Madrasah menjadi berstandar Internasional
4. Pemenuhan gaji pokok guru dan staff minimal sama dengan UMK (Upah Minimal Kabupaten)
5. Pencapaian tingkat kelulusan 100% dengan masuk peringkat 100 besar propinsi untuk tingkat MTs Negeri dan Swasta.

e. Identitas MTs Negeri Tumpang Malang

Nama madrasah	: MTs Al Ma'arif 01 Singosari
Alamat madrasah	: Jl. Masjid
Kecamatan	: Singosaro
Kabupaten	: Malang
Status madrasah	: Swasta
Waktu belajar	: Pagi dan Siang hari
	Pagi (pukul 06.45 – 11.30)
	Siang (pukul 12.30 – 17.00)

f. PRESTASI MTs. AL MAARIF 01 yang telah diraih:

- Juara I Festival baca Puisi XXII Tingkat Propinsi
- Juara I Karya Ilmiah di UNISMA se-Kabupaten Malang
- Juara I MTQ di UIN Malang
- Juara I Lomba Pidato Anak Soleh di Universitas Wisnuwardana
- Juara I MTQ se-Jawa Timur
- Juara I Lomba Pidato Festival Muharram IV se-Kecamatan Singosari
- Juara I Gerak Jalan Indah HUT RI se-Kecamatan Singosari
- Juara III Lomba Siswa Berprestasi Tingkat Kanwil Depag Jatim
- Juara Festival Kreativitas anak Indonesia-Jepang di Jakarta
- Juar III MC Tingkat SLTP se-Malang Raya
- Juara Lomba Tartil Qur'an se-Malang Raya
- The Second Winner English, Math and Science Olympic, Global House 2007
- Juara I Apresiasi Artikel se-Malang Raya dan masih banyak lagi prestasi-prestasi lainnya

B. Penyajian dan Analisis Data

1. Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.

Untuk meningkatkan mutu Madrasah, Kepala Madrasah terlebih dahulu mengetahui dan memahami strategi dan langkah ang akan ditempuh. Banyak yang telah dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Madrasah.

Bersamaan dengan hal ini, peneliti melakukan suatu penelitian yang menggali tentang manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari dengan

mengadakan metode wawancara kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. H. Imam Syafii, M. AP. selaku Kepala Madrasah, yaitu tentang manajemen Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari sebagai berikut:

Pada intinya manajemen itu menggunakan (planning, mapping, actuating, controlling). Itu intinya dan disertai dengan analisis SWOT / mengukur kekuatan sendiri, harapan, dan hambatan. Dan di dalam penerapan peningkatan itu ya tetap sesuai dengan planning seperti selalu dilakukan setiap awal tahun pelajaran ada rapat kerja, menerima masukan dari masing-masing wakil kepala urusan sarana, kurikulum, kesiswaan, humas.¹

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Kepala MTs Al Ma'arif 01 Singosari bahwa dalam mengembangkan Madrasah, diadakan program internal di dalam Madrasah.

Kemudian peneliti juga mengadakan penelitian dengan Bapak Sudjari selaku Wakil Kepala urusan kurikulum di MTs Al Ma'arif 01 Singosari, beliau mengatakan:

Untuk mengembangkan madrasah ini, kita ada rapat rutin yang selalu diadakan sekolah selalu ikut memberikan masukan kepada ketua yakni pak Syafii, selain itu kita juga ikut andil dalam pengambilan keputusan karena bapak Syafii saya akui sangat menghargai setiap pendapat. Kayak kemarin ada kebijakan untuk ada rutinan yasinan itu yang punya usul Bapak Masdjidi, beliau sebagai guru sepuh disini mengusulkan program itu, dan akhirnya ya berhasil, mayoritas siswa menjadi hafal surat yasin.²

¹ Wawancara dengan Bapak Imam Syafii Kepala Madrasah di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 14 Agustus 2012, diruang kantor kepala pkl 17.00 WIB

² Wawancara dengan Bapak Sudjari selaku WAKA Kurikulum di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 15 Agustus 2012, di rumah Bapak Sudjari pkl 08.30 WIB

Telah dipaparkan dari Bapak Sudjari selaku sebagai WAKA Kurikulumam menambahkan dalam mengembangkan kualitas Madrasah yakni dengan ikut menyumbangkan masukan saat rapat rutin Madrasah. Dan Kepala Madrasah selalu menyambut baik masukan orang lain.

Sebagaimana kita ketahui untuk meningkatkan mutu madrasah tidaklah mudah dan wawancara dilanjutkan kepada Bapak Siswanto selaku WAKA SARPRAS MTs Al Ma'arif 01 Singosari, beliau mengatakan :

Penting untuk mengembangkan kualitas apalagi mutu Madrasah, dan bagian sarana dan prasarana selalu menerapkan standar sarana dan prasarana seperti diungkapkan dalam Permendiknas No. 24 tahun 2007. Kita selalu mengevaluasi kondisi dan kebutuhan sarana di Madrasah, yakni dengan melihat kondisi ruangan, kamar mandi, gudang, lapangan basket, kopras, meja, kursi, computer, buku-buku, tv, mushola, tempat sampah, dll. Selain itu untuk menambah siswa suka didalam kelas yang bertujuan menghindari siswa bolos jam pelajaran yakni dari sarana kita menyiapkan kipas angin didalam kelas dan papan tulis spidol. Selain itu juga kita menerapkan hasil rapat tahunan yakni memperindah Madrasah dengan mengecat ulang bagian-bagian yang sudah tidak enak dipandang. tapi ada intinya semua keputusan ada di pihak Kepala dalam menentukan layak tidaknya program itu dijalankan.³

Bagian SARPRAS mengatakan sangat penting selalu mengevaluasi sarana-sarana yang ada di lingkungan sekolah yang bertujuan untuk menunjang proses belajar mengajar dan kebutuhan Madrasah.

Selain itu Bapak Nadhir selaku WAKA Kesiswaan di MTs Al Ma'arif 01 Singosari, beliau mengatakan:

Saya sebagai kesiswaan itu manut apa kata atasan, akan tetapi saya dalam mewujudkan Madrasah yang berkualitas selalu

³ Wawancara dengan Bapak Siswanto selaku WAKA SARPRAS di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 16 Agustus 2012, di rumah Bapak Siswanto pkl 11.00 WIB

mengupayakan adanya peningkatan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) untuk semua mata pelajaran, karena kualitas nilai siswa naik itu sama saja membangun mutu Madrasah.⁴

Telah disampaikan oleh WAKA bagian Kesiswaan bahwa nilai siswa sangat penting untuk membangun Madrasah yang bermutu tinggi. Dimana terdapat nilai siswa yang bagus pasti disitu terdapat proses pembelajaran yang berkualitas baik.

Dapat diambil kesimpulan bahwa untuk meningkatkan mutu Madrasah, kepala Madrasah selalu mengadakan rapat di awal tahun pelajaran baru untuk membentuk program-program dan itu semua adalah masukan dari semua pihak seperti WAKA, Guru, Orang tua wali, dan staf lainnya. WAKA dalam menjalankan tugas bagiannya memang terus diawasi oleh Kepala Madrasah seperti halnya dijelaskan oleh Bapak Syafii selaku Kepala Madrasah, beliau mengatakan:

WAKA juga berperan penting dalam menjalankan kinerja sekolah, seperti pak siswanto yang selalu menilai sarana apa yang layak atau tidak untuk dipakai. Dan itu pun saya juga ikut menilai apakah beliau melaksanakan tugasnya atau tidak dengan melihat laporan evaluasi diri MTs Al Ma'arif. Di laporan itu ada banyak laporan-laporan mulai dari Standar kompetensi lulusan, sarana dan prasarana, pembiayaan, penilaian pendidikan, dan terahir tenaga pendidikan. Sebenarnya kalau saya pribadi melihat kerja beliau semua (WAKA) sudah percaya karena dari tahun ke tahun Madrasah mengalami peningkatan mulai dari peralatan, nilai dan tingkat kelulusan anak-anak.⁵

Kepala Madrasah selama ini sudah menerapkan strategi meningkatkan kualitas Madrasah dan sudah menerapkan teori tentang

⁴ Wawancara dengan Bapak Nadhir selaku WAKA Kesiswaan di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 16 Agustus 2012, di rumah Bapak Nadhir pk1 15.30 WIB

⁵ Wawancara dengan Bapak Imam Syafii Kepala Madrasah di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 14 Agustus 2012, diruang kantor kepala pk1 17.00 WIB

tugas supervisor dan secara peningkatan semua sudah terlaksana untuk menentukan hasil akhir seperti Output 100% dan Out Come yang selalu meningkat sesuai tujuan MTs Al Ma'arif.

Disamping dari keterangan tersebut peneliti menanyakan kepada WAKA SARPRAS Bapak Siswanto mengenai apakah kepala Madrasah selalu memonitoring terhadap kinerja para WAKA, beliau mengatakan:

Iya, beliau sebagai Kepala selalu memantau hasil kerja para bawahan layaknya bos kepada karyawan. Setiap program yang dijalankan beliau selalu menilai apakah sudah dijalankan dan hasilnya gimana, dan semua itu ada laporan di evaluasi diri madrasah, ada bukunya di Pak Syafii.⁶

Peneliti mendapatkan hasil yang sesuai dengan teori dan fakta seperti Kepala Madrasah sudah menjalankan tugasnya dengan baik dan para Wakil Kepala juga saling bekerja sama dibawah pengawasan Kepala.

Dengan data yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan mutu madrasah Kepala Madrasah meminta masukan dari WAKA, Guru, Staf, dan yang lain saat rapat rutin yang diadakan setiap awal tahun pelajaran guna untuk memperoleh program yang bertujuan untuk meningkatkan mutu Madrasah. Dan setiap program yang dijalankan, Kepala Madrasah selalu memantau kinerja dan meminta hasil evaluasi diri Madrasah guna untuk melihat apakah program tersebut telah berhasil dilaksanakan.

⁶ Wawancara dengan Bapak Siswanto selaku WAKA SARPRAS di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 16 Agustus 2012, di rumah Bapak Siswanto pkl 11.00 WIB

2. Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.

Selain peningkatan mutu madrasah, peneliti juga membahas tentang bagaimana Madrasah meningkatkan mutu nilai UN dan UAM siswa. Untuk pertama peneliti menggali informasi dengan wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Imam Syafii selaku Kepala Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari, beliau mengatakan:

Dalam meningkatkan mutu UN kita siapkan kelas 3 ada jam tambahan khusus diluar jam pelajaran dan try out diadakan 6x dan soalnya itu baik dari kanwil depag maupun dari kabupaten. Dan juga ada pelatihan secara khusus bagi siswa yang nilainya bagus-bagus itu.

Dalam meningkatkan nilai UAM ya sama saja itu tadi sama UN yaitu di kelas 3 ada jam tambahan khusus. Kan UAM kan juga ada ujian nasionalnya kan dulu gak ada, jadi usaha yang dilakukan ya sama dan sekali jalan bersamaan.⁷

Kepala Madrasah mengemukakan yaitu bahwa untuk menunjang kualitas nilai yang bermutu bagus, sekolah mengadakan jam tambahan untuk kelas 3 dan try out 6x. dan semua itu bertujuan untuk meningkatkan nilai UN dan UAM. Jadi strategi yang digunakan sama dan sekali jalan.

