

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MADRASAH TSANAWIYAH PONDOK PESANTREN
PENDIDIKAN ISLAM MIFTAHUSSALAM BANYUMAS**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

Oleh:

Nama : MISTINA HIDAYATI
NIM : 201765009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
2022**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 626250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsatzu.ac.id Email : pps@uinsatzu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 667 Tahun 2022

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri
Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Mistina Hidayati
NIM : 201765009
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu
Pendidikan di MTs PPPi Miftahussalam Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal 17 Juni 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat
untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji
Tesis.



PROF. K.H.



Purwokerto, 21 Juni 2022

Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681006 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-625624, 626255, Fax : 0281-636603
Website : www.pps.uinssu.ac.id Email : pps@uinssu.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama Peserta Ujian : Mistina Hidayati
NIM : 201765009
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		21/6-2022
2	Dr. Nawawi, M. Hum. NIP. 19710508 199803 1 003 Sekretaris/ Penguji		20/6 22
3	Dr. Nurfuadi, M.Pd.I. NIP. 19711021 200604 1 002 Pembimbing/ Penguji		20/6-2022
4	Dr. Hj. Ifada Novikasari, M.Pd. NIP. 19831110 200604 2 003 Penguji Utama		21/6-2022
5	Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd. NIP. 19720420 200312 1 001 Penguji Utama		20/6-2022

Purwokerto,

Mengetahui
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.
NIP. 19720420 200312 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal: Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Prof. K.H. Saifuddin Zuhri
di Purwokerto

Assalamualaikum wr. wb.

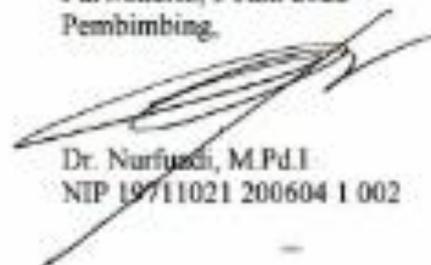
Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan koreksi serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Mistina Hidayati
NIM : 201765009
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs PPPi Miftahussalam Banyumas

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami sampaikan terima kasih.

Purwokerto, 3 Juni 2022
Pembimbing,



Dr. Nurfuadi, M.Pd.I
NIP 19711021 200604 1 002

Lembar Pernyataan Keaslian Karya

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: "Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas" seluruhnya merupakan hasil saya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

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

Purwokerto, Juni 2022



Mistina Hidayati
NIM. 201765009

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MTs PPPI MIFTAHUSSALAM BANYUMAS**

Mistina Hidayati NIM. 201765009 E-mail: 201765009@mhs.uinsaizu.ac.id
Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
UIN Prof. Kiai Haji Saifuddin Zuhri

ABSTRAK

Madrasah tsanawiyah sebagai lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Kementerian Agama tentu memiliki manajemen tersendiri dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Persaingan pemasaran jasa pendidikan antar lembaga pendidikan saat ini semakin ketat baik madrasah tsanawiyah di negeri maupun yang dikelola swasta melalui yayasan pendidikan. Seorang kepala madrasah adalah seorang pemimpin, seorang manajer, seorang pendidik dan seorang supervisor. Berhasil tidaknya lembaga pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki kepala madrasah tersebut. Manajemen kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan, dapat dilihat dari paradigma baru manajemen pendidikan. Hal tersebut harus dilaksanakan secara sistematis dan terus menerus melalui perencanaan, pengorganisasian, monitoring dan evaluasi agar target sekolah dapat dicapai dengan efisien dan efektif atau bermutu. Mutu dalam konteks pendidikan, mencakup *input, proses dan out put*.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yang berarti penulis melakukan penelitian di lapangan untuk memperoleh data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari pelaku yang dapat diamati dan/atau informasi secara langsung dengan mengunjungi lokasi yang berada di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kepala madrasah dilakukan secara sistematis pada fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Perencanaan peningkatan mutu pendidikan oleh kepala madrasah yaitu dengan menyusun RKM secara terintegrasi, menggunakan prinsip multi tahun. Pengorganisasian yang dilakukan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas telah menerapkan fungsi *strukturalisasi* yaitu dengan menempatkan personal dalam struktur yang jelas, mengaplikasikan fungsi *relationship* serta menjalankan fungsi integritas. Pelaksanaan peningkatan mutu dilakukan dengan cara memberi dorongan, menggerakkan, mengarahkan, memerintah, menugaskan dan menuntun personal dalam organisasi. Proses pengawasan dilakukan sejak perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan dengan menggunakan dua cara yaitu secara individu dan kelompok.

Kata kunci: Manajemen, Kepala Madrasah, Mutu Pendidikan.

**MANAGEMENT OF THE HEAD MADRASAH
IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION
AT MTs PPPI MIFTAHUSSALAM BANYUMAS**

Mistina Hidayati NIM. 201765009 E-mail: 201765009@mhs.uinsaizu.ac.id
Postgraduate Islamic Education Management Study Program
UIN Prof. Kiai Haji Saifuddin Zuhri

ABSTRACT

Madrasah Tsanawiyah as an Islamic educational institution under the auspices of the Ministry of Religion certainly has its own management in increasing customer satisfaction. Competition in the marketing of educational services between educational institutions is currently getting tougher, both for madrasah tsanawiyah in the country and those managed by the private sector through educational foundations. A madrasa principal is a person who is truly a leader, a manager, an educator and a supervisor. The success or failure of an educational institution will be greatly influenced by the competencies of the madrasah principal. The madrasa principal's management to improve the quality of education, at least can be seen from the new paradigm of education management. This must be carried out systematically and continuously through planning, organizing, monitoring and evaluating so that school targets can be achieved efficiently and effectively or with quality. In the context of education, quality includes input, process and output.

This research is a qualitative and naturalistic research because the research is carried out in natural conditions. This study uses a qualitative descriptive approach, which means the author conducts research in the field to obtain descriptive data in the form of written or spoken words from the perpetrators that can be observed and/or information directly by visiting locations in MTs PPPI Miftahussalam Banyumas. Data collection techniques used are observation, interviews, and documentation.

The results showed that the management of the madrasah principal was carried out systematically in the functions of planning, organizing, implementing and supervising. Planning for improving the quality of education by the head of madrasa is by compiling an integrated RKM, using the multi-year principle. The organization carried out by the Head of MTs PPPI Miftahussalam Banyumas has implemented a structuralization function, namely by placing personnel in a clear structure, applying relationship functions and carrying out integrity functions. The implementation of quality improvement is carried out by encouraging, moving, directing, commanding, assigning and guiding personnel in the organization. The supervisory process carried out by the Head of MTs PPPI Miftahussalam Banyumas was carried out from planning, organizing and implementing using two methods, namely individually and in groups.

Keywords: Management, Head of Madrasah, Quality of Education.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah tata sistem penulisan kata-kata bahasa asing (arab) dalam bahasa Indonesia yang digunakan oleh penulis dalam tesis. Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor:158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	be
ت	Tā'	t	te
ث	Šā'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jīm	j	je
ح	Hā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	kh	ka dan ha
د	Dāl	d	de
ذ	Žāl	ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sīn	s	es
ش	syīn	sy	es dan ye
ص	šād	š	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓā'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fā'	f	ef

ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lām	l	el
م	mīm	m	em
ن	nūn	n	en
و	wāw	w	w
هـ	hā'	h	ha
ء	hamzah	`	apostrof
ي	yā'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

C. Tā' marbūṭah

Semua *tā' marbūṭah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
علة	ditulis	<i>'illah</i>
كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliya'</i>

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----◌-----	Fathah	ditulis	<i>A</i>
-----◌-----	Kasrah	ditulis	<i>i</i>

-----ُ-----	Ḍammah	ditulis	<i>u</i>
-------------	--------	---------	----------

فَعَلَ	Faḥah	ditulis	<i>fa'ala</i>
ذَكَرَ	Kasrah	ditulis	<i>żukira</i>
يَذْهَبُ	Ḍammah	ditulis	<i>yazhabu</i>

E. Vokal Panjang

1. fathah + alif جَاهِلِيَّة	ditulis	<i>ā</i>
2. fathah + ya' mati تَنْسَى	ditulis	<i>jāhiliyyah</i>
3. Kasrah + ya' mati كَرِيم	ditulis	<i>ā</i>
4. Ḍammah + wawu mati فُرُوض	ditulis	<i>tansā</i>
	ditulis	<i>ī</i>
	ditulis	<i>karīm</i>
	ditulis	<i>ū</i>
	ditulis	<i>furūd</i>

F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati بَيْنَكُمْ	ditulis	<i>ai</i>
2. fathah + wawu mati قَوْل	ditulis	<i>bainakum</i>
	ditulis	<i>au</i>
	ditulis	<i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>A'antum</i>
أَعَدَّتْ	ditulis	<i>U'iddat</i>
لَنْنُ شُكْرَتُمْ	ditulis	<i>La'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal “al”

القرآن	ditulis	<i>Al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السماء	ditulis	<i>As-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