Kemudian peneliti melanjutkan penelitian kepada Bapak Sudjari selaku WAKA Kurikulum, beliau menjelaskan:

Untuk mendongkrak nilai akhir siswa seperti UN dan UAM itu menekankan siswa harus menguasai seluruh muatan kurikulum. Kompetensi yang ditargetkan yaitu : standar kompetensi dan kompetensi dasar yang dikembangkan berdasarkan standar kompetensi kelulusan. Selain itu untuk kelas tiga pada jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dialokasikan sebagaimana tertera dalam struktur kurikulum. Dan sekolahan

⁷ Wawancara dengan Bapak Imam Syafii Kepala Madrasah di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 14 Agustus 2012, diruang kantor kepala pkl 17.00 WIB

dimungkinkan menambah jam pembelajaran secara kondisional, contoh seperti saat mau menjali UN dan UAM seperti kemarin yang telah selesai dilaksanakan.⁸

Wakil Kepala urusan Kurikulumm mengemukakan untuk mewujudkan kualitas Output yang berkualitas nilai yang baik adalah seluruh siswa harus mengiasai seluruh muatan kurikulum dan untuk menambah kematangan kompetensi siswa dalam pembelajaran yakni adanya jam tambahan untuk kelas 3 yang akan menghadapi ujian akhir seperti UN dan UAM.

Peneliti meneruskan penelitian kepada Kepala Madrasah mengenai dan beliau menambahkan:

Untuk meningkatkan mutu guru yang bertujuan memajukan kompetensi siswa kami itu tadi harus selalu melihat, mengamati dan mengevaluasi dari guru-guru yang ada disini, baik itu yang agama maupun umum. Nah kalau itu tidak sesuai dengan harapan dan peraturan maka kami harus memanggil mereka kenapa seperti ini. Dan kami juga mengharuskan kepada setiap guru agar memiliki empat kompetensi antara lain kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi leadership. Karena kompetensi guru itu sangat menentukan tingkat keberhasilan siswa dalam belajar.⁹

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas, maka peneliti dapat mengetahui bahwa kepala madrasah telah melakukan strategi yang baik dalam meningkatkan mutu guru yaitu:

Melihat, mengamati, dan mengevaluasi setiap guru yang ada di MTs Al Ma'arif, sehingga kepala madrasah dapat meningkatkan mutu

⁸ Wawancara dengan Bapak Sudjari selaku WAKA Kurikulumm di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 15 Agustus 2012, di rumah Bapak Sudjari pkl 08.30 WIB

⁹ Wawancara dengan Bapak Imam Syafii Kepala Madrasah di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 14 Agustus 2012, diruang kantor kepala pkl 17.00 WIB

guru dengan cara seperti mengharuskan kepada setiap guru agar memiliki lima kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesionalisme, kompetensi sosial dan kompetensi leadership. Adapun tujuannya adalah:

1. Agar guru dapat mengelola pembelajaran peserta didik.
2. Agar perkataan, tindakan, dan tingkah laku guru yang baik akan meningkatkan citra diri dan kepribadian peserta didik lebih baik
3. Guru dapat memotivasi peserta didiknya dalam rangka mengembangkan dan mengoptimalkan potensi peserta didiknya demi pencapaian standar pendidikan yang telah ditentukan.
4. Guru dapat berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik dan masyarakat sekitar.

Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah ini bermaksud untuk memajukan dan mengembangkan siswa dengan cara meningkatkan kompetensi guru terlebih dahulu sehingga guru dapat mengajar dan mendidik siswanya dengan baik. Selain itu juga dengan kepala madrasah melihat, mengamati dan mengevaluasi setiap guru-guru, maka mutu guru agama akan lebih baik dari sebelumnya dan setiap perkembangan yang dilakukan oleh para guru lebih termonitoring.

Dalam upaya meningkatkan mutu nilai UN dan UAM, di MTs Al Ma'arif 01 Singosari, Bapak Syafii selaku kepala madrasah MTs Negeri Tumpang mengatakan lebih lanjut yaitu:

Di sini kami selalu memberikan motivasi dan kalau seandainya itu ada pelatihan-pelatihan kami akan mengikuti dan kami

mengadakan minimal ada dua kali pelatihan, mengikutkan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), penataran atau diklat, workshop, baik dalam kota maupun luar kota. Ya untuk seluruh guru yang sifatnya menambah bekal bagi beliau-beliau itu sehingga di dalam melaksanakan tugasnya itu akan lebih baik dan siswa bisa maksimal untuk menyerap ilmu yang diberikan saat proses pembelajaran, sehingga tercapailah kualitas siswa yang maksimal.¹⁰

Sebagaimana penjelasan kepala madrasah di atas bahwa guru diikutkan pelatihan-pelatihan dan mengadakan minimal dua kali pelatihan, mengikutkan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), penataran atau diklat, workshop baik dalam kota maupun luar kota. Sehingga para guru bisa mendapatkan ilmu baru dengan mengikuti pelatihan dan melaksanakan tugasnya menjadi lebih baik. Semua itu tidak terlepas dari motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah agar setiap guru dapat meningkatkan kinerja dan lebih professional.

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Masdjidi yang juga guru aqidah akhlak guna memastikan apa yang di katakana Kepala Madrasah mengenai guru mengikuti MGMP, beliau mengatakan:

Saya telah mengikuti pembinaan mental dan moral guna meningkatkan kompetensi kepribadian, mengikuti program MGMP dalam meningkatkan kompetensi profesional, serta pembinaan dan penyuluhan dalam meningkatkan kompetensi sosial, meningkatkan kompetensi pedagogik, meningkatkan kompetensi leadership dan semua program yang datang dari kepala madrasah saya ikuti semuanya.¹¹

Dari data yang diperoleh bahwa dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM terdapat beberapa strategi yang dilakukan oleh Kepala

¹⁰ Wawancara dengan Bapak Imam Syafii Kepala Madrasah di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 14 Agustus 2012, diruang kantor kepala pkl 17.00 WIB

¹¹ Wawancara dengan Bapak Masdjidi guru aqidah akhlak di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 18 Agustus 2012, dirumah pak Masdjidi pkl 09.00 WIB

Madrasah guna menunjang proses tercapainya siswa yang kompetitif.

Diantara strategi tersebut antara lain:

1. Untuk kelas 3 yang akan menjalani UN dan UAM akan ditambah jam tambahan di luar jam pelajaran untuk menambah kematangan seluruh mata pelajaran.
2. Diadakan Try Out untuk kelas 3 sebanyak 6 kali dan soal-soal yang diberikan itu didapatkan dari KANWIL DEPAG maupun Kabupaten.
3. Bagi siswa yang nilainya bagus ada pelatihan tambahan khusus guna tercapainya nilai tertinggi di wilayah sekitar.
4. Selain siswa, Kepala Madrasah juga membina atau menyiapkan guru atau tenaga pengajar yang kompetitif dan bisa menjadi panutan dalam kehidupan sehari-hari yaitu kepala Madrasah mengharuskan guru harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi leadership.
5. Disamping itu Kepala Madrasah mengikutsertakan guru untuk mengikuti MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), penataran atau diklat, workshop.

3. Manajemen Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Visi Dan Misi Yayasan di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.

Visi dan misi memang harus tercapai dalam sebuah lembaga pendidikan. MTs Al Ma'arif adalah sebuah Madrasah dibawah naungan yayasan Al Ma'arif. Dan pihak Yayasan juga mempunyai visi dan misi yang wajib dicapai oleh sekolah di dalamnya, seperti salah satunya MTs Al Ma'arif 01 singosari.

Maka dari itu peneliti menggali informasi terhadap Kepala Madrasah tentang bagaimana MTs Al Ma'arif mewujudkan Visi dan Misi Yayasan. Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Syafii selaku Kepala Madrasah, beliau mengatakan:

Kita dalam mewujudkan visi misi itu ya melibatkan semua *stake holder* artinya orangtua siswa pada awal tahun kita sampaikan visi misi kita, kemudian kita melibatkan komite, guru, siswa. Artinya kita menerima masukan dari semua yang saya sebutkan tadi.¹²

Dari penjelasan Kepala Madrasah dalam usaha mencapai Visi dan Misi yayasan, beliau menerima masukan dari guru dan WAKA. Sehingga semua menjadi tanggung jawab bersama demi tercapainya Visi dan Misi.

¹² Wawancara dengan Bapak Imam Syafii Kepala Madrasah di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 14 Agustus 2012, diruang kantor kepala pkl 17.00 WIB

Beliau menambahkan bahwa:

Dan kami juga menyodorkan program-program dan orang tua siswa mau ya kita jalankan dan tidak menutup kemungkinan ada perubahan-perubahan rencana saat rapat dengan orang tua wali. Sebetulnya dalam manajemen ada flow chartnya di meja saya, nanti saya ambilkan.¹³

Hasil dari wawancara adalah Kepala sekolah dalam menggapai Visi dan Misi Yayasan adalah bekerja sama dengan semua pihak. Dengan cara saat ada rapat tahunan, beliau meminta masukan atau sumbang saran untuk membangun madrasah, dan beliau juga saat pertemuan wali murid selalu menyodorkan program-program yang akan dijalankan selama anak mereka (wali murid) menjalani pendidikan di MTs Al Ma'arif. Apabila program yang diajukan disetujui oleh wali murid maka program tersebut akan dijalankan.

Untuk memastikan kebenaran pernyataan Kepala Madrasah, peneliti meminta keterangan dari salah satu wali murid dari M. Afrianto kelas VIIE bernama Ibu Wiwik Semiatun, beliau mengatakan:

Saat saya mendaftarkan anak saya di sana dan diterima, ada pertemuan wali murid 1 minggu setelah pengumuman penerimaan. Saat itu pihak sekolah menawarkan penambahan fasilitas computer ntuk mempermudah nanti anak saya mendapatkan pelajaran computer, dengan mengumpulkan dana sukarela untuk membeli computer tambahan. Dan dari semua wali murid, semua setuju asal sumbangannya itu sukarela. Akhirnya ya kata anak saya komputer disekolahkan satu anak pegang satu computer dan ada ACnya, saya Tanya ke anak saya dan dia merasa nyaman di dalam ruangan computer sehingga bisa konsentrasi.¹⁴

¹³ Ibid.

¹⁴ Wawancara dengan wiwik semiatun orang tua wali MTs Al Ma'arif 01 Singosari, Tanggal 19 Agustus 2012, di rumah bu wiwik pkl 14.00 WIB

Dari hasil penelitian yang peneliti peroleh, terdapat kebenaran dari keterangan Kepala Madrasah tentang usaha mewujudkan Visi dan Misi Yayasan yaitu “Mewujudkan manusia yang beriman, bertaqwa, berilmu, cerdas, berakhlakul karimah dan cinta tanah air”.

Selanjutnya peneliti menyimpulkan bahwa langkah yang tepat dan langsung terfokus kepada tujuan pendidikan yang diminta oleh pendidikan masa kini adalah interaksi langsung kepada pihak yang menuntut kualitas manusia yang baik. Interaksi langsung dengan pihak wali murid adalah cara yang paling cepat untuk terciptanya Visi dan Misi bersama.

4. Problematika yang Dihadapi Kepala Madrasah

Permasalahan adalah ketidak sesuaian antara teori dengan kenyataan. Dalam lembaga pendidikan pasti ada yang namanya permasalahan yang dihadapi, apalagi MTs adalah perpindahan antara siswa yang terbiasa di sekolah dasar ke sekolah menengah, biasanya terdapat permasalahan didalamnya, maka dari itu peneliti mengadakan wawancara dengan Bapak Syafii selaku Kepala Madrasah, beliau mengatakan:

Permasalahan terhadap anak yang selalu ada di setiap tahun ajaran yaitu kenakalan siswa tapi itu hal yang biasa karena semua sekolah pasti mengalami. Tapi secara organisasi sekolah tidak ada, cuman ya itu tadi anak2 yang nakal yang menjadi permasalahan maksimalnya proses pembelajaran kayak anak bolos jam pelajaran dan lain sebagainya. Tapi Alhamdulillah MTs kita itu lulus semua dan di tahun ini ada 5 anak dari kita menjadi tertinggi se kabupaten malang mulai dari tingkat satu, dua, tiga itu kita semua yang memperolehnya. Baru yang kelima tingkat lima di dapat oleh MTs Negeri 3 gondanglegi (MATSANEGA). Bahkan

kita dari MTs negeri lawang kita masih lebih bagus. Ya Alhamdulillah program kita berhasil dari semua 100% lulus dan nilai terbaik kita semua yang dapat.¹⁵

Dari hasil yang diperoleh dilapangan, beliau memaklumi dengan namanya kenakalan remaja karena setiap lembaga pendidikan dimanapun pasti ada anak yang menyalahi aturan, akan tetapi hasil disini melihat tidak adanya kenakalan remaja yang melampaui batas, di MTs Al Ma'arif kenakalan remaja hanya sebatas mereka membolos, jadi bisa dilihat kematangan akhlak mereka sudah mulai terbina dengan menjalani pendidikan disana.

Kemudian beliau juga menambahkan :

Problem itu mesti ada, entah karena terbentur waktu dan yang lainnya, tapi kadang-kadang waktu yang selalu menjadi masalah karena kita kan ada 2 jam pelajaran yakni pagi dan siang. Dan sering merubah jadwal waktu pelajaran karena ya itu tadi jam pelajaran yang pagi dan siang.¹⁶

Peneliti juga mendapatkan selain kenakalan remaja ada permasalahan tentang jam pelajaran yaitu kurang maksimal jam pelajaran karena terdapat 2 waktu masuk sekolah yaitu pagi dan siang. Sehingga apabila ada perubahan 1 jam pelajaran akan merubah semua jadwal mata pelajaran.

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Imam Syafii Kepala Madrasah di MTs Al-Ma'arif 01 Singosari Malang, Tanggal 14 Agustus 2012, diruang kantor kepala pkl 17.00 WIB

¹⁶ Ibid.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari

Setelah peneliti mengadakan penelitian di MTs Al Ma'arif 01 Singosari mengenai manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah, peneliti telah mendapatkan hasil secara maksimal dengan penelitian tersebut. Peneliti telah meneliti dengan menggunakan metodologi yang sesuai dengan penelitian dan peneliti telah menemukan data yang ada di lapangan yakni di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.

Peneliti telah memperoleh keserasian antara teori dengan hasil penelitian yang diperoleh di lapangan yaitu mengenai manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.

Sebelumnya MTs Al Ma'arif merupakan Madrasah yang tergolong kurang dalam segi prestasi dan kualitas pendidikan yang diberikan, akan tetapi dengan seiring modernisasi pendidikan sekarang dan tuntutan pendidikan yang maju. Akhirnya MTs Al Ma'arif merombak dan mengubah haluan menjadi Madrasah yang maju dengan sekarang menghasilkan beberapa prestasi nasional dan internasional.

Sebelum kepala madrasah menggunakan strategi dalam meningkatkan mutu Madrasah, kepala madrasah telah mengetahui terlebih dahulu mutu Madrasah yang ada di MTs Al Ma'arif 01 Singosari. Mutu Madrasah yang sekarang sudah bisa dikatakan bagus. Bahkan untuk tahun pelajaran 2011-2012 kemarin, MTs Al Ma'arif

01 Singosari lulus 100% dan nilai siswa sangat memuaskan bahkan dalam tingkat kabupaten untuk peringkat 1, 2, 3 semuanya berasal dari siswa siswi MTs Al Ma'arif.

Pada intinya Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah berusaha menerima semua masukan yang diberikan oleh seluruh anggota rapat rutin awal tahun pelajaran dengan tujuan dalam rapat bisa memunculkan program baru atau kebijakan baru yang bertujuan membangun untuk meningkatkan mutu Madrasah.

Hal diatas sesuai dengan pernyataan artikel pendidikan berjudul *konsep dasar MPMBM* yang berisi bahwa Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MPMBM) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada madrasah, memberikan *fleksibilitas/keluwesankeluwesanan* kepada madrasah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung warga madrasah (guru, siswa, kepala madrasah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.¹

Selain itu Kepala Madrasah juga menggunakan teori manajemen pengembangan yaitu menggunakan (planning, mapping, actuating, controlling) disertai dengan analisis SWOT / mengukur kekuatan sendiri, harapan, dan hambatan. Seperti dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan, dalam bukunya *Manajemen Dasar, Pengetian, Dan Masalah* yaitu Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi madrasah yang

¹ Artikel pendidikan, *konsep dasar MPMBM*, DEPDIKNAS, Jakarta, 2003, Hal: 10

diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.²

Dari penjelasan diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa adanya kesamaan antara teori dengan hasil penelitian yang diadakan di MTs Al Ma'arif 01 Singosari. Hasil yang diperoleh yaitu cara atau langkah yang diambil oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu Madrasah yaitu dengan menerima masukan atau sumbang saran dari WAKA, staf, orang tua wali, siswa, dll, saat mengikuti rapat rutin awal tahun pelajaran. Dan kepala Madrasah saat menggunakan konsep manajemen pengembangan yaitu *planning, maping, actuating, controlling* selalu menganailisa menggunakan SWOT untuk mengukur keberhasilan program tersebut.

B. Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.

Suatu manajemen yang digunakan oleh kepala madrasah tidak akan berhasil tanpa adanya pelaksanaan dari setiap program yang akan dijalankan. Peneliti telah memperoleh hasil bahwa manajemen yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM telah berjalan dengan lancar dan sesuai dengan yang diinginkan oleh kepala madrasah.

² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengetian, Dan Masalah*. (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1990), hlm.: 53

Secara praktek bahwa strategi yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN adalah dengan menyiapkan kelas 3 ada jam tambahan khusus diluar jam pelajaran dan try out diadakan 6x dan soalnya itu baik dari kanwil depag maupun dari kabupaten. Dan juga ada pelatihan secara khusus bagi siswa yang nilainya baik. Sedangkan dalam meningkatkan nilai UAM, Kepala Madrasah menjelaskan sama saja langkah yang dilakukan untuk meningkatkan nilai UN yaitu di kelas 3 ada jam tambahan khusus. karena UAM kan juga ada ujian nasionalnya.

Selain itu peneliti juga mendapatkan data bahwa pembinaan tenaga pengajar juga dilakukan pihak Madrasah dengan tujuan apabila guru pengajar mempunyai kompetensi yang sangat baik maka proses pembelajaran akan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Maka dari itu Kepala madrasah selalu memberikan motivasi dan kalau mengadakan minimal ada dua kali pelatihan, mengikutkan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), penataran atau diklat, workshop, baik dalam kota maupun luar kota. Dengan tujuan untuk menambah bekal bagi guru sehingga di dalam melaksanakan tugasnya itu akan lebih baik dan siswa bisa maksimal untuk menyerap ilmu yang diberikan saat proses pembelajaran, sehingga tercapailah kualitas siswa yang maksimal.

Adapun setelah peneliti mengadakan penelitian di MTs MTs Al Ma'arif 01 Singosari bahwa hasil yang didapat oleh peneliti yaitu kepala madrasah mengharuskan kepada setiap guru mengikuti beberapa program yang telah dibuat kepala madrasah seperti penataran-penataran, MGMP, workshop, dan lain-lain.

Menurut Johnson yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, kompetensi adalah merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Menurut UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1 ayat 10 disebutkan bahwa, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan atau daya pikir, sikap (daya kalbu) dan keterampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan kata lain kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan tugasnya. Jadi, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.³

Menurut M. Ngalim Purwanto dalam bukunya *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, bahwasannya penataran merupakan salah satu teknik upaya peningkatan mutu guru baik itu guru agama maupun guru umum. Hal ini sesuai dengan pengertian penataran, yaitu suatu usaha yang bertujuan untuk meninggikan taraf ilmu

³ Syaiful sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm: 37.

pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru atau petugas lainnya sehingga keahliannya bertambah luas dan mendalam.⁴

Menurut Piet A. Sahertian dalam bukunya *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru agama Islam dapat dilakukan dengan cara melakukan rapat guru. Adapun rapat guru banyak sekali jenisnya diantaranya:

1. Menurut tingkatnya
 - a. Staf meeting yaitu rapat guru-guru dalam sekolah tersebut
 - b. Rapat guru bersama dengan orang tua murid dan murid-murid
 - c. Rapat guru dari beberapa sekolah yang bertetangga
2. Menurut waktunya
 - a. Rapat permulaan dan akhir tahun
 - b. Rapat periodik (dalam beberapa periode tertentu)
3. Menurut bentuknya
 - a. Diskusi
 - b. Seminar
 - c. Workshop⁵

⁴ Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 1990). Hlm.: 68

⁵ Piet A Sahertian,. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 31.

C. Manajemen Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Visi Dan Misi Yayasan di MTs Al Ma'arif 01 Singosari.

Manajemen Kepala Madrasah dalam memenuhi Visi dan Misi Yayasan merupakan hal yang wajib dan harus dilakukan karena MTs Al Ma'arif adalah bagian dari Yayasan Al Ma'arif. Sebelum kepala Madrasah menjalankan kinerja Madrasah dalam memenuhi Visi dan Misi Yayasan, Kepala Madrasah harus mengetahui apa saja visi dan misi Yayasan dan memahaminya. Selanjutnya Kepala Madrasah mempelajari langkah apa yang harus dilakukan sehingga tercapainya tujuan tersebut.

Secara praktek, langkah yang dilakukan Kepala Madrasah dalam memenuhi Visi dan Misi Yayasan adalah dengan melibatkan semua *stake holder* artinya pertemuan dengan orangtua siswa ketika awal tahun pelajaran setelah siswa baru diterima terdapat pertemuan antara pihak Madrasah dengan Orang tua wali, disitulah Kepala Madrasah menyampaikan visi misi.

Selain itu Kepala Madrasah juga menyodorkan program-program dan ketika pihak orang tua siswa setuju dengan program tersebut maka selanjutnya pihak Madrasah akan menjalankan program-program tersebut. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan ada perubahan-perubahan rencana saat rapat dengan orang tua wali biasanya dikarenakan kondisi yang tidak memungkinkan.