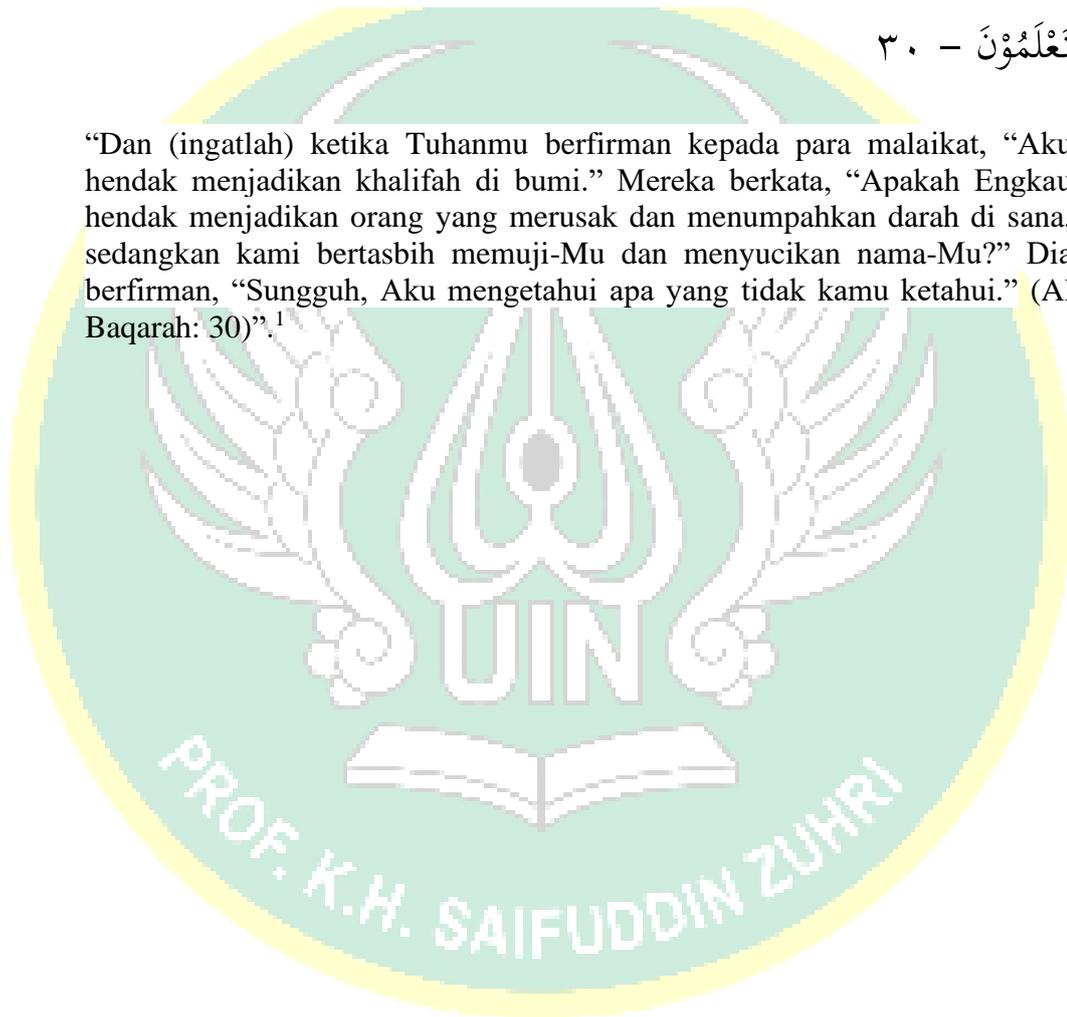
ذوى الفروض	ditulis	<i>Ẓawī al-furūd</i>
أهل السنة	ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>

MOTTO

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا

تَعْلَمُونَ - ٣٠

“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Al Baqarah: 30).¹



¹ Alqur'an dan terjemah, Kementerian Agama RI, Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam, (Indonesia: Sygma Examedia Arkanleema , 2011), 7.

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Saya persembahkan tesis ini untuk:

Pertama: Orang tua, HS Family.

Kedua: Suami, anak-anak, dan saudara.

Ketiga: Semua rekan seperjuangan di SMP N 1 Banyumas,
MPI UIN Saizu, dan komunitas.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah hirobbil'alamin, ucap syukur pada Allah SWT. Pemberi kasih, yang telah menganugerahkan segala rahmat dan keberkahan hingga dalam segala keterbatasan, dan ketidakmampuan sebagai manusia yang jauh dari sempurna, Engkau selalu berikan kekuatan dan kemudahan untuk bisa menyelesaikan tesis sederhana ini. Atas izin-Mu, tesis yang berjudul, "Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dapat terselesaikan.

Tesis dengan tema mutu sekolah, merupakan penelitian di bidang sistem penjaminan mutu internal pendidikan yang membahas mengenai tujuan penjaminan mutu, prinsip penjaminan mutu dan bagaimana sekolah menjalankan tahapan-tahapan penjaminan mutu, serta faktor pendukung keberhasilan penjaminan mutu guna menghasilkan sekolah yang berkualitas sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat.

Penelitian ini dapat tersusun dengan baik berkat bantuan banyak pihak, untuk itu ucapan terima kasih sebesar-besarnya penulis haturkan kepada:

1. Prof. Dr. K.H. Mohammad Roqib, M.Ag., Rektor UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Pascasarjana Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah banyak membimbing mahasiswa dengan penuh dedikasi.
3. Dr. Rahmat, M.Ag., M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto yang selalu sabar dalam menghadapi segala problem mahasiswanya.
4. Dr. Nurfuadi, M.Pd. I Penasehat Akademik sekaligus Pembimbing Tesis yang telah meluangkan banyak waktu untuk membimbing dan memberikan ilmu yang bermanfaat untuk penulis dengan penuh kesabaran dan keikhlasan.

5. Segenap dosen, karyawan, dan civitas akademik Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto
6. Drs. Muksonudin, M.Pd. selaku Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, beserta jajaran guru, staff karyawan, serta peserta didik yang begitu semangat membantu peneliti.
7. Endah Kurniasih, S.Pd. Kepala SMP N 1 Banyumas, yang telah banyak memberi suport dan izin untuk penulis melanjutkan studi.
8. Rekan guru SMP N 1 Banyumas yang senantiasa memberikan doa, dukungan dan motivasi.
9. Suami dan anak-anak tersayang, keluarga, yang telah mengikhhlaskan waktu kebersamaan menjadi berkurang.
10. Teman-teman seperjuangan di MPI 2020, sukses bersama.

Besar harapan penulis, tesis sederhana ini dapat memberi manfaat dan kebaikan bagi sesama. Penulis pun sangat mengharap saran dan masukan yang membangun sebagai perbaikan ke depan karena manusia tak ada yang sempurna.

Purwokerto, Juni 2022



Mistina Hidayati
NIM. 201765009

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK BAHASA INDONESIA	vi
ABSTRAK BAHASA INGGRIS	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	viii
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Penelitian	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
F. Sistematika Penulisan	7
BAB II :MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN	9
A. Manajemen Kepala Madrasah	9
1. Konsep Manajemen	9
2. Pengertian Kepala Madrasah	11
3. Peran Kepala Madrasah	12
4. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah	12

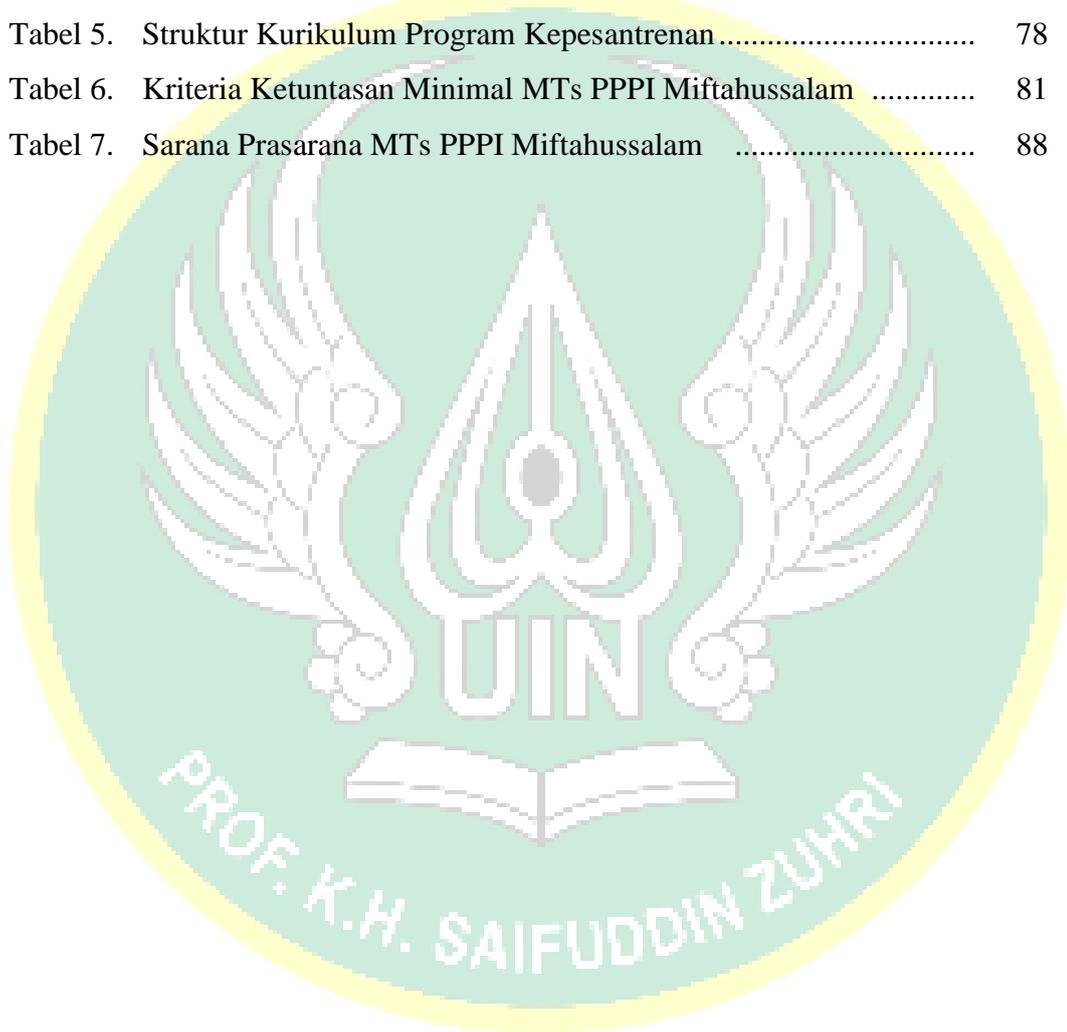
5. Fungsi – Fungsi Manajemen Kepala Madrasah	18
B. Mutu Pendidikan Madrasah	34
1. Hakekat Mutu Pendidikan	34
2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan	37
3. Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan	39
4. Penjaminan Mutu Pendidikan	40
C. Telaah Pustaka	40
D. Kerangka Berfikir.....	44
BAB III : METODE PENELITIAN	46
A. Paradigma, Jenis dan Pendekatan Penelitian	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian	47
C. Subyek dan Obyek Penelitian	48
D. Teknik Pengumpulan Data	49
E. Teknik Analisa Data	51
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	52
BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	54
A. Penyajian Data	54
1. Profil MTs PPPI Miftahussalam Banyumas	54
2. Deskripsi Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas.....	66
B. Analisis Data	95
1. Perencanaan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	95
2. Pengorganisasian Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	97
3. Pelaksanaan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	98
4. Pengawasan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	100