Dari hasil penelitian diatas sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Agus Maimun dan Agus Zaenal Fitri dalam bukunya yang berjudul *Madrasah Unggulan* yang berisi tentang Masyarakat sebagai *stake holder* madrasah, selalu berarap agar anak yang dititipkan ke madrasah memenuhi harapan yang diinginkan. Harapan

masyarakat yang dimaksud adalah agar anak mereka menjadi anak yang rajin ibadah, akhlakul karimah, cerdas, terampil, mandiri, cinta ilmu, dan cinta kemajuan. Untuk memenuhi harapan tersebut madrasah harus mampu untuk melakukan tiga hal yaitu *mencerdaskan, menjanjikan, dan menginternalisasikan*.⁶

Dari penjelasan diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa adanya kesamaan antara teori dengan hasil penelitian yang diadakan di MTs Al Ma'arif 01 Singosari. Hasil yang diperoleh yaitu cara atau langkah yang diambil oleh Kepala Madrasah dalam mewujudkan Visi dan Misi Yayasan adalah dengan mengerti dan memahami harapan orang tua wali dan menerima masukan dari Stake Holder tersebut atau orang tua wali. Selain itu Kepala Madrasah juga menyodorkan program-program yang akan dijalankan yang bertujuan untuk tercapainya cita-cita bersama antara semua pihak yang terkait.

D. Problematika Yang Dihadapi Kepala Madrasah

Dalam menjalankan manajemen peningkatan mutu meliputi peningkatan mutu Madrasah dan peningkatan mutu nilai siswa khususnya nilai UN dan UAM, pastilah menemui hambatan atau masalah dalam proses pelaksanaan strategi Kepala Madrasah. Dan itu telah di alami Kepala Madrasah MTs Al Ma'arif 01 Singosari dalam menjalankan manajemen peningkatan mutu seperti permasalahan terhadap anak yang selalu ada di setiap tahun ajaran yaitu kenakalan siswa tapi itu hal yang

⁶ Agus Maimun dan Agus zaenal Fitri, *Madrasah Unggulan*. (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010), hl

biasa karena semua sekolahan pasti mengalami. Tapi secara organisasi sekolahan tidak ada, bahkan Manajemen peningkatan mutu di MTs Al Ma'arif bisa dikatakan berjalan sesuai dengan harapan.

Seperti yang dikemukakan oleh Y. Singgih D. Gunarsa dalam bukunya yang berjudul *Psikologi Remaja* yang berisi tentang Masalah kenakalan remaja adalah masalah yang menjadi perhatian setiap orang dimana saja, baik dalam masyarakat yang telah maju, maupun dalam masyarakat yang terbelakang. Karna kenakalan moral seseorang berakibat sangat mengganggu ketentraman orang yang berada di sekitar mereka.⁷

Dari penjelasan diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa adanya kesamaan antara teori dengan hasil penelitian yang diadakan di MTs Al Ma'arif 01 Singosari. Bahwa kenakalan remaja menjadi problematika Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah dan siswa. Karena kenakalan remaja terjadi karena pengaruh yang dialami siswa di dalam lingkungan tempat tinggalnya, maka dari itu tujuan adanya Visi dan Misi Madrasah adalah membentuk insane yang berakhlak mulia dan beriman kuat.

⁷) Singgih Gunarsa dan Y. Singgih Gunarsa, *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*, (Jakarta: BPK Gunung Mulia 1989), hlm: 61

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil pemaparan data dan analisis diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah di MTs Al Ma'arif 01 Singosari adalah dengan menggunakan (planning, mapping, organizing, controlling) dan disertai dengan analisis SWOT / mengukur kekuatan sendiri, harapan, dan hambatan. Dan di dalam penerapan peningkatan mutu sesuai dengan planning seperti selalu dilakukan setiap awal tahun pelajaran ada rapat kerja, menerima masukan dari masing-masing wakil kepala urusan sarana, kurikulum, kesiswaan, humas.
2. Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu nilai UN dan UAM di MTs Al Ma'arif 01 Singosari adalah dengan menyiapkan jam tambahan untuk kelas 3 khusus diluar jam pelajaran dan mengadakan try out yang diadakan 6x dan soalnya itu baik dari KANWIL DEPAG maupun dari Kabupaten. Dan juga ada pelatihan secara khusus bagi siswa yang nilainya bagus-bagus dengan tujuan untuk mendapatkan prestasi nilai tertinggi se-Kabupaten Malang. Selain itu untuk menunjang proses pembelajaran yang berkualitas baik yang bisa memudahkan siswa untuk memahami pelajaran secara sempurna yaitu dengan meningkatkan mutu guru yang bertujuan memajukan kompetensi siswa kami itu tadi harus

selalu melihat, mengamati dan mengevaluasi dari guru-guru yang ada disini, baik itu yang agama maupun umum. Dan kepala madrasah juga mengharuskan kepada setiap guru agar memiliki kompetensi antara lain kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi leadership. Karena kompetensi guru itu sangat menentukan tingkat keberhasilan siswa dalam belajar. Dan tidak lupa kepala madrasah juga selalu memberikan motivasi dan ada pelatihan-pelatihan untuk tenaga pengajar minimal dua kali pelatihan, mengikuti MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), penataran atau diklat, workshop, baik dalam kota maupun luar kota.

3. Manajemen Kepala Madrasah dalam mewujudkan Visi dan Misi Yayasan Al Ma'arif yaitu dengan melibatkan semua *stake holder* artinya orangtua siswa pada awal tahun kita sampaikan visi misi kita, kemudian kita melibatkan komite, guru, siswa. Artinya kita menerima masukan dari semua pihak yang bersangkutan. Dan kepala madrasah juga menyodorkan program-program kepada orang tua wali murid dan bila mana orang tua siswa menyetujui, maka pihak sekolah akan menjalankan program tersebut.
4. Problematika yang dihadapi kepala madrasah dalam menjalankan semua manajemen atau program-program yang dilaksanakan adalah kenakalan remaja, karena setiap siswa pasti harus menyesuaikan diri dari lingkungan SD ke lingkungan MTs. Hal ini yang menjadikan siswa

sangat sensitive akan tingkah laku yang ada di MTs. Sehingga kenakalan remaja sangat rawan terjadi pada siswa.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti memiliki masukan kepada kepala madrasah MTs Al Ma'arif 01 Singosari di antaranya:

- a. Untuk sekolah, menambah alokasi waktu yang lebih dalam pembelajaran untuk kelas 3 supaya proses pembelajaran lebih maksimal.
- b. Untuk guru, hendaknya lebih kreatif dalam proses pembelajaran dan mengerti situasi yang pembelajaran yang siswa inginkan. Sehingga siswa senang proses pembelajaran.
- c. Untuk siswa, supaya giat belajar mulai dari kelas 1 sehingga saat kelas 3, siswa sudah siap untuk menghadapi UA dan UAM.
- d. Untuk penelitian lebih lanjut, perlu diadakannya eksperimen tentang berbagai macam strategi tentang mengurus lembaga pendidikan yang lebih baik.

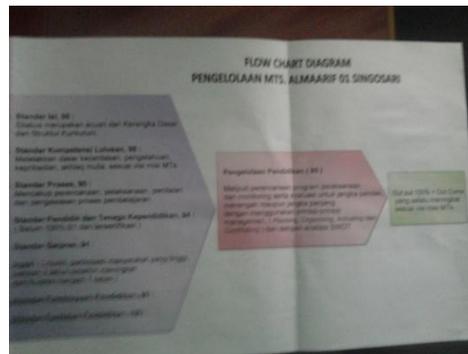
Daftar Pustaka

- Ahmad dkk. 1998. *Pengembangan Kurikulum*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Cece wijaya. 1998. *Upaya Pembaharuan Pendidikan dan Pengajaran*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Daryanto. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Agama RI. 2005. *Desain Pengembangan Madrasah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Dirawat dkk. 1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Djumransyah, 2006. *Filsafat Pendidika*. Malang: Banyu Media.
- Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung
- Haidar Putra Daulay. 2009. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Hasan Sadily. 1993. *Sosiologi Untuk Masyarakat Indonesia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hasbullah. 1996. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto. 1982. *Kepemimpinan dan Supervisi pendidikan*. Malang: Bima Aksara.
- Idris Zahara, Jamal Lisma. 1992. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: PT. Gramedia Widasarana.
- Imam Suprayogo. 2004. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*. Malang: Aditya Media Bekerjasama Dengan UIN Malang Press.
- Imam Suprayogo. 1991. *Tuntutan Masyarakat dan Prospeknya* (dalam Majalah Tarbiyah, IAIN Sunan Ampel Malang), No. 24
- Junaedi Mahfud Mansur. *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Lexy Moleong. 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maimun. 2010. Agus, Fitri, Agus zaenal, *Madrasah Unggulan*. Malang: UIN-MALIKI Press.
- Maksum, 1999. *Madrasah Sejarah dan Perkembangan*. Jakarta: Logos Waccana Ilmu.
- Mu'arif, 2005. *Wacana Pendidikan Kritis*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Mulyasa. 2005. *Pedoman Manajemen Madrasah*. Jakarta: DEPAG RI.
- Mulyasa. 2004. *Menejemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muzayyin Arifin. 1993. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nana Syaodih S. 2005. *Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ngadijono. 1984. *Kelembagaan Dan Masyarakat*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Ngalim Purwanto. 1984. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara.
- Ngalim Purwanto. 1990. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.

- Oteng Sutisna. 1987. *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1991. *Kamus Besar BS*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Qomar Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Shaleh, Abdul Rachman. 2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Siagian Sondang P. 1982. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Soerjono Soekanto. 1990. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Soetjipto, Raflis Kosasi. 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudarwan Darmin. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarwana Danim. 1994. *Media Komunikasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sunhaji. 2008. *Manajemen Madrasah*. Yogyakarta: Grafindo Litera Media.
- Suryo Subroto. 1984. *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta: Bina aksara.
- Tim Dosen IKIP jurusan *Administrasi Pendidikan*, FIP, IKIP, Malang
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- WJS. Poerwadarminta. 1990. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka
- Yusuf Amir Faisal. 1995. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Zakiah Darajat. 1992. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zuhairini, dkk. 1993. *Metodologi Pendidikan Agama*. Solo: Ramadhani.



Lampiran III : Visi dan Misi MTs Al Ma'arif 01 Singosari



Lampiran III : Flow Chart MTs Al Ma'arif 01 Singosari



Lampiran III : Wawancara Kepala MTs Al Ma'arif 01 Singosari

BIODATA PENULIS



Nama	: Iga Pratama Masharul Rizam
Tempat, Tanggal Lahir	: Blitar, 21 Agustus 1988
Alamat	: Jl. Raya Dandong No.1 Kel. Dandong, Kec. Srengat, Kab. Blitar
Ayah/Ibu	: Imam Nachrowi/Riana Suwarsiati
Riwayat Pendidikan	: SD Negeri Dandong 01 MTs Negeri Kunir MA Negeri Kota Blitar
Pengalaman Organisasi	: Pramuka MAN Kota Blitar PASKIBARKA MAN Kota
Universitas	: UIN Maliki Malang
Fakultas/Jurusan	: Tarbiyah/PAI
NIM	: 07110130
Telp.	: 085 735 993 368
E-mail	: rizam_atticus@yahoo.com
Twitter	: rizam_atticus@yahoo.com
Facebook	: Iga Ghedhabuz



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS TARBIYAH

Jalan Gajayana Nomor 50 Telepon (0341) 552398 Faksimile (0341) 552398
Website: www.tarbiyah.uin-malang.co.id

BUKTI KONSULTASI

Nama : Iga Pratama Masharul Rizam.
NIM : 07110130
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
Judul Skripsi : Manajemen Kepala Sekolah dalam Menghadapi Tuntutan Peningkatan Mutu Madrasah Di MTs Al Ma'arif 01 Singosari Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan
1.	Senin, 2 Juli 2012	Revisi proposal	1.
2.	Senin, 30 Juli 2012	Pedoman Interview	2.
3.	Selasa, 31 Juli 2012	Revisi Pedoman Interview	3.
4.	Rabu, 1 Agustus 2012	Revisi Pedoman Interview	4.
5.	Senin, 6 Agustus 2012	Pengajuan Bab IV	5.
6.	Kamis, 9 Agustus 2012	Revisi Bab IV	6.
7.	Senin, 27 September 2012	Pengajuan Bab V,VI	7.
8.	Rabu, 5 September 2012	Revisi Bab V,VI	8.
9.	Senin, 3 September 2012	Revisi Bab IV, V,VI	9.
10.	Seenin, 3 September 2012	ACC Keseluruhan	10.

Malang, 3 September 2012
Mengetahui,
Dekan

Dr. M. Zainuddin, MA
NIP. 19620307 199503 1 001

Lampiran-Lampiran
Lampiran-Lampiran

Lampiran I

Lampiran I

Wawancara dengan kepala sekolah MTs Negeri Tumpang, Drs. Sama'i M.ag pada hari rabu tanggal 23 Mei 2012 pukul 14.30 WIB di ruang kepala sekolah.

1. Bagaimana sejarah berdirinya MTs N Tumpang?

- Ini, nanti datanya langsung minta pak khafidz saja.

2. Bagaimana proses berkembangnya MTs N Tumpang?

- Yang ini, juga.

3. Apa visi dan misi MTs N Tumpang?

- Yang ini juga.

4. Terkait dengan baca tulis al-Qur'an, apakah semua siswa bisa baca tulis al-Qur'an dengan baik dan benar?

- Ada yang bisa, tapi ya tidak semuanya. Kebanyakan yang tidak bisa itu dari lulusan SD karena kurang mendalam belajarnya.

5. Secara umum problematika seperti apa yang dialami oleh siswa terkait dengan baca tulis al-Qur'an?

- Dari siswa problematika belajar itu secara umum dari diri mereka sendiri, mereka kurang belajar mengaji dirumah, maksudnya di sekolah ngaji sore. Dari situ otomatis tajwidnya kurang dan juga pengucapan atau makharijul hurufnya masih banyak yang keliru dan menulisnya jadi juga kurang baik. Seandainya ngajinya sering, mungkin tajwid, nulis, dan makhrajnya juga bisa baik, kemudian dari segi pengajarnya juga, rata-rata pengajarnya itu juga dari warga sekitar sendiri, yang mereka tidak mendapatkan bayaran, dengan metode yang seadanya.

6. Bagaimana proses identifikasi siswa yang berkesulitan baca tulis al-Qur'an?

- Nah, ini nanti ditanyakan kepada pak khafidz.

7. Adakah kegiatan khusus yang diterapkan agar siswa mampu dalam baca tulis al Qur'an dengan baik dan benar?

- Ada, disini siswa harus berangkat sebelum jam setengah tujuh karena masuknya setengah tujuh. Kemudian langsung sholat dhuha bersama, setelah itu harus bersama-sama di kelas selama lima belas menit, kemudian setelah itu baru pelajaran dimulai.

8. Sejak kapan program tersebut dilaksanakan?

- Kalo gak salah sejak dua tahun yang lalu sejak kepala sekolahnya bu hamidah. Nanti selengkapnya tanya pak khafid ya.

9. Sejauh mana efektifitasnya dalam mengatasi kesulitan belajar baca tulis al-Qur'an bagi siswa?

- Lumayan efektif, karena terbiasa membaca setiap pagi akan membiasakan mereka jadi terbiasa baca al-Qur'an hanya sebatas itu, tidak secara mendalam.

10. Dari segi jumlah pengajar sendiri, berapa guru yang ditetapkan sebagai pengajar program baca tulis al-Qur'an?

- Belum tau.

11. Bagaimana kualifikasi dan kompetensi tenaga pengajar program baca tulis al-Qur'an?

- Belum tau.

12. Apakah guru yang mengajar pernah diikuti sertakan dalam workshop tentang strategi/metode baca tulis al-Qur'an?

- Belum tau.

13. Bagaimana problematika yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan baca tulis al-Qur'an?

- Kalau dalam pelaksanaannya, ketika pembelajaran dilaksanakan di sekolahan setelah mereka dirumah tidak ada yang membimbingnya lagi, jadi hanya sebatas disekolahan. Nanti kedepanya, setelah penerimaan siswa baru semua wali akan terlibat dalam belajar baca tulis al-Qur'an jadi para wali supaya berperan aktif dalam pembelajaran baca tulis al-Qur'an dirumah.

14. Bagaimana solusi untuk mengatasi problematika dalam pelaksanaan kegiatan baca tulis al-Qur'an?

- Solusinya, ya tadi. Kita beri semua wali murid SKU atau syarat kecakapan ubudiyah, untuk mengatasi problem tersebut. Kemudian juga tindak lanjut dari guru pengajar yang harus ditekankan.

Wawancara dengan Waka kurikulum MTs Negeri Tumpang, bapak Chafidz Muslim pada hari kamis tanggal 24 Mei 2012 pukul 13.14 WIB di ruang kepala waka kurikulum.

1. Apakah dalam penerimaan siswa baru diadakan tes tentang baca tulis al-Qur'an?

- Untuk, baca tulis al-Qur'an itu sudah masuk dalam pelajaran atau dalam kegiatan intra, nah untuk yang baru masuk itu ada pemilahan jadi semacam tes untuk menggolongkan tingkat kemahiran baca tulis al-Qur'an, jadi nanti dengan pembelajarannya akan lebih mudah dengan pengelompokan anak tersebut.

2. Terkait dengan baca tulis al-Qur'an, apakah semua siswa bisa baca tulis al-Qur'an dengan baik dan benar?

- Tidak, tapi kedepannya harapannya siswa bisa baca tulis al-Qur'an dengan baik dan benar, bahkan dikelas tiga nanti baca tulis al-Qur'an dilaksanakan besok atau jum'at dan hari senin. Untuk syarat kelulusan itu harus lulus ujian baca tulis al-Qur'an, nah untuk yang kedepan itu baca tulis al-Qur'an dan SKU yaitu syarat kecakapan ubudiyah, jadi tidak hanya baca tulis al-Qur'an tetapi juga hafalan surat-surat kemudian peribadatan yang lain, nah SKU sudah ada dari kita mulai kelas satu dengan kelas dua, sedang untuk kelas tiga tidak karena jamnya digunakan untuk memperbanyak bidang studi nas, cuman diakhir kelas tida ada ujian untuk mengecek dari kelas satu sampai kelas tiga. Berhubung sekarang ujiannya diajukan, jadi kecakapan baca tulis al-Qur'an hanya sebatas kemahiran membaca al-Quran dengan lancar sesuai tajwid dan makhrajnya.

3. Seperti apa ragam kesulitan belajar baca tulis al-Qur'an yang dialami oleh siswa di MTs N Tumpang?

- Nah, ragam kesulitan bagi kita di mts itu karena anak-anak yang masuk disini itu ada yang dari SD ada yang dari MI atau ada yang mengaji dikampung ada yang tidak, bahkan mengajinyapun ada dua versi mengaji yang bagus ada yang kurang bagus karena dikampung ya. Sehingga itu yang menyulitkan kita anak yang berasal dari SD dan tidak belajar ngaji, jadi semacam itu kesulitan kita.

4. Bagaimana upaya dari sekolah untuk mengatasi problem tersebut?

- Untuk menanggulangi hal tersebut, kita masukan satu jam pelajaran baca tulis alqur'an setiap minggunya jadi harapanya nanti setelah keluar dari mts itu sudah lancar membaca al-Qur'an sesuai mahraj dan tajwid ya, dan juga hafalan surat-surat pendek juz 30 itu.

5. Kapan kegiatan tersebut dilaksanakan?

- Nah, untuk kegiatan yang berhubungan dengan surat-surat pendek itu dimasukan dalam SKU syarat kecakapan ubudiyah, jadi ada yam tersendiri untuk SKUnya. Sebelumnya ini adalah kegiatan ekstra, tapi uda satu tahun ini dimasukan dalam kegiatan intra, kenapa karena kegiatan ekstra dulukan tidak menyeluruh, ada siswa yang ikut ada yang tidak kalau ekstra kan sifatnya pilihan nah kalau di masukan intra kan wajib jadi semua harus ikut.

6. Apakah waktu tersebut efektif dalam mengatasi kesulitan belajar baca tulis al-Qur'an?

- Waktunya seminggu sekali efektif, hal itu kan sifatnya kondisional kalau kita tambahkan jam gitu maka jam pulangny anak-anak itu jadi lebih molor lagi,

7. Bagaimana proses penyusunan kurikulum terkait kegiatan baca tulis al-Qur'an tersebut?

- sebenarnya tidak ada itu, karena kita berangkat dari ekstra itu juga disebabkan sekolah kita mts jadi ciri khas islamnya kan harus tampak sehingga kita masukan materi-materi termasuk baca tulis al-Qur'an dan juga ada SKU seperti juga pembelajaran baca kitab dan juga bidang studi yang paten seperti ada aqidah, al-Qur'an dan hadist, fiqih, dan SKI.

8. Dari segi jumlah pengajar sendiri, berapa guru yang ditetapkan sebagai pengajar kegiatan baca tulis al-Qur'an?

- 2, guru pengajar.

9. Bagaimana kualifikasi dan kompetensi tenaga pengajar kegiatan baca tulis al-Qur'an?

- Untuk gurunya kita ambilkan pendidikan sarjana S1 jurusan agama atau PAI, untuk S1 kan kompetensinya sudah cukup untuk tingkatan kita yang di tsanawiyah. Tapi untuk angan-angan saya ya, kita mengikuti model yang ada misalnya qiro'ati atau yanbu'a, tapi melihat kondisi teman-teman yang tidak mengikuti model pengajaran tersebut, ada yang qiro'ati tapi belum tuntas begitu. Soalnya kan dikampung itu model seperti itu lebih bagus, jadi belum tersampaikan disini.

10. Terkait strategi belajar baca tulis al-Qur'an, apakah diterapkan strategi khusus yang harus dipakai dalam pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

- Sebenarnya kita serahkan kepada guru masing-masing, jadi belum ada metode atau strategi khusus yang digunakan tetapi kita harapkan keseragaman.

11. Bagaimana problematika dalam pelaksanaan kegiatan baca tulis al-Qur'an?

- Tidak didukung oleh pembelajaran yang ada dikampung, jadi tidak semuanya ada, kalau kita bandingkan yang ngaji di kampung itu bagus dibandingkan dengan anak-anak yang tidak mengaji akhirnya kan tetap jomplang saja, kemudian kemampuan masing-masing anak tidak sama itu juga menjadi pengaruh atau kendala, terus juga motivasi dari orang tua itu juga mempengaruhi karena apa, masih banyak diantara wali murid itu yang belum sholat kemudian tanggung jawab terhadap anak-anaknya terhadap pendidikan itu masih kurang jadi istilahnya "pokok sekolah" begitu, ini kan beda dengan wali murid yang betul-betul mengawasi anaknya karena beliau menginginkan anaknya belajar maksimal, beda dengan yang tadi yang "pokok sekolah tadi" sehingga siswanya jadi kendala jadi guru pengajar ditambah lagi anaknya malas sekalian.