BAB V : PENUTUP	101
A. Kesimpulan	101
B. Implikasi.....	102
C. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	
SK PEMBIMBING TESIS	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Jadwal Kegiatan Harian.....	63
Tabel 2.	Jadwal Kegiatan Mingguan	63
Tabel 3.	Tim Pengembang Kurikulum MTs PPPI Miftahussalam	73
Tabel 4.	Struktur Kurikulum MTs PPPI Miftahussalam	78
Tabel 5.	Struktur Kurikulum Program Kepesantrenan.....	78
Tabel 6.	Kriteria Ketuntasan Minimal MTs PPPI Miftahussalam	81
Tabel 7.	Sarana Prasarana MTs PPPI Miftahussalam	88



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Wawancara

Lampiran 2. Foto Kegiatan Wawancara

Lampiran 3. Program Kerja Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

Lampiran 4. Dokumentasi

Lampiran 7. Permohonan Ijin Penelitian

Lampiran 8. Ijin Penelitian dari MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

Lampiran 9. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



BAB I.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan pada hakikatnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses tersebut diharapkan manusia dapat memahami apa arti dan hakikat hidup, serta untuk apa dan bagaimana menjalankan tugas hidup dan kehidupan secara benar. Pendidikan merupakan suatu elemen yang sangat penting bagi manusia, sebab pendidikan berperan sebagai sarana untuk menciptakan manusia yang unggul dan beradab. Pendidikan diyakini sebagai upaya yang paling mendasar dan strategis sebagai wahana penyiapan sumber daya manusia dalam pembangunan. Pendidikan juga merupakan cara untuk membantu dalam membangun masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera¹

Pendidikan nasional Indonesia mempunyai visi mewujudkan sistem pendidikan yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negaranya agar berkembang menjadi manusia yang berkualitas. Visi pendidikan tersebut, dijabarkan kedalam misi, antara lain meningkatkan mutu pendidikan yang memiliki daya saing di tingkat nasional, regional, dan global serta meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan. Pendidikan merupakan proses yang terus menerus untuk mengembangkan potensi seseorang atau subyek didik, baik dari dimensi personal maupun sosial, sehingga menjadi anggota masyarakat yang baik sesuai dengan tujuan agama, bangsa dan negara Indonesia.

Pendidikan saat sekarang banyak mengalami perkembangan dan kemajuan. Adanya perkembangan dan kemajuan ini tidak lepas dari adanya tuntutan yang begitu mendesak dalam meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mewujudkan lembaga pendidikan bermutu ini menuntut adanya pengelolaan lembaga yang efektif dan efisien dalam segala aspeknya, baik aspek SDM, dana, serta sarana pra sarana. Pengelolaan lembaga yang efektif dan efisien dapat tercapai jika pengelola atau pimpinannya efektif, yaitu bersifat terbuka

¹ James Tooley. *Sekolah Untuk Kaum Miskin*.(Jakarta: PT. Pustaka Alfabet, 2013), 1.

dan adaptif. Kedua sifat ini akan menentukan pemimpin yang memiliki pengaruh kepada guru dan personil lainnya terhadap pencapaian tujuan. Pemimpin yang adaptif akan banyak mendapat dukungan dari bawah.²

Lembaga pendidikan madrasah adalah suatu lembaga pendidikan yang di dalam tempat tersebut diadakan kegiatan pendidikan yang secara teratur, sistematis, mempunyai tanggung jawab perpanjangan dalam kurun waktu tertentu, berlangsung mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi, dilaksanakan berdasarkan aturan resmi yang ditetapkan oleh pemerintah. Di Negara Republik Indonesia ada tiga lembaga yang diidentikkan sebagai lembaga pendidikan Islam yaitu pesantren, madrasah dan madrasah milik organisasi Islam dalam setiap jenis dan jenjang yang ada³.

Untuk lembaga pendidikan yang berada di kementerian Agama seperti RA, MI, MTs, MA ini termasuk sederajat dengan TK, SD, SMP dan SMA hal ini dituangkan dalam UU no 2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional meskipun secara implisit tidak disebutkan. Pada pasal 11 ayat 1 misalnya hanya menyebutkan jenis pendidikan yang termasuk jalur pendidikan madrasah terdiri pendidikan umum, pendidikan kedinasan, pendidikan keagamaan, pendidikan akademik dan pendidikan profesi. Namun lembaga pendidikan Madrasah dalam keputusan Menteri Agama No.368/93 dan 369/93 tanggal 22 Desember 1993 dan No.054/U/1993 tentang kesetaraan antara lembaga pendidikan yang bercirikan Islam (MI, MTs, MA) dengan lembaga pendidikan umum (SD, SMP, SMA) dan juga keputusan Menteri Agama RI No.8/22/1993 tentang kurikulum pendidikan bercirikan Islam yang mengakomodasikan muatan pelajaran yang ada dimuat pendidikan umum. Puncaknya pendidikan lembaga Islam menjadi resmi atau legal dari Madrasah sampai pondok pesantren secara eksplisit diatur dalam Undang undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003, sehingga keberadaan lembaga Madrasah (MI,MTs,MA)

² Philip V. Lewis, "*Organizational Communication: The Essence of Management*", dalam Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 93.

³ M.Roqib & Nurfuadi. *Kepribadian Guru*, (Yogyakarta : Cinta Buku, 2020), 8.

lulusannya bisa melanjutkan ke jenjang selanjutnya pada lembaga pendidikan umum.⁴

Madrasah tsanawiyah sebagai lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Kementerian Agama tentu memiliki manajemen tersendiri dalam meningkatkan kepuasan pelanggan masing masing. Apalagi persaingan pemasaran jasa pendidikan antar lembaga-lembaga pendidikan saat ini semakin ketat baik madrasah tsanawiyah di negeri maupun madrasah tsanawiyah yang dikelola swasta melalui yayasan pendidikan. Dinamika dalam mengimplementasikan pendekatan, teknik dan strategi meningkatkan kepuasan para pengguna jasa pendidikan adalah bagian penting yang tidak bisa diabaikan oleh semua lembaga pendidikan Islam setingkat madrasah tsanawiyah.

Seorang kepala sekolah/ madrasah adalah orang yang benar-benar seorang pemimpin, seorang manajer, seorang pendidik dan seorang supervisor. Kepala madrasah sebagai penanggungjawab diharapkan mampu memberikan pandangan serta ide- ide untuk melakukan upaya pengelolaan dan langkah strategis pada lembaga pendidikan tersebut. Adapun tugas pokok kepala sekolah berdasarkan Pasal 15 Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah adalah beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan. Peran kepala sekolah/madrasah sangat menentukan bagaimana pola layanan pendidikan yang bermutu.

Kenyataan di lapangan, problematika pendidikan di Indonesia cukup banyak, mulai dari masalah kurikulum, kualitas, kompetensi, bahkan kompetensi kepemimpinan baik itu di jajaran tingkat atas maupun tingkat bawah. Berbagai kasus keluhan-keluhan terjadi di lapangan, baik pimpinan sekolah maupun para pendidik yang menyayangkan dimensi kepemimpinan seperti soal manajemen, disiplin, birokrasi dan administrasi. Kemudian yang tidak kalah pentingnya juga soal kepemimpinan di sekolah turut berperan

⁴ M. Daud Yahya, “ *Posisi Madrasah dalam Sistem Pendidikan di Era Otonomi Daerah*”, Khasanah 01, (2014): 9 (diakses 17 Januari 2022).

mewarnai wajah penyelenggaraan dunia pendidikan serta memperlebar kesenjangan dan konflik internal para pendidik.⁵

Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan khususnya pada satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki kepala madrasah tersebut, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah menegaskan bahwa seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimal yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Berdasarkan standar tersebut, maka menjadi sangat penting bagi kepala madrasah untuk menguasai kompetensi kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan.

Manajemen kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan, setidaknya dapat dilihat dari paradigma baru manajemen pendidikan. Bahwa kepala madrasah sedikitnya mampu melaksanakan berbagai strategi berdasarkan fungsinya. Fungsi- fungsi tersebut adalah, *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Hal tersebut harus dilaksanakan secara sistematis dan terus menerus melalui perencanaan, pengorganisasian, monitoring dan evaluasi agar target sekolah dapat dicapai dengan lebih efisien dan efektif atau bermutu. Dalam konteks pendidikan, mutu mencakup *input, proses dan out put*.

Madrasah Tsanawiyah Miftahussalam Banyumas, merupakan bagian dari Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas, yang berada di bawah naungan yayasan Miftahussalam. Sebuah lembaga pendidikan yang berusaha melakukan kolaborasi dua sistem pendidikan dalam pelaksanaan pembelajarannya yaitu sistem pendidikan madrasah Tsanawiyah dan Aliyah dan sistem pendidikan pesantren dengan pemantauan selama 24 jam penuh di pondok.

⁵ Efrizal Nasution . *Problema Pendidikan di Indonesia*. Mediasi IAIN Ambon 8, No. 1 (2014): 2 (dikases 17 Januari 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas menunjukkan bahwa tingginya minat masyarakat yang masih termotivasi untuk menyekolahkan anaknya terlihat dari banyaknya generasi keluarga siswa yang kembali menempuh pendidikan di MTs Miftahussalam Banyumas mulai dari anak, kakak, adik, keponakan, tetangga dan lain sebagainya. Hasil akademik berupa UMBN selama 3 (tiga) tahun menunjukkan tingkat kelulusan 100%. Prestasi non akademik juga banyak di raih, serta adanya kelas unggulan (khusus) untuk menghafal Al Qur'an 30 Juz. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelayanan pendidikan bermutu di MTs PPPI Miftahussalam selalu diupayakan dari segi fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan terus menerus, namun memang masih ada beberapa kendala, seperti ketersediaan sarana prasarana kelas yang belum semua terpenuhi, seperti LCD dan CCTV.

Mutu pendidikan yang dihasilkan tidak terlepas dari manajemen kepala madrasah. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas".

B. Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis fokus pada pelaksanaan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas. Manajemen kepala madrasah yang peneliti bahas berkaitan dengan aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian difokuskan pada manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk:

1. Menganalisis Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas
2. Menemukan Beberapa Aspek Aspek Kebaruan (Inovasi) Tentang Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat atau signifikansi penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Menambah wawasan atau ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memakai penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui implementasi Manajemen di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbang saran dan kontribusi positif pada peningkatan layanan pendidikan bermutu di sekolah/madrasah.
2. Manfaat Praktis
 - 1) Sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas dalam meningkatkan layanan pendidikan bermutu.
 - b. Sebagai dasar pertimbangan dan masukan bagi pihak yang menangani layanan pendidikan bermutu.
 - c. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan rujukan dan referensi bagi penelitian selanjutnya atau pihak lain yang berkepentingan.

F. Sistematika Penulisan

Bagian awal, terdiri dari halaman judul, pengesahan direktur, pengesahan tim penguji, halaman nota pembimbing, pernyataan keaslian, abstrak, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, halaman daftar tabel, , dan daftar isi.

Bab I berisi pendahuluan dengan pokok pikiran terdiri atas: latar belakang masalah yang menguraikan mengenai berbagai masalah pendidikan dalam tataran manajemen kepala madrasah dan mutu pendidikan. Fokus dan rumusan masalah berupa penerapan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas. Selain itu dalam bab pertama ini memuat juga tentang tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika yang memberi rangka pada penelitian ini.

Bab II Manajemen kepala madrasah dan peningkatan mutu pendidikan. Menjelaskan teori- teori yang digunakan untuk menganalisis permasalahan dalam tesis ini. Terdiri dari manajemen kepala madrasah yang meliputi konsep manajemen, pengertian kepala madrasah, peran kepala madrasah, tugas dan fungsi kepala madrasah, fungsi- fungsi manajemen kepala madrasah. Mutu pendidikan madrasah yang terdiri dari hakikat mutu pendidikan, faktor- faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, upaya meningkatkan mutu pendidikan, penjaminan mutu pendidikan, telaah pustaka dan kerangka berpikir.

Bab III berisi tentang Paradigma, Jenis dan Pendekatan Penelitian, yang terdiri dari Jenis dan Pendekatan Penelitian, Tempat dan Waktu Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data dan Pemeriksaan Keabsahan Data.

Bab IV berisi penyajian Data Penelitian berupa profil MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, Deskripsi Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yang meliputi Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Pengawasan. Analisis aata berupa Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan

Pengawasan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Bab V Penutup berisi simpulan, implikasi, saran. Kemudian sebagai pelengkap dalam penulisan tesis ini penulis mencantumkan daftar pustaka, biodata penulis serta lampiran- lampiran yang menunjang dan menguatkan keberadaan tesis ini.

BAB II

MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

A. Manajemen Kepala Madrasah

1. Konsep Manajemen

Kata manajemen secara bahasa berasal dari bahasa latin, yaitu manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang berarti menangani. *Managere* diterjemahkan dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* (kata benda), dengan kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan management. Management diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).¹

Karwati mengutip pendapat Stoner, Fremaan, dan Gilbert yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan pekerjaan anggota anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.²

Sedangkan menurut Mulyasa³ manajemen secara istilah adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup 4 (empat) macam, yaitu:

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan sebuah proses yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Terry menyebutkan bahwa perencanaan meliputi tindakan- tindakan dalam memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas- aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai

¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 4 (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), 8.

² Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 137.

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 7.

hasil- hasil yang diinginkan. Perencanaan dapat dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan- keputusan yang dalam perencanaan tersebut dianggap sebagai tindakan mempersiapkan tindakan- tindakan untuk masa yang akan datang.

- b. Pengorganisasian (*organizing*). Fattah mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumberdaya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi⁴
- c. Pergerakan (*actuating*). Fungsi ini menunjukkan sebuah proses dalam manajemen setelah melakukan perencanaan dan pengorganisasian maka sebuah organisasi perlu bergerak menjalankan berbagai keputusan maupun program yang telah disusun. George R. Terry menggunakan istilah *actuating*, Henry Fayol menggunakan istilah *directing*, dan Luther M. Cullick menggunakan *directing*.

Pada dasarnya beberapa istilah di atas menunjukkan sebuah maksud yaitu menggerakkan bawahan dengan cara memerintah, menugaskan, memimpin, memberi petunjuk, mengarahkan, mendorong, membimbing dan memberi motivasi terus menerus kepada semua anggota organisasi atau bawahan yang tergabung dalam bentuk usaha kerjasama untuk mencapai tujuan yang ditentukan.⁵ Demikian juga pada lembaga pendidikan, khususnya madrasah, kepala madrasah harus mampu menggerakkan guru dan karyawan agar mutu pendidikan terus meningkat.

- d. Pengawasan (*controlling*), Fungsi terakhir dalam kerangka fungsi manajemen Terry adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas- aktivitas

⁴ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. 10, 2009), 71.

⁵ Muh. Hizbul Muflihah, *Administrasi Pendidikan: Tinjauan Teori Untuk Praktek Manajerial bagi Guru dan Pimpinan Madrasah*, (Yogyakarta: Pilar Media, 2013), 103.

yang direncanakan.⁶ Siagian berpendapat bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditentukan⁷

Pengendalian yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan- penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan), serta terhadap pengawasan output (standar produk yang diinginkan)⁸

2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.⁹ Kepala madrasah sendiri terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “Madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan member pelajaran.¹⁰ Sehingga pengertian kepala madrasah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ditingkat operasional memiliki posisi sentral dalam membawa keberhasilan lembaga pendidikan. Peranan kepala madrasah sangat menentukan mutu pendidikan. Kepala madrasah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang

⁶ George R. Terry, *Asas- Asas Manajemen*, Winardi, (terj.) (Bandung: Alumni, 2010), 395

⁷ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 110.

⁸ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, 111- 112.

⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1999), 81.

¹⁰ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), 420.

akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.¹¹

3. Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam dituntut mampu berperan semaksimal mungkin agar tujuan pendidikan tercapai. Keberhasilan madrasah sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah untuk memimpin dengan visi dan strategi kepemimpinan atau sering disebut pemimpin visioner. Pemimpin visioner adalah pemimpin yang menciptakan, mengartikulasikan, dan membangun rencana tindakan bagi perubahan organisasi. Kemampuan memahami dan mengantarkan pada pencapaian tujuan terletak pada kepemimpinan madrasah. Salah satu langkah bagi pemimpin visioner adalah menganalisis semua area organisasi yang membutuhkan perbaikan.¹²

4. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah telah ditetapkan pada tanggal 16 Nopember 2017 oleh Menteri Agama Republik Indonesia. PMA ini merupakan pengganti dari PMA No. 29 Tahun 2014. Bahwa Tugas Kepala Madrasah (Pasal 3), meliputi: (1) Kepala Madrasah melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan; (2) Kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru Madrasah.

Sedangkan Fungsi Kepala Madrasah (Pasal 4), adalah: Kepala Madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi. Sebagai pemimpin pendidikan di madrasahnyanya, seorang kepala madrasah mengorganisasikan madrasah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim

¹¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004),126.

¹² Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016), 89.

(*teamwork*) dibawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi.

Memimpin sebuah organisasi untuk mencapai tujuan membutuhkan keterampilan dan keseriusan. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi, mendorong, mengajak, dan menggerakkan serta menuntun orang lain dalam proses kerja agar berpikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹³

*Bolman and Deal defined leadership as an interactive relationship between leader and followers. Its cultural, gender, class or ethnic components aside. Leadership is best characterized by influence and identification. Leading speaks to both the ability to frame a communal sense of meaning and to engage constituents in purposeful action.*¹⁴ Bolman dan Deal mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan interaktif antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan terbaik ditandai dengan adanya identifikasi dan pengaruh dari pemimpin kepada pengikut untuk bersama mencapai tujuan.

Dalam Islam istilah kepemimpinan dikenal dengan istilah khilafah, imamah, dan ulil amri, juga ada istilah ra'in. Kepemimpinan dalam Islam pada hakekatnya adalah berkhidmat atau menjadi pelayan umat. Tugas dan kewajiban seorang pemimpin dijelaskan pula dalam Firman Allah SWT dalam surat An-Nisa ayat 58 berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: *Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.*¹⁵

¹³ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2014), 39.

¹⁴ Pat Williams-Boyd, *Educational Leadership*, (California: ABC-CLIO, inc., 2002), 13. E-book (diakses 20 Januari 2022).

¹⁵ Alqur'an dan terjemah, Kementrian Agama RI, Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam, (Indonesia: Sygma Examedia Arkanleema , 2011), 87.