12. Bagaimana solusi dalam mengatasi problem tersebut?

- Yang pertama solusinya adalah dari guru pengajar sendiri harus memiliki strategi yang jitu untuk menumbuhkan semangat belajar bagi anak-anak tersebut, yang kedua mewajibkan sekiranya anak tersebut mengaji

dikampung yang kualitasnya lumayan sehingga dampaknya kembali ke sekolah membantu pembelajaran yang di sekolah yang ketiga ada sambung rasa dengan wali murid untuk membantu memotivasi atau mengawasi ngajinya anak-anak dikampung maupun hasil dari sekolah.

Wawancara dengan Waka kesiswaan MTs Negeri Tumpang, Heri Joko P.,S.Pd. pada hari selasa tanggal 05 Juni 2012 pukul 09.30 WIB di ruang UKS.

- 1. Berapa banyak siswa yang diterima di MTs N Tumpang?**
 - Untuk keseluruhan sekitar 322 siswa dari jumlah kelas 7,8. Dan 9. Untuk rincinya nanti saya kasih.
- 2. Dominan manakah antara siswa lulusan SD dan MI yang diterima di MTs N Tumpang?**
 - Lebih dominan anak SD karena lebih banyak SD dari pada MI.
- 3. Apakah dalam penerimaan siswa baru diadakan tes tentang baca tulis al-Qur'an?**
 - Ya, ini untuk memudahkan antara siswa yang bisa dan yang belum, jadi nanti kita bisa menengetahui.
- 4. Apakah mayoritas siswa yang baru diterima di MTs N Tumpang mampu baca tulis al-Qur'an dengan baik dan benar?**
 - Ya, hampir mayoritas bisa baca tulis al-Qur'an.
- 5. Berapa persenkah siswa yang mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an?**
 - Untuk yang bisa sekitar 80 % dari seluruh siswa, yang kesulitan itu jadi 20 %.
- 6. Bagaimana proses identifikasi siswa yang mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an?**
 - Nah, untuk mengetahuinya, ada guru pendamping masing-masing untuk bimbingan baca al-Qur'an. jadi, di bimbing satu per satu gitu kemudian kita ketahui ini yang bisa dan ini yang tidak bisa.
- 7. Apakah upaya sekolah dalam mengatasi siswa yang kesulitan baca tulis al-Qur'an?**

- Disamping di bimbing disekolah, anak-anak dianjurkan untuk tetep ngaji disekolah, kemudian setiap pagi ada ngaji bareng setelah sholat dhuha.

8. Adakah kegiatan dari sekolah untuk menunjang baca tulis al-Qur'an? seperti apa kegiatan tersebut?

- Selain baca tulis al-Qur'an, ada baca qur'an setiap pagi setelah sholat dhuha.

9. Apakah kegiatan ekstra kulikuler yang ada di MTs N Tumpang ini mengacu pada kemahiran baca tulis al-qur'an? kenapa?

- Tidak ada saya kira, kalau baca tulis al-Qur'an dulu masuk program ekstra kalau sekarang intra. Karena kekurangan jam, jadi sekarang dimasukan kedalam intra.

10. Bagaimana problematika dalam pelaksanaan kegiatan baca tulis al-qur'an?

- Kesulitannya karena inputnya dari SD rata-rata, kemudian ngaji di kampungnya kurang, adapun orang tua juga kurang mendukung ngajinya anak-anak, ataupun motivasinya kurang. Jadi ketika program sekolah seperti ini orang tua tidak mendukung dengan baik.

11. Bagaimana solusi untuk mengatasi problematika tersebut?

- Untuk tahun ini, awal tahun disosialisasikan pada anak-anak. Jadi nanti untuk kelulusan, harus lulus SKUnya. Selain itu anak-anak harus ngaji dirumah biar kegiatan baca tulis al-Qur'an menjadi sinkron.

Wawancara dengan Guru PAI MTs Negeri Tumpang, Dra. Siti Halimah pada hari sabtu tanggal 26 Mei 2012 pukul 11.12 WIB di ruang UKS.

1. Apakah siswa mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an ?

Ya.

2. Berapa persen siswa yang mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an ?

Sekitar 20 % nan lah,dari semua kelas yang saya ajar.

3. Bagaimana proses identifikasi siswa yang mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an?

Dengan cara nilai yang saya ambil setiap pertemuan, saya lihat hafalanya anak-anak. Dengan itu saya bisa melihat siswa yang kesulitan baca tulis al-Qur'an.

4. Seperti apa kesulitan baca tulis al-Qur'an yang dialami siswa?

Memang anak-anak tidak ada dukungan dari orang tua, atau motivasi yang diberikanya kurang, jadi dukungan mengenai belajar baca tulis al-Qur'an tidak ada. Secara otomatis dari sisi tajwid, mahraj dan tulisanya jadi kurang baik.

5. Bagaimana anda mengatasi kesulitan baca tulis al-Qur'an tersebut?

Biasanya saya sendiri, misalnya ada 5 orang yang belum bisa kemudian saya kelompokkan sendiri dan saya ajari sendiri sampai mereka bisa, kalau nyampeq iqra' ya iqra', mereka saya suruh bawa bukunya kemudian saya ajari.

6. Bagaimana cara belajar yang anda terapkan dalam pembelajaran baca tulis al-Qur'an ?

Kalau saya sendiri, mengajari mereka yang pertama tulisannya. Anak-anak saya suruh nulis dulu, kalau tulisanya sudah bagus kemudian mereka baca dan hafalan nah itu yang saya nilai.

7. Sejauh manakah efektifitas cara belajar yang anda terapkan dalam pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

Menurut saya cara belajar yang saya terapkan selama ini ya efektif, misalnya kita sering menanyakan insyaallah ya efektif. Nah, sisi negatifnya anak yang sudah bisa jadi gak terurus.

8. Bagaimana kualifikasi dan kompetensi tenaga pengajar kegiatan baca tulis al-Qur'an?

Sudah sesuai dengan kompetensinya.

9. Apakah bapak/ibu pernah mengikuti pelatihan tentang strategi pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

tidak pernah.

10. Apa saja strategi yang biasa anda terapkan dalam proses belajar baca tulis al-Qur'an?

Setiap pembelajaran baca tulis al-Qur'an, anak-anak saya suruh menulis dulu surat yang sudah ditentukan kemudian dibaca. Nah setelah itu, ayat tersebut saya suruh menghafal.

11. Apakah strategi tersebut diterapkan dalam setiap pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

Ya, setiap pembelajaran saya selalu begitu.

12. Bagaimana bapak/ibu menerapkan strategi pembelajaran sebelum pelajaran dimulai?

Misalnya adhuha, tulisanya baik sudah bisa membaca dengan baik dan benar kemudian minggu berikutnya dibaca lagi bersama-sama tanpa melihat, kemudian saya tunjuk anak-anak untuk menghafal. Nah seperti itu mereka akan merasa, wah saya akan di tunjuk jadi mereka akan menghafal lagi surat itu.

13. Bagaimana penerapan strategi ketika pelajaran berlangsung?

Terus saya, suruh menulis surat selanjutnya kemudia dibaca dan hafalan seperti biasa, itu untuk anak yang bisa. Kalau, untuk yang belum bisa tetap surat yang sebelumnya.

14. Bagaimana strategi mengevaluasi setelah proses pembelajaran selesai?

Dengan cara mengulang-ulang hafalan anak-anak yang belum hafal.

15. Setiap siswa baru tidak semuanya bisa baca tulis al-Qur'an, bagaimana langkah yang digunakan agar semua murid bisa faham dalam pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

16. Menurut Bapak/Ibu haruskah ada metode khusus sebagai strategi untuk mengatasi kesulitan belajar baca tulis Al-Qur'an siswa? Seperti apa metode tersebut?

Selama ini saya tidak ada, seperti pondok itu. Baca tulis kemudian laporan hafalan dari apa yang mereka tulis.

17. Bagaimana perubahan yang terjadi pada siswa dari segi prestasi terkait penerapan strategi pembelajaran baca tulis al-Qur'an yang anda terapkan?

Seperti itu, tetap saja yang termotivasi anak-anak yang pintar kemudian anak yang tidak pintar ya tetap.

18. Adakah alat bantu dalam menerapkan strategi pembelajaran baca tulis al-Qur'an??

Tidak ada, ya tetap saja itu.

19. Apakah alat bantu tersebut dipakai dalam setiap pembelajaran?

Iya.

20. Bagaimana penerapan alat bantu tersebut dalam proses pembelajaran?

Ya, anak-anak saya suruh buka ayat selanjutnya kemudian di tulis dan setoran hafalan.

21. Apakah penerapan strategi yang anda terapkan cocok untuk setiap problem yang dihadapi oleh siswa?

Kalau menurut saya, kurang cocok.

22. Apa problematika yang Bapak/Ibu hadapi kaitannya dengan penerapan strategi untuk mengatasi kesulitan belajar bagi siswa dalam baca tulis Al-Qur'an?

Tidak ada pengelompokan siswa yang kurang bisa baca tulis al-Qur'an, semua berbaur menjadi satu, kemudian kurikulumnya belum jelas tidak ada SK dan KD yang ditetapkan dari sekolah. Jadi strategi pembelajaran yang saya terapkan kurang bisa diterima oleh semua anak. Kemudian kalau dari kegiatan baca tulis al-Qur'an ini tenaga pengajarnya kurang, kalau dulu itu

dalam satu kelas itu ada tiga sampai enam pengajar, jadi lebih maksimal dalam pembelajaran baca tulis al-Qur'anya.

23. Bagaimana solusi untuk mengatasi probematika penerapan strategi dalam mengatasi kesulitan belajar baca tulis al-Qur'an?

Seharusnya dalam kelas ini, ada prioritas-prioritas tertentu. Misal, anak yang sedikit bisa dimasukkan di kelas A kemudian yang setengah bisa kelas B, kemudian yang tidak bisa sama sekali ditangani oleh beberapa guru, nah itu sebenarnya keinginan saya itu dengan seperti itu dalam satu tahun bisa. Jadi harus ada jam eksta, kalau sekarang terbentur oleh batasan waktu dengan dimasukkan jam intra, kemudian kurikulumnya juga ada.

Wawancara dengan Guru PAI MTs Negeri Tumpang, Siti Kifayatul K. S.Ag. pada hari jum'at tanggal 01 Juni 2012 pukul 09.30 WIB di perpustakaan.

1. Apakah siswa mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an ?

- Sebagian kecil, kebanyakan soalnya dari MI. Selama ini yang saya pegang tidak semuanya. Memang ada dikelas-kelas tertentu seperti di kelas C ada sepuluh anak, tapi bukan tidak bisa sama sekali cuman mengenai makhraj dan tajwidnya saja kurang.

2. Berapa persen siswa yang mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an ?

- Mungkin sekitar sepuluh persen dari seluruh jumlah kelas yang saya pegang.