Dan dipertegas dalam ayat selanjutnya yaitu pada ayat 59 bahwa sebagai anggota memang mempunyai hak untuk dilayani, tetapi anggotapun memiliki kewajiban yaitu menaati apa yang menjadi peraturan dari pemimpinnya yang adil (Ulil amri). Yang dijelaskan pada ayat 59 sebagai berikut:

*Wahai, orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan Hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*¹⁶

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

- a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- b. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.
- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).¹⁷

¹⁶ Alqur'an dan terjemah, Kementrian Agama RI, 87.

¹⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 103-104.

Paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.¹⁸

a. Kepala Madrasah sebagai *Edukator*

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *edukator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching, moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik di atas normal.

Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitan dengan makna pendidikan, sasaran pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk itu kepala madrasah harus menanamkan, memajukan dan memajukan dan meningkatkan minimal empat nilai yaitu, pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.¹⁹

b. Kepala Madrasah sebagai *Manajer*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *manajer*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dan selalu memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya melalui semua kegiatan yang dapat mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.²⁰

c. Kepala Madrasah sebagai *Administrator*

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang

¹⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 98-99

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 99

²⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 103.

bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah. Efektifitas kerja kepala madrasah bergantung pada tingkat pembaharuan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu, ketika para tenaga kependidikan melakukan tugas- tugas yang diembannya.²¹

Kepala Madrasah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi. Adapun beberapa tugas pokoknya antara lain: 1) perencanaan 2) pengorganisasian 3) pengarahan 4) pengkoordinasian 5) pengawasan 6) kurikulum 7) peserta didik 8) ketatausahaan 9) ketenagaan 10) kantor 11) keuangan 12) perpustakaan. 13) Labolatorium, 14) Ruang keterampilan dan kesenian 15) Bimbingan konseling 16) UKS 17) OSIS dan sebagainya²²

d. Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor*

Kepala madrasah sebagai *supervisor* satu-satunya orang yang dapat membantu perkembangan anggota atau stafnya dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Adapun peranan dan tanggungjawab kepala madrasah, sebagai berikut:

- 1) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas terhadap masalah atau persoalan atau kebutuhan peserta didik serta membantu guru mengatasinya.
- 2) Membantu guru dalam mengantisipasi kesukaran guru dalam mengajar.
- 3) Memberikan bimbingan yang bijaksana terhadap guru dengan orientasi.

²¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 107.

²² Nurdiansyah, Andiek Widodo, *Manajemen Sekolah Berbasis ICT* (Sidoarjo : Nizamial Learning Center, 2017), 47.

- 4) Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tujuannya.
- 5) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.
- 6) Membantu guru mengerti makna alat untuk pelayanan.
- 7) Membantu guru memperkaya pengalaman mengajar, sehingga suasana pengajaran bisa mempermudah pemahaman peserta didik.
- 8) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.

Kepala madrasah sebagai *supervisor* harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian²³

e. Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggungjawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil; dan (7) teladan.²⁴

f. Kepala Madrasah sebagai *Inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai *inovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan

²³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 112.

²⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 115.

pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta *adaptable* dan fleksibel.²⁵

g. Kepala Madrasah sebagai *Motivator*

Sebagai *motivator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).²⁶

Berkenaan dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dalam firman Allah QS. As-Sajadah Ayat 24, sebagai berikut:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami”²⁷

5. Fungsi- Fungsi Manajemen Kepala Madrasah

Kepala madrasah dituntut menguasai prinsip manajerial yang mampu menerapkan keilmuannya dalam pelaksanaan proses pengelolaan madrasah yang dipimpinnya. Hal ini tentunya akan berakibat pada bagaimana produk yang dihasilkan dari madrasah tersebut. Produk madrasah yang paling umum menjadi sorotan dan fokus adalah peningkatan mutu madrasah yang dapat dilihat oleh masyarakat. Dengan banyaknya faktor pendukung dan semakin baik pengelolaan manajemen madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah, maka akan berbanding lurus dengan hasil yang akan diperoleh.

²⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 118.

²⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 103.

²⁷ Alqur'an dan Terjemah, Kementerian Agama RI, 260.

Dalam dunia pendidikan, manajemen sangat berperan penting. Kepala madrasah perlu memahami teori manajemen, pengetahuan yang digunakan dalam menjalankan organisasi pendidikan sejak dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang didukung keterampilan memimpin atau kepemimpinan (*leadership*), komunikasi (*communicating*). Keberhasilan organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh peran efektif dari manajemen dan kepemimpinan.

a. **Perencanaan (*Planning*) Kepala Madrasah**

Planning berasal dari kata *plan*, artinya rencana, rancangan, maksud, atau niat. *Planning* berarti perencanaan. Perencanaan yang dilakukan kepala madrasah meliputi berbagai bidang pendidikan. Perencanaan pendidikan adalah proses kegiatan pendidikan, sedangkan rencana pendidikan merupakan hasil perencanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan bersama.²⁸

Perencanaan pendidikan berkaitan dengan usaha merumuskan program pendidikan yang di dalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan pendidikan, kebijaksanaan dalam pendidikan, arah yang akan ditempuh dalam kegiatan pendidikan, prosedur, dan metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan pendidikan. Dalam perencanaan pendidikan biasanya terdapat penentuan-penentuan sebagai berikut:

- 1) Bentuk-bentuk atau jenis-jenis kegiatan pendidikan yang akan dilaksanakan.
- 2) Prosedur pelaksanaan kegiatan pendidikan.
- 3) Kebijakan-kebijakan yang dijadikan landasan kegiatan pendidikan.
- 4) Arah dan tujuan yang hendak dicapai dalam pendidikan.
- 5) Personal yang melaksanakan rencana pendidikan.
- 6) Waktu pelaksanaan rencana kegiatan kependidikan.

²⁸ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), 5.

7) Anggaran biaya yang dibutuhkan dalam kegiatan pendidikan²⁹

Perencanaan pendidikan adalah tugas seorang manajer yang pada umumnya diperankan oleh supervisor untuk menentukan pilihan dari berbagai alternatif aktivitas pendidikan, kebijaksanaan yang menyangkut pendidikan, prosedur, dan program pendidikan yang akan dilaksanakan. *Planning* atau perencanaan pendidikan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses perkiraan dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan dalam pendidikan untuk masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Perencanaan pendidikan di dalamnya membahas desain kurikulum, penentuan jadwal kegiatan pembelajaran, penentuan tenaga pengajar, pembuatan *team teaching*, perumusan dan teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, strategi pembelajaran. Pola evaluasi, rapat-rapat, dan berbagai kegiatan lainnya yang direncanakan dengan matang.

Secara substansial, perencanaan pendidikan mengandung tiga hal yang mendasar, yaitu: (1) tujuan pendidikan; (2) perhitungan atau pertimbangan kebijakan pendidikan; (3) pelaksanaan rencana kependidikan. Setiap perencanaan pendidikan yang dirumuskan bertitik tolak pada tujuan yang sebelumnya telah dicanangkan. Pelaksanaan rencana pendidikan tertuju pada sasaran yang jelas atau tidak menyimpang dari tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

Perencanaan pendidikan memberikan manfaat yang banyak bagi lembaga pendidikan, di antaranya: ³⁰

- 1) Adanya penentuan tujuan lembaga pendidikan sebagai tolok ukur perencanaan pendidikan sesuai dengan tingkatan dan jarak tempuh pelaksanaan kependidikan;
- 2) Adanya upaya meletakkan landasan kebijakan dan langkah-langkah

²⁹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, 5.

³⁰ ST Vembriarto, *Pengantar Perencanaan Pendidikan (Educational Planning)*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1988), 39.

operasional kerja lembaga pendidikan yang tetap mengacu pada prinsip efektivitas dan efisiensi kerja di bidang kependidikan;

- 3) Adanya pengukuran kemampuan bagi efektivitas dan efisiensi kerja dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang telah diperoleh sebelumnya;
- 4) Adanya kepastian tindakan yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan didasarkan pada pembinaan atau supervisi pendidikan;
- 5) Adanya harapan memperoleh kemajuan dalam pendidik, terutama yang dirasakan manfaatnya oleh pengguna pendidikan;
- 6) Adanya hasil yang direncanakan dengan standardisasi yang jelas;
- 7) Adanya pengawasan penilaian terhadap hasil yang dicapai.

Planning atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Ketika dikaitkan dengan sistem pendidikan dalam suatu organisasi kependidikan, maka perencanaan pendidikan dapat didefinisikan sebagai penggunaan analisa yang bersifat rasional dan sistematis terhadap proses pengembangan pendidikan yang bertujuan untuk menjadikan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan tujuan murid-murid serta perencanaan terlebih yang harus diperhatikan adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Jadi perencanaan disini berarti memilih sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam memimpin madrasah adalah kemampuan menyusun Rencana Kerja Madrasah (RKM) dengan prosedur yang benar. Tujuan utama Rencana Kerja Madrasah (RKM) adalah agar madrasah dapat mengetahui secara rinci tindakan apa yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban dan sasaran pengembangan madrasah dapat dicapai. Rencana Kerja Madrasah (RKM) juga menjamin bahwa semua program/kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan madrasah sudah memperhitungkan harapan

pemangku kegiatan, dan kondisi nyata madrasah. Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang baik mempunyai ciri-ciri:³¹

- a. Terintegrasi, artinya mencakup keseluruhan program yang direncanakan untuk dilaksanakan oleh sekolah/madrasah;
- b. Multi-tahun, yang mencakup periode empat tahun;
- c. Selalu dimutakhirkan setiap tahun secara bergulir;
- d. Multi-sumber, yang mengindikasikan jumlah dan sumber dana dari mana masing-masing program akan didanai;
- e. Disusun secara partisipatif oleh kepala madrasah, komite madrasah, staf dan dewan guru dengan melibatkan pemangku kepentingan lainnya;
- f. Pelaksanaannya dimonitoring oleh komite madrasah dan pemangku kepentingan lainnya.

Penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang dilakukan kepala madrasah yang merupakan pemimpin atau manajer harus mengandung perencanaan madrasah untuk mencapai target madrasah yang dipimpinnnya. Kemampuan dalam menyusun perencanaan sekolah/madrasah meliputi tingkat perencanaan yaitu:³²

- 1) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah/madrasah. Baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah;
- 2) Mampu menyusun rencana strategis (Renstra) pengembangan sekolah/madrasah (rencana kerja sekolah) berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik;
- 3) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah/madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan

³¹ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan, Pemberdayaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 58.

³² Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, 129.

- pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik;
- 4) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah/madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik;
 - 5) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah/madrasah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana kerja tahunan (RKT) yang telah disusun. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik;
 - 6) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik; dan
 - 7) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik.

Dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kepala madrasah perlu melakukan strategi yang kuat dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Dengan meningkatkan pemberdayaan tenaga kependidikan maka madrasah dapat meningkatkan pula keefektifan kinerja para pendidik di madrasah tersebut, sehingga meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga tersebut.

Strategi peningkatan pemberdayaan tenaga kependidikan tersebut diantaranya:

- 1) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Kepala madrasah harus mampu bekerja sama dengan para bawahannya, serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakan.
- 2) Memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer kepala madrasah perlu meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

Perencanaan merupakan aspek penting pada poses manajemen, karena manusia tidak dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang dikehendaknya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya.

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai islami yang bersumberkan pada al-Qur'an dan al-Hadits. Dalam hal perencanaan ini al-Qur'an mengajarkan kepada manusia :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ

تُفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

Artinya : Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan (Al Hajj : 77)³³

³³ Alqur'an dan terjemah, Kementrian Agama RI, 341.

b. Pengorganisasian (*Organizing*) Kepala Madrasah

Kegiatan administratif manajemen tidak berakhir setelah perencanaan tersusun. Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan administratif manajemen dalam pelaksanaan suatu rencana disebut organisasi atau pengorganisasian. Pengorganisasian dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi, uraian tugas dari setiap bidang atau bagian dalam organisasi menjadi jelas, wewenang dan tanggung jawab menjadi jelas, memperlihatkan antar tugas atau pekerjaan dari setiap unit organisasi, dan sumber daya manusia dan material yang dibutuhkan dapat diketahui.³⁴ Fungsi pengorganisasian tersebut dapat dipahami bahwa, tingkat kemampuan kepala madrasah menentukan sasaran, pembagian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, menentukan personil pelaksana tugas, menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumberdaya madrasah. Kemampuan ini memberi jaminan lembaga yang dipimpinya menjadi efektif dan bermutu.

Seorang kepala madrasah juga harus mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan yang sudah direncanakan. Karena pengorganisasian adalah pengurusan semua sumber dan tenaga yang ada dengan landasan konsepsi yang tepat, dan penentuan masing-masing fungsi (persyaratan tugas, tata kerja, tanggung jawab dan antar relasi dari fungsi) sehingga merupakan satu totalitas sistem, dimana bagian yang satu menunjang dan bergantung (saling bergantung) pada bagian yang lain.³⁵

Dalam proses pengorganisasian suatu lembaga pendidikan perlu menetapkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab rinci berdasarkan bagian-bagian dan bidang-bidangnya masing-masing sehingga terintegrasikan hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dengan tugas-tugas manajer di atas, fungsi pengorganisasian adalah sebagai

³⁴ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru*, 64.

³⁵ Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1994), 152.

berikut:

- 1) Fungsi *strukturalisasi*, yaitu menetapkan struktur kepegawaian, terutama dalam penyusunan dan penempatan personal, pekerjaan-pekerjaan, material, dan pikiran-pikiran di dalam struktur itu. Sebagaimana dalam organisasi pada umumnya, struktur pengurus telah disusun secara hierarkis, ada atasan dan bawahan. Misalnya, dari manajer utama, manajer madya, manajer terdepan, para supervisor, staf operasional dan administrasi, sampai pada bagian kebersihan.
- 2) Fungsi *relationship*, yaitu menjalin hubungan dengan pihak eksternal lembaga dengan mempertegas tugas, fungsi, kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing anggota, yang disusun menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan pendidikan.
- 3) Fungsi integritas usaha-usaha suatu lembaga pendidikan, yang dapat juga diartikan sebagai alat untuk mempersatukan usaha-usaha menyelesaikan berbagai kegiatan lembaga pendidikan. Dengan demikian, lembaga pendidikan adalah wadah aktivitas-aktivitas yang menyusun dan membentuk hubungan-hubungan fungsional sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan-tujuan pendidikan.

Pengorganisasian seharusnya memerhatikan fungsi-fungsi utama dalam organisasi yang dicirikan oleh hal-hal sebagai berikut: ³⁶

- 1) Memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang sudah pasti akan mempermudah pengorganisasian untuk diarahkan pada pencapaian tujuan. Manajer yang konsisten dengan tujuan yaitu dapat melakukan pengorganisasian dengan baik.
- 2) Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut. Tujuan secara konseptual dikemukakan secara jelas oleh manajer kepada seluruh bawahannya, sehingga setiap pekerjaan bertujuan yang sama,

³⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 1990), 17-18

integral, dan terpadu.

- 3) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindak dan kesatuan pikiran. Penjelasan yang dilakukan oleh manajer merupakan hakikat tujuan lembaga pendidikan, baik secara materiil maupun tujuan spiritual.
- 4) Adanya kesatuan perintah (*unity of command*); para bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung: darinya ia menerima perintah atau bimbingan, dan ia mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Manajer menerapkan wewenangnya dengan mengacu pada dasar hukum yang jelas, seperti pada penyusunan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, dan dasar hukum lainnya yang telah disepakati, sehingga seluruh bawahannya menyadari sepenuhnya atas fungsinya masing-masing. Apabila, manajer yang memberikan tugas tidak sesuai aturan yang disepakati, maka menimbulkan kecurigaan adanya pemanfaatan kekuasaan otoriter, dan menyebabkan munculnya protes sehingga dapat menjatuhkan wibawa sebagai manajer.
- 5) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota. Lembaga pendidikan merupakan sistem. Oleh karena itu, manajer sebagai orang pertama yang mengetahui, memahami, dan melaksanakan tugas dan kewajibannya harus mengikuti sistem yang ada. Apabila kepala madrasah sebagai manajer keluar dari sistem, maka akan merusak makna organisasi yang sesungguhnya. Hal ini mengakibatkan adanya kerugian lembaga pendidikan. Misalnya, manajer yang tidak transparan menggunakan keuangan lembaga, korupsi, dan menyalahi wewenangnya.
- 6) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerja sama yang harmonis dan kooperatif. Manajer dalam lembaga pendidikan berwenang memposisikan pegawai menurut keahlian dan keterampilannya, terlebih dalam lembaga pendidikan yang tujuannya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan

keimanan dan ketakwaan. Dengan demikian, setiap penempatan pegawai perlu mempertimbangkan mental dan keilmuannya, karena menempatkan orang yang bukan ahlinya akan merugikan siswa karena kebijakan yang dibuat oleh manajer.

Wujud dari pelaksanaan pengorganisasian (*organizing*) ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah surah Ali 'Imron ayat 103 yang berbunyi:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ
 أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا
 حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ ۚ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ
 ١٠٣ -

Artinya : *Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.*³⁷

Pada ayat ini Allah memerintah kaum mukmin menjaga persatuan dan kesatuan. Dan berpegang teguhlah serta berusaha sekuat tenaga agar kamu

³⁷ Alqur'an dan Terjemah, Kementrian Agama RI, 63.

semuanya bantu-membantu untuk menyatu pada tali (agama) Allah agar kamu tidak tergelincir dari agama tersebut.

c. **Pelaksanaan (*Actuating*) Kepala Madrasah**

Pelaksanaan/ penggerakan atau istilah pembimbingan menurut The Liang Gie merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan atau personil organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Memberi dorongan atau menggerakkan (*actuating*) mencakup kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan tercapai.

Untuk menggerakkan personalia madrasah, kepala madrasah harus memiliki kemampuan, adapun kemampuan yang perlu dimiliki oleh kepala madrasah untuk menggerakkan personalia madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah/madrasah kepada seluruh guru dan staf;
- 2) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah/madrasah;
- 3) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan dan penugasan, dan motivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan;
- 4) Mampu membangun kerja sama tim (*team work*) antar guru, antar staf, antara guru dan staf dalam memajukan sekolah/madrasah;
- 5) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing;
- 6) Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu diperbaharui untuk kemajuan sekolah/madrasah;

- 7) Mampu memimpin rapat yang aspiratif dan persuasif dengan guru-guru, staf, orang tua murid dan komite sekolah/madrasah;
- 8) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan penuh pertimbangan menggunakan strategi yang tepat;
- 9) Mampu menerapkan manajemen konflik.

Kepala madrasah dalam menggerakkan personil yaitu dengan melakukan berbagai kegiatan, antara lain:³⁸

- 1) Memberikan dan menjelaskan perintah;
- 2) Memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan;
- 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi;
- 4) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing;
- 5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas- tugasnya secara efisien.

Manajer memegang otoritas yang menentukan perkembangan lembaga pendidikan. Kedudukannya sangat strategis karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan yang ditetapkan untuk dilaksanakan secara operasional oleh seluruh bawahannya. Karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan, paling tidak, seorang manajer harus memiliki tiga macam keterampilan:³⁹

- 1) Keterampilan konseptual. Keterampilan konsep merupakan keterampilan memahami dan mengelola organisasi.
- 2) Keterampilan manusiawi. Keterampilan manusia adalah keterampilan melakukan kerja sama, memotivasi, dan membangkitkan etos kerja para pegawai.