3. Bagaimana proses identifikasi siswa yang mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an?

- Saya mengetahui siswa tersebut, dengan tes. Saya suruh maju kedepan sambil membawa al-Qur'an, langsung saya suruh baca satu ayat. Untuk menulisnya, saya dikte misalkan surah al-fatikhah semuanya uda pada hafal, nah kemudian mereka saya suruh nulis. Kalau dari segi tulisannya, bermacam-macam ada yang sudah baik, juga ada yang belum.

4. Seperti apa kesulitan baca tulis al-Qur'an yang dialami siswa?

- Dari segi makhrajnya ada yang kurang tepat, kemudian tajwidnya kurang. Kalau dari segi eksternalnya kurang adanya dukungan dari orang tua, tentang kesadaran baca tulis al-Qur'an, isitilahnya kurang "opyak-opyak" dari orang tua mereka.

5. Bagaimana anda mengatasi kesulitan baca tulis al-Qur'an tersebut?

- Saya beri latihan-latihan, saya suruh nulis. Anak-anak saya suruh hafalah pakai jus amma, tapi sebelum hafalan itu harus sudah mempunyai tulisan.

6. Bagaimana cara belajar yang anda terapkan dalam pembelajaran baca tulis al-Qur'an ?

- Setiap pembelajaran baca tulis al-Qur'an, saya menggunakan jus amma. Anak-anak saya suruh nulis dulu ayat yang akan di hafal, kemudian kalau tulisanya sudah benar, baru mereka menghafal ayat tersebut.

7. Sejauh manakah efektifitas cara belajar yang anda terapkan dalam pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

- Menurut saya cara belajar yang saya terapkan sementara ya efektif, soalnya waktunya kurang. Seharusnya menurutku ada guru yang khusus untuk BTQ ini.

8. Bagaimana kualifikasi dan kompetensi tenaga pengajar kegiatan baca tulis al-Qur'an?

-

9. Apakah bapak/ibu pernah mengikuti pelatihan tentang strategi pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

- Tidak.

10. Apa saja strategi yang biasa anda terapkan dalam proses belajar baca tulis al-Qur'an?

- Lebih kepada strategi clascal, anak-anak saya suruh nulis sendiri ayat yang akan mereka hafalkan, kemudian setoran hafalan dan tulisanya kepada saya.

11. Apakah strategi tersebut diterapkan dalam setiap pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

- Ya.

12. Bagaimana bapak/ibu menerapkan strategi pembelajaran sebelum pelajaran dimulai?

- Sama kaya pelajaran-pelajaran biasa, setiap masuk kelas saya cek anak-anak yang belum setor hafalan, saya panggil satu-per satu.

13. Bagaimana penerapan strategi ketika pelajaran berlangsung?

- Ya itu, anak-anak di bangkunya masing-masing dengan jus amma yang mereka bawa menulis ayat-ayat yang akan mereka hafalkan. Kemudian, ketoran hafalan dan tulisanya kepada saya.

14. Bagaimana strategi mengevaluasi setelah proses pembelajaran selesai?

- Untuk evaluasinya langsung, jadi ketika hafalah sekaligus evaluasi anak-anak yang belum hafalan atau belum.

15. Setiap siswa baru tidak semuanya bisa baca tulis al-Qur'an, bagaimana langkah yang digunakan agar semua murid bisa faham dalam pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

- Kalau saya lebih kepada pemberian latihan-latian dan penulisan al-Qur'an secara terus menerus, jadi mereka akan lebih faham dan terbiasa.

16. Menurut Bapak/Ibu haruskah ada metode khusus sebagai strategi untuk mengatasi kesulitan belajar baca tulis Al-Qur'an siswa? Seperti apa metode tersebut?

- Tidak ada.

17. Bagaimana perubahan yang terjadi pada siswa dari segi penguasaan terkait penerapan strategi pembelajaran baca tulis al-Qur'an yang anda terapkan?

- Meningkat, soalnya setiap hari mereka menulis jadi mereka terbiasa. Kemudian hafalan jus ammanya juga lebih banyak.

18. Adakah alat bantu dalam menerapkan strategi pembelajaran baca tulis al-Qur'an?

- Alat bantu cuma jus amma.

19. Apakah alat bantu tersebut dipakai dalam setiap pembelajaran?

- Iya.

20. Bagaimana penerapan alat bantu tersebut dalam proses pembelajaran?

- Mereka yang membawa jus amma, kemudian mereka menyalin dibuku mereka masing-masing, sesuai ayat yang akan mereka hafalkan.

21. Apakah penerapan strategi yang anda terapkan cocok untuk setiap problem yang dihadapi oleh siswa?

- Saya rasa kurang cocok, soalnya waktunya kurang. Seandainya waktunya banyak anak-anak yang kurang bisa akan bisa lebih intensif dalam pemberian pelajaran baca tulis al-Qur'anya.

22. Apa problematika yang Bapak/Ibu hadapi kaitannya dengan penerapan strategi untuk mengatasi kesulitan belajar bagi siswa dalam baca tulis al-Qur'an?

- Mungkin kalau menurut saya, dari segi waktunya kurang, kemudian jumlah guru yang mengajar baca tulis al-Qur'anya juga harus khusus, jadi tidak guru yang merangkap banyak tugas seperti saya. Kemudian, dari segi lain ya tadi motivasi dari orang tua mereka kurang. Kalau dari segi penerpan strategi setiap pembelajaran, saya kira tidak ada masalah.

23. Bagaimana solusi untuk mengatasi probematika penerapan strategi dalam mengatasi kesulitan belajar baca tulis al-Qur'an?

- Untuk baca tulis al-Qur'an dicarikan guru khusus, misalkan saya dijadikan guru baca tulis al-Qur'an tidak dibebani tugas yang lain dari sekolah, kemudian waktunya lebih lama akan lebih efektif dalam bimbingan baca tulis al-Qur'an.

Wawancara dengan Fauziatul Nur F. Murid kelas 8A MTs Negeri Tumpang . pada hari Selasa tanggal 29 Juni 2012 pukul 14.00 WIB di depan kelas.

1. Apakah anda dapat membaca dan menulis al-Qur'an secara baik dan benar?

Tidak.

2. Apakah anda mengalami kesulitan pelajaran baca tulis al-Qur'an di sekolah ?

Iya, tapi gak semua kadang hafal kadang kalau suratnya panjang sulit menghafalnya.

3. Jika anda mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an, upaya apa yang anda lakukan?

Apa ya, kalau saya ini kak saya baca terus sampai hafal.

4. Bagaimana proses pembelajaran baca tulis al-Qur'an di kelas?

Kalau bu halimah itu, selalu menyuruh untuk menulis ayat al-Qur'an, misalnya surat al-iklas gitu, terus maju kedepan dibaca dan setor hafalan.

5. Strategi/metode guru apa yang cocok bagi anda untuk belajar baca tulis al-Qur'an?

Menurut saya cocok, soalnya kita cuma menulis terus membaca dan menghafalnya. Tapi kalau belum bisa dengan benar membacanya terus kalau tulisanya jelek kita harus membaca dan menulis lagi kak sampai baik.

6. Apakah strategi guru dapat membantu anda dalam mengatasi kesulitan belajar baca tulis al-Qur'an?

Saya jadi sedikit hafal ayat-ayat al-Qur'an, tapi kalau lama gak dihafalin gitu jadi lupa.

7. Apakah guru menggunakan alat bantu yang dipakai dalam proses pembelajaran tersebut?

Enggak, Cuma kita bawa juz ama.

8. Adakah pengaruh dalam penggunaan alat tersebut dalam pembelajaran?

Ada, soalnya kalau gak bawa harus selesai nunggu temen-temen selesai menulisnya, baru saya menulis.

9. Apakah selama ini anda mengalami peningkatan dalam baca tulis al-Qur'an? seperti apa peningkatan tersebut?

Kalau hafalanya, saya sudah hafal banyak kak terus tulisanya jadi sedikit bagus.

**Wawancara dengan Adrianto Murid kelas 7A MTs Negeri Tumpang .
pada hari Selasa tanggal 29 Juni 2012 pukul 14.15 WIB di depan
kelas.**

1. Apakah anda dapat membaca dan menulis al-Qur'an secara baik dan benar?

Bisa kak tapi bacaku gak terlalu bagus.

2. Apakah anda mengalami kesulitan pelajaran baca tulis al-Qur'an di sekolah ?

Enggak, tp kalau hafalanyan suratnya panjang agak sulit.

3. Jika anda mengalami kesulitan baca tulis al-Qur'an, upaya apa yang anda lakukan?

Saya hafalin lagi sampai bisa, terus saya di rumah juga ngaji kok kak.

4. Bagaimana proses pembelajaran baca tulis al-Qur'an di kelas?

Kalau bu khifayah itu, selalu menyuruh untuk menulis ayat al-Qur'an, misalnya surat al-iklas gitu, terus maju kedepan dibaca dan setor hafalan.

Tapi kadang ibunya dekte surat terus kita suruh menulis gitu.

5. Strategi/metode guru apa yang cocok bagi anda untuk belajar baca tulis al-Qur'an?

Cocok kak, saya suka pas pelajaran ini.

6. Apakah strategi guru dapat membantu anda dalam mengatasi kesulitan belajar baca tulis al-Qur'an?

Iya, soalnya saya juga sudah hafal banyak.

7. Apakah guru menggunakan alat bantu yang dipakai dalam proses pembelajaran tersebut?

Enggak, Cuma kita bawa juz ama.

8. Adakah pengaruh dalam penggunaan alat tersebut dalam pembelajaran?

Ada, soalnya kalau gak bawa harus selesai nunggu temen-temen selesai menulisnya, baru saya menulis.

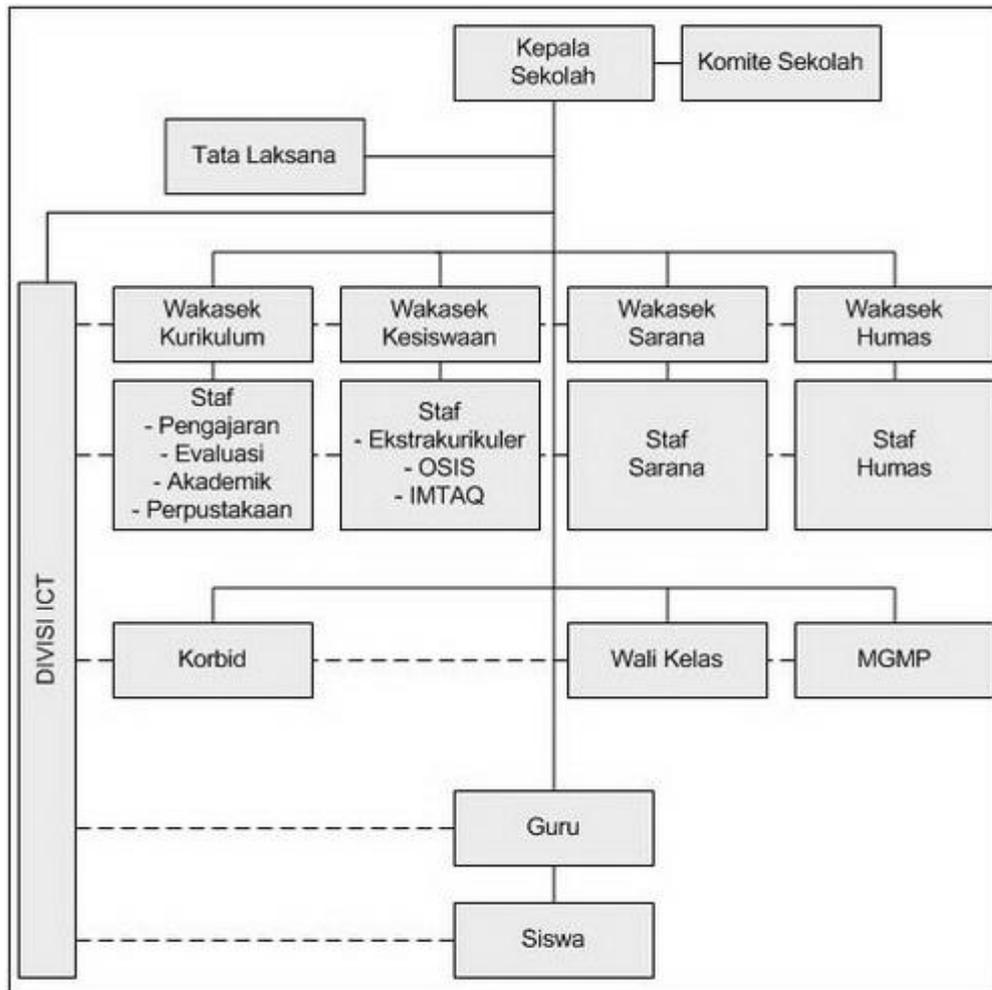
9. Apakah selama ini anda mengalami peningkatan dalam baca tulis al-Qur'an? seperti apa peningkatan tersebut?