³⁸ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, tt), 58.

³⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 204.

3) Keterampilan teknis. Keterampilan teknis adalah keterampilan mengoperasikan alat-alat, metode, dan fasilitas lainnya yang tradisional maupun yang modern.

Terkait dengan pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah, Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk actuating ini. Allah berfirman dalam surah Al-Kahfi ayat 2 yang berbunyi:

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّنْ لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ
أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ۖ - ٢

Artinya: *Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik, (QS. al-Kahfi: 2)*⁴⁰

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan fungsi dari manajemen yang didalamnya terdapat pemantauan terhadap apa yang sudah dilaksanakan dalam suatu organisasi, sejauh mana para anggota organisasi melangkah dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Seberapa besar tujuan yang sudah dicapai seberapa besar keberhasilan yang sudah dilaksanakan. Dari hasil sebuah pemantauan tadi akan muncul sebuah prosentasi keberhasilan yang sudah dilakukan, apa yang sebenarnya menjadi kekurangan, dan apa yang menjadi umpan kelebihan pada suatu pelaksanaan.

Pengawasan adalah salah satu tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para inspektur maupun pengawas saja melainkan juga tugas pekerjaan kepala sekolah terhadap pegawai-pegawai sekolahnya. Maka tugas kepala madrasah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala

⁴⁰ Alqur'an dan Terjemah, Kementrian Agama RI, 293.

madrasah harus dapat meneliti syarat-syarat mana yang telah ada dan tercukupi dan mana yang belum ada atau kurang secara maksimal.⁴¹

Pengawasan dalam manajemen pendidikan Islam ini mencakup dua kegiatan, yaitu penilaian dan pengukuran. Untuk dapat menentukan nilai dari sesuatu, maka dilakukan pengukuran dan wujud dari pengukuran itu adalah pengujian. *Controlling* sangat penting karena merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu *controlling* berfungsi sebagai konsep pengendalian, pemantau efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan.

Menurut Abdul Majid, pengawasan merupakan control atau pengukuran ketercapaian program pendidikan, perencanaan suatu program substansi pendidikan termasuk kurikulum dan pelaksanaannya, pengadaan dan peningkatan kemampuan guru, pengelolaan pendidikan, dan reformasi pendidikan secara keseluruhan.⁴² Evaluasi pekerjaan "*job evaluation*" adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, rangking/peringkat, serta harga atau gaji suatu jabatan.⁴³

Sedangkan pengawasan terhadap guru diartikan sebagai suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.⁴⁴ Pengawasan sendiri terdiri dari tiga tahap, yaitu menetapkan standar; standar pelaksanaan pekerjaan, pengukuran hasil atau pelaksanaan pekerjaan, dan menentukan

⁴¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta 2008), 84.

⁴² Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan standar kompetensi guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 185.

⁴³ Hasibuan, *Proses Evaluasi Pendidikan Menuju Indonesia Yang Adil-Jujur-BersihSehat dan Benar*, (Jakarta : Yayasan Bermula Dari Kanan,2004),35.

⁴⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta,2005), 76.

kesenjangan/ deviasi antara pelaksanaan dengan standar dan rencana. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan di madrasah, yaitu:

- 1) Evaluasi pendayagunaan pendidik direncanakan secara komprehensif pada setiap akhir semester dengan mengacu pada standar pendidikan dan tenaga kependidikan.
- 2) Evaluasi pendayagunaan pendidik meliputi kesesuaian penugasan dengan keahlian, keseimbangan beban kerja, dan kinerja pendidik dalam melaksanakan tugas.
- 3) Evaluasi kinerja pendidik harus memperhatikan pencapaian dan perubahan- perubahan peserta didik. Tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah untuk membantu meningkatkan situasi belajar pada umumnya dan membantu guru agar dapat mengajar lebih baik dan berkinerja lebih baik sehingga mutu pendidikan di madrasah meningkat.

Fungsi manajer menggambarkan bagaimana mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja sama. Oleh karena itu manajer memiliki tanggung yang sangat berat kepada anggota dan lembaga. Bahkan dalam manajemen pendidikan Islam kepala madrasah harus pula mempertanggung jawabkannya di hadapan Alloh SWT. Sesuai dengan surah Al An'am ayat 164:

قُلْ أَعْيَرَ اللَّهُ أَبْعِي رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا
عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ مَرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ
فِيهِ تَخْتَلِفُونَ - ١٦٤

Artinya: Katakanlah: "Apakah Aku akan mencari Tuhan selain Allah, padahal dia adalah Tuhan bagi segala sesuatu. dan tidaklah seorang membuat dosa melainkan kemudharatannya kembali kepada dirinya sendiri; dan seorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. Kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali, dan akan diberitakan-

*Nya kepadamu apa yang kamu perselisihkan.*⁴⁵

Dalam ayat ini Allah memerintahkan kepada Nabi Muhammad SAW supaya mengatakan kepada kaumnya mengapa ia akan mencari Tuhan yang lain dengan mempersekutukan-Nya dalam ibadah, berdoa untuk keperluan hidupnya agar dia menolongnya atau melindunginya dari kesusahan dan bahaya. Selanjutnya pada ayat ini diterangkan, bahwa setiap orang yang berbuat dosa, maka dirinya sendirilah yang akan menanggung dosanya itu, karena dosa seseorang tidak akan dipikul oleh orang lain, masing-masing menerima pahala amal baiknya dan memikul dosa amal buruknya

B. Mutu Pendidikan Madrasah

1. Hakikat Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam bahasa arab “حسه” artinya baik⁴⁶, dalam bahasa Inggris “*quality*” artinya mutu, kualitas⁴⁷. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb)”⁴⁸. Secara istilah mutu adalah “Kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan”. Dengan demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan.

Mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan⁴⁹. *Quality* (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping itu *quality* adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.⁵⁰

⁴⁵ Alqur'an dan Terjemah, Kementerian Agama RI, 150.

⁴⁶ Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, (Jakarta : (Bandung : Al-Ma'arif, 1984), 110.

⁴⁷ John M. Echolis & Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta : Gramedia, 1988), 460.

⁴⁸ Lukman Ali, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1995), 55.

⁴⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, .2007), 33.

⁵⁰ Lalu Sumayang, *Manajemen Produksi dan Operasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), 322.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filsafis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien⁵¹. Sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, *proses* dan *out put* pendidikan⁵²

a. *Input* pendidikan

Segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala madrasah, guru, termasuk guru BK, karyawan, peserta didik) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang dan bahan). Seluruh sumber daya tersebut menjadi modal bagi lembaga pendidikan untuk melakukan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas dan rencana program. *Input* harapan- harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran

⁵¹ Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, (Jakarta: PSAP Muhammadiyah, 2007), 2.

⁵² Dit. Dikdasmen, Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I Konsep dan Pelaksana* (Jakarta, 2001), 24.

yang ingin dicapai oleh sekolah. ⁵³ Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

b. Proses Pendidikan

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro di tingkat sekolah, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses-proses lainnya. ⁵⁴ Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, peserta didik, kurikulum, uang dan peralatan) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dan lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

c. *Output* Pendidikan

Output pendidikan berkaitan dengan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitas, efektivitas,

⁵³ Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru* (Bandung: Alfabeta, 2014), 50

⁵⁴ Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, 51

produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan bermutu tinggi jika prestasi sekolah khususnya prestasi belajar peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: 1) Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, ujian nasional, karya ilmiah, lomba akademik; dan 2) Prestasi non akademik seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.⁵⁵

Pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).⁵⁶ Pendidikan yang bermutu juga diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang bukan hanya memiliki prestasi akademik, tetapi juga memiliki prestasi non-akademik, mampu menjadi pelopor perubahan dan mampu dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada, baik itu masa sekarang atau masa yang akan datang serta memiliki rasa kebangsaan yang tinggi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari lima faktor agar kegiatan dapat terlaksana dengan baik. Adapun kelima faktor tersebut adalah:⁵⁷

a. Faktor Tujuan

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka faktor tujuan perlu diperhatikan. Sebab mutu suatu lembaga pendidikan yang berjalan tanpa berpegang pada tujuan akan sulit mencapai apa yang diharapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, madrasah senantiasa harus berpegang

⁵⁵ Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, 51.

⁵⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 226.

⁵⁷ Zahara Idris & Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992), 28.

pada tujuan sehingga mampu menghasilkan out put yang berkualitas, dengan kata lain faktor tujuan merupakan arah/sasaran yang harus dicapai oleh institusi/lembaga pendidikan melalui tindakan tindakan operasional.

b. Faktor Guru (pendidik)

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

c. Faktor Siswa

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

d. Faktor Alat

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

e. Faktor Lingkungan/ Masyarakat

Kemajuan pendidikan sedikit banyak dipengaruhi oleh masyarakat termasuk orang tua siswa, karena tanpa adanya bantuan dan kesadaran dari masyarakat tentunya akan sulit untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan. Madrasah dan masyarakat merupakan dua kelompok yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi satu sama lainnya. Karena itu dibentuklah komite madrasah yang bertugas memberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan, mendukung

penyelenggaraan pendidikan, mengontrol, mediator antara pemerintah dan masyarakat.

3. Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan

Untuk meningkatkan mutu madrasah terdapat lima faktor yang dominan : (1) Kepemimpinan Kepala sekolah; (2) Siswa/ anak sebagai pusat; (3) Pelibatan guru secara maksimal; (4) Kurikulum yang dinamis; (5) Jaringan Kerjasama”. Kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat. Pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat “ sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa .

Peningkatan mutu organisasi apapun didukung oleh empat kekuatan pendorong, atau pilar, yang menggerakkan organisasi menuju penerapan pelayanan mutu.