Iya, hafalan saya banyak, terus juga tulisan saya juga baik.

Lampiran II

Lampiran II

STRUKTUR ORGANISASI MTs NEGERI TUMPANG



TENAGA PENDIDIK DAN KARYAWAN MTS NEGERI TUMPANG

SPESIFIKASI	PENDIDIKAN					
	SLTA	D1	D2	D3	S1	S2
Kepala MTsN	-	-	-	-	-	1
Guru	-	-	-	-	29	1
Staf TU	3	-	1	-		-
BP	-	-	-	-	1	-
Petugas Perpustakaan	1	-	-	-		-
Tukang Kebun	3	-	-	-	-	-
Satpam	1	-	-	-	-	-
Jumlah	8	0	1	0	30	2

DATA GURU MTs NEGERI TUMPANG

NO	NAMA	TEMPAT/TGL. LAHIR	PENDIDIKAN TERAKHIR		STATUS	
			JENJANG	BID. STUDI	GT	GTT
1.	Drs. Sama'i, M.Ag	Jombang, 14 Agustus 1959	S2	PAI	V	
2.	Drs. H. M. Zainuri, MA.	Malang, 19 Februari 1966	S2	PAI	V	
3.	Dra. Sulistini	Malang, 24 Desember 1967	S1	P. Bhs. Inggris	V	
4.	Chafidz Muslim, S.Pd.	Malang, 07 Oktober 1970	S1	P. Biologi	V	
5.	Dra. Mudaiyah	Malang, 14 November 1969	S1	P. Matematika	V	
6.	Dra. Siti Halimah	Blitar, 21 Mei 1968	S1	PAI	V	
7.	Hellen, S Pd	Malang, 18 Februari 1970	S1	P. Matematika	V	
8.	Siti Roikhatul Janah, S.Ag.	Malang, 20 Agustus 1973	S1	PAI	V	
9.	Fatonah Sulistyowati, S.Pdi.	Malang, 14 Juni 1976	S1	PAI	V	
10.	Heri Joko Pratiknyo, S.Pd.	Malang, 15 Januari 1971	S1	P. Orkes	V	
11.	Esti Retno Wilujeng, S.Pd.	Malang, 23 Agustus 1970	S1	P. B. Indonesia	V	
12.	Tri Muhandoko, S.Si.	Malang, 20 September 1977	S1	Biologi	V	
13.	Mohamad Zainuddin, S.S.	Malang, 15 April 1979	S1	P. Bhs. Inggris	V	
14.	Dyah Yuniar R, SPd.	Malang, 12 Juni 1981	S1	P. Sejarah	V	
15.	Drs. Syaiful Hadi	Malang, 04 Agustus 1968	S1	PAI	V	

16.	Siti Kifayatul Hidayah, S.Pdi.	Malang,05 Februari 1970	S1	PAI	V	
17.	Kurdiantoro, S.Pd.	Malang,21 Maret 1971	S1	PPKn	V	
18.	Siti Aini Rifaidah, S.Pd.	Malang,26 Maret 1975	S1	PPKn	V	
19.	Saiful Anwar,S Pd	Malang, 03 Juli 1969	S1	P. Matematika	V	
20.	Idatul Fitriyah, SS.	Malang,05 September 1979	S1	P. Bhs. Inggris	V	
21.	Mughni Fathoni, S.Ag.	Malang,19 April 1974	S1	P. Bhs. Arab	V	
22.	Ainur Ridwan, S Pd.	Sumenep, 3 Januari 1979	S1	P. Matematika	V	
23.	Mislia, S Pd.	Malang, 4 Maret 1978	S1	P. Bhs. Indonesia	V	
24.	Ari Susijati, S.Pd	Malang, 15 Februari 1970	S1	Bimbingan Konseling	V	
25.	Tatik Widyawati, S Pd.	Malang, 11 Maret 1972	S1	P. Sejarah	V	
26.	Hisbullah Mukhtar, S.Ag	Malang,27 Maret 1975	S1	PAI	V	
27.	Luluk Roifah, S Pd.	Malang, 21 Maret 1981	S1	P. Sejarah	V	
28.	Mukhlisoh, S.Ag	Malang, 6 Mei 1969	S1	PAI		V
29.	Drs. Muhaimin	Malang,01 Mei 1958	S1	Akuntansi		V
30.	Nurul Zumroti, S.Ag.	Malang,12 April 1970	S1	PAI		V
31.	Rochmad, S.Ag.	Malang,31 Desember 1948	S1	PAI		V

DATA PEGAWAI MTs NEGERI TUMPANG

NO	NAMA	TEMPAT / TGL. LAHIR	PENDIDIKAN TERAKHIR		STATUS		BIDANG PEKERJAAN
			JENJANG	BID. STUDI	PT	PT T	
1.	Wahyudi Joko Ruswono	Surabaya, 5 Mei 1960	SMA	IPA	V		Kepala TU
2.	Moh. Nuryasin	Malang, 22 Juli 1965	D2	PAI	V		Bendahara
3.	Siti Nur Fauziah, S Pdl.	Malang, 15 September 1975	S1	PAI	V		Staf TU
4.	Jupri	Malang, 19 April 1976	SMA	IPS	V		Staf Perpus.
5.	Moh. Mustaghis	Malang, 14 Juli 1975	MA	IPS	V		Staf TU
6.	Nanang Fahrudin	Malang, 26 Juli 1986	MA	IPS		V	Staf TU
7.	Syaiful Khozi	Malang, 12 Maret 1976	MA	IPS	V		Satpam
8.	Abdul Rahman	Malang, 3 September 1967	SMA	IPS	V		Pet. Kebersihan
9.	Sulhan	Malang, 18 Agustus 1969	MTs	-		V	Penjaga malam
10.	Maftuhan Fuadi	Malang, 4 Juli 1986	MA	IPS		V	Penjaga malam

STATUS KEPEGAWAIAN MTS NEGERI TUMPANG

SPESIFIKASI	STATUS KEPEGAWAIAN		
	PNS	GTT	PTT
Kepala MTsN	1	-	-
Guru	26	4	-
Staf TU	4	-	1
BP	-	-	-
Petugas Perpustakaan	1	-	
Tukang Kebun	1	-	2
Satpam	1	-	-
Jumlah	34	4	3

SARANA PRASARANA MTs NEGERI TUMPANG

NO	RUANG	JML.	-UKURAN	KONDISI	KET.
1	Ruang Kepala	1 lokal	6 x 7 m ²	Baik	Permanen
2	Ruang TU	1 lokal	6 x 7 m ²	Baik	Permanen
3	Kelas	14 lokal	7 x 9 m ²	Baik	Gedung Permanen, fasilitas dalam kelas minim
4	Lab. IPA	1 lokal	7 x 9 m ²	Baik	Permanen
5	Lab. Bahasa	1 lokal	7 x 9 m ²	Baik	Permanen
6	Lab. Komputer	1 lokal	7 x 9 m ²	Baik	Gedung Permanen jumlah komputer hanya 10 unit
7	Ruang Guru	1 lokal	7 x 12 m ²	Baik	Permanen
8	Perpustakaan	1 lokal	8 x 10 m ²	Baik	Koleksi buku 64 judul dengan jumlah 1944 eks.
9	Ruang BP	1 lokal	3 x 3 m ²	Baik	Ada
10	Musholla	1 lokal	12,5 x 17,5 m ²	Kurang Baik	Belum Sempurna
11	Kopsis	1 lokal	5 x 7 m ²	Baik	Permanen
12	Kamar kecil siswa	4 lokal	2 x 2 m ²	Kurang Baik	Seharusnya 8 MCK
13	Kamar kecil guru	3 lokal	2 x 2 m ²	Baik	Seharusnya 4 MCK
14	Pos Satpam	1 lokal	3 x 3 m ²	Baik	Ada
15	UKS	1 lokal	4 x 7 m ²	Baik	Permanen
16	Gudang	1 lokal	3 x 3 m ²	Kurang Baik	Belum permanen

17	Ruang OSIS	-	-	-	Belum ada
18	Pagar Madrasah	-	-	-	Belum ada

JUMLAH SISWA MTs NEGERI TUMPANG

TAHUN 2012/2013

KELAS	JUMLAH ROMBONGAN				JUMLAH SISWA
	A	B	C	D	
VII	32	33	32	-	97
VIII	27	27	31	29	114
IX	28	29	27	27	111
JUMLAH					322

PRESTASI SISWA

1. Lomba MIPA Jawa Timur yang merebutkan piala gubernur di UIN Malang sampai semi final tahun 2010.
2. Olimpiade IPA dengan meraih juara 1 setingkat Malang Raya tahun 2009.
3. Olimpiade sains tingkat Jawa Timur dengan meraih peringkat 6 tahun 2008.
4. Lomba MTQ tingkat Malang raya meraih juara 3 tahun 2008.
5. Juara 1 LP3 pramuka regional tingkat Jawa Timur pada tahun 2008.
6. Juara 1 Baca Puisi tingkat SMP se Kab. Malang.
7. Juara 1 Cerdas Cermat tingkat SMP se Kab. Malang.
8. Peringkat 10 Besar Olimpiade Matematika se Kab. Malang.

Lampiran III
Lampiran III



Gambar 1: Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Negeri Tumpang



Gambar 2: Wawancara dengan Waka Kurikulum



Gambar 3: Wawancara dengan Sarana dan Prasarana



Gambar 4: Wawancara dengan Guru PAI kelas 7



Gambar 5: Wawancara dengan Waka Kesiswaan



Gambar 6: Pembelajaran baca tulis al-Qur'an



Gambar 7: Masjid



Gambar 8: Visi dan Misi



Gambar 9: Kelas dan lapangan basket