*“Total Quality Management in any organization is supported by four driving forces, or pillars, that move the organization toward the full application of quality service. The four pillars of the House of 21 Indra Djati Sidi, Menuju Masyarakat Belajar, Quality are customer service, continuous improvement, processes and facts, and respect for people. All are distinct, but equal in potential strength. All four must be addressed; minimizing one weakens the others. By not addressing one, the entire house of Quality will fall”.*⁵⁸

Empat pilar mutu yang dimaksud yaitu (1) Layanan pelanggan, (2) Perbaikan terus-menerus, (3) Proses dan fakta-fakta, (4) Menghormati orang. Setiap lembaga pendidikan masalahnya berbeda tetapi inti permasalahannya sama. Keempat pilar harus ditangani dengan baik dalam rangka

⁵⁸ Ralph G. Lewis, Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, (Florida : St. Lucie Press, 1994), 91

meminimalkan kesalahan. Salah satu pilar tidak dijalankan dengan baik dapat meruntuhkan mutu pendidikan secara keseluruhan

4. Penjaminan Mutu Pendidikan

Penjaminan mutu pendidikan merupakan suatu konsep dalam manajemen mutu pendidikan.⁵⁹ Madrasah yang dikelola dengan manajemen mutu pendidikan harus memberi jaminan bahwa pelayanan pendidikan yang diberikan dapat memenuhi bahkan melampaui harapan para pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal yaitu guru dan karyawan. Pelanggan eksternal terdiri dari pelanggan eksternal primer (peserta didik), pelanggan eksternal sekunder (orang tua, masyarakat, pemerintah), dan pelanggan eksternal tersier (pemakai lulusan). Orang tua akan puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua. Sistem penjaminan mutu pendidikan sangat penting dilakukan agar madrasah benar-benar mengelola pendidikan yang bermutu, sehingga menjadi madrasah yang diidolakan masyarakat.

C. Telaah Pustaka

Penelitian mengenai manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan sudah banyak dilakukan, baik tingkat dasar, menengah maupun perguruan tinggi. Hal ini mempermudah peneliti dalam mencari referensi dan menyusun penelitian. Beberapa hasil penelitian yang relevan antara lain:

Penelitian ditulis oleh Hendra Zeki Y, Yuliana, Prodi Magister Pendidikan Dasar, Pascasarjana Universitas Jambi, Jambi,).⁶⁰ Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala sekolah SDN 18/III Tarutung Kabupaten Kerinci dalam merencanakan program, kepala sekolah memulai dari: (1) merencanakan SDM

⁵⁹ R. Ibrahim, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, (Jakarta : Intima, 2007), 341

⁶⁰ Hendra Zeki Y & Yuliana. "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SDN 18/III Tarutung Kabupaten Kerinci." *Online Jurnal of Gentala Pendidikan Dasar* 05 No 02 (Desember 2020) , 168-182 (diakses 20 Februari 2022).

dengan merinci kebutuhan tenaga pendidik yang akan menjalankan tugas dalam mengajar; (2) merencanakan kebijakan seperti program kepala sekolah serta kurikulum yang akan dijalankan di sekolah ini; (3) dalam menyusun kebijakan, kepala sekolah melibatkan guru dan tenaga ahli dengan melewati beberapa tahapan seperti mengadakan beberapa kali pertemuan dengan para PKS, guru, komite sekolah dan stake holder lainnya seperti pengawas; (4) Berdasarkan kebijakan kepala sekolah, di SDN 18/III Tarutung Kabupaten Kerinci dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah beserta komponen sekolah, guru, tenaga pendidik, komite, dan wali murid bersama sama dalam kegiatan mewujudkan peningkatan mutu pendidikan SDN 18/III Tarutung Kabupaten Kerinci.

Kepala SDN 18/III Tarutung Kabupaten Kerinci dalam menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan dengan memberi contoh yang baik dan tenang dalam bekerja, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan secara moril maupun materi, peningkatan kesejahteraan, memberikan penghargaan terhadap personil yang berprestasi, mengikuti sertakan dalam diklat-diklat, MGMP, memfasilitasi bawahan dalam melaksanakan pengembangan profesi, mendukung penduduk bagi pengembangan profesi, mendukung pendidik bagi yang ingin melanjutkan studi, serta bagi guru senior adanya motivasi semangat *life long education*.

Kepala sekolah SDN 18/III Tarutung Kabupaten Kerinci dalam monitoring dan evaluasi yang meliputi *monitoring* terhadap siswa dari mulai proses seleksi sampai selesai, prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik, pengawasan terhadap PBM dengan instrumen mengacu pada PKG dan PKB, memantau pembelajaran di kelas. Setelah melakukan monitoring, apabila ditemukan adanya penghambat baik dari SDM maupun dari prestasi sekolah, maka kepala sekolah memberi pengertian secara umum pada rapat pembinaan dewan guru, menggali latar belakang dari masalah, serta mencari solusi untuk pemecahan masalah tersebut.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penerapan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sekolah. Kepala

sekolah memiliki berbagai strategi sesuai dengan kreativitasnya. Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu fokus penelitian ini mencakup keseluruhan manajemen kepala sekolah terhadap mutu input, proses dan output, sedangkan pada penelitian sebelumnya hanya fokus pada manajemen pembelajaran.

Penelitian ditulis oleh Darliana dan Sormin, MA, Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan)⁶¹ Hasil penelitian menunjukkan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Muhammadiyah 29 Padangsidempuan sudah terlaksana dengan baik. Dalam perencanaan, kepala sekolah melakukan rapat untuk merencanakan program tahunan hasil dari rapat akan disosialisasikan kepada guru, siswa, orang tua dan komite sekolah. Program kerja Kepala Sekolah dalam jangka satu tahun yaitu mengikutsertakan guru-guru pada setiap pelatihan-pelatihan guru mata pelajaran, mengikutsertakan siswa-siswa dalam setiap perlombaan di bidang keagamaan, olah raga, seni dan olimpiade di tingkat kota maupun provinsi, meningkatkan kehadiran siswa hingga 90 %, meningkatkan kehadiran guru hingga 90%, mengusahakan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan mutu pembelajaran seperti: ruang belajar untuk dilaksanakan proses pembelajaran, buku-buku, lapangan sekolah bisa dijadikan sebagai tempat praktek bagi materi yang membutuhkan pelaksanaan praktek, seperti shalat, wudhu, tayammum dan lain-lain.

Dalam pelaksanaan kepala sekolah dapat dibuktikan dengan kegiatan-kegiatan khusus pembelajaran seperti: pengajian, muhadaroh dengan menghadirkan ustadz, praktek shalat, hapalan *one day one* ayat yang dilakukan secara bergiliran dan di baca setiap apel pagi. Kemudian dalam proses pembelajaran kepala sekolah mensarankan agar guru menggunakan metode yang bervariasi, disiplin terhadap jadwal masuk kelas, adanya

⁶¹ Darliana dan Sormin, MA. “*Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP Muhammadiyah 29 Padangsidempuan*”. Online Jurnal of Ilmu Sosial dan Keislaman Al Muaddib, 02 no.1 (Januari- Juni 2012), 22 (diakses 20 Februari 2022).

pertanggungjawaban kerja, bermusyawarah dalam memutuskan suatu permasalahan, keterbukaan dalam hal penetapan biaya SPP dan uang pembangunan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penerapan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sekolah, dilakukan melalui tahapan manajemen dalam proses pembelajaran. Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu fokus penelitian ini mencakup manajemen kepala sekolah terhadap mutu input, proses dan output pada semua bidang. Sedangkan pada penelitian sebelumnya hanya fokus pada manajemen sekolah pada proses pembelajaran

Penelitian ditulis oleh Lisaudaturohmah, mahasiswa Magister Pendidikan Agama Islam Pascasarjana Universitas Islam Malang)⁶² Pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Sabilurrosyad Malang pada aspek pendidik dan tenaga kependidikan meliputi supervisi akademik yang ditujukan kepada pendidik dan supervisi manajerial yang ditujukan kepada tenaga kependidikan, penilaian kinerja guru (PKG), rapat evaluasi kinerja. Pada aspek pengelolaan adalah mengelola sistem informasi manajemen (SIM). Pada aspek kompetensi lulusan adalah meningkatkan nilai jumlah kuantitas maupun kualitas kompetensi lulusan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penerapan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sekolah, dilakukan melalui tahapan manajemen pada aspek aspek pendidik dan tenaga kependidikan. Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu fokus penelitian ini mencakup manajemen kepala sekolah terhadap mutu input, proses dan output pada semua aspek, sedangkan pada penelitian sebelumnya hanya fokus pada aspek pendidik dan tenaga kependidikan dan kompetensi lulusan.

Penelitian tesis ditulis oleh Fikri Aminulloh, Mahasiswa Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Institut

⁶² Lisaudaturohmah. "Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Islam Sabilurrosyad Malang". *Online Jurnal of Turatsuna: Jurnal keislaman dan Pendidikan*. 03, no. 2 (2021), 1-10 (diakses 20 Februari 2022).

Agama Islam Negeri Purwokerto Tahun 2021).⁶³ Strategi kepemimpinan Kepala MI Darwata Glempang dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasahny adalah: (a) meningkatkan mutu kurikulum dan pembelajaran, yaitu dengan menerapkan Kurikulum 2013 (K-13) dan mendorong upaya-upaya kreatif guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran dengan mengelaborasi sumber-sumber belajar; (b) meningkatkan mutu kesiswaan, kepala madrasah menyeleksi calon input madrasah dan menjadikan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler sebagai penopang pembelajaran di kelas guna menghasilkan keluaran yang bermutu; (c) meningkatkan mutu guru dan karyawan, kepala madrasah memberdayakan guru dan karyawan melalui kegiatan rutin dan dan temporal yang diisi dengan kegiatan-kegiatan pemberdayaan di lingkungan madrasah maupun di luar madrasah; dan (d) meningkatkan mutu sarana dan prasarana, kepala madrasah berupaya melengkapi sarana dan prasarana yang kurang secara bertahap dengan skala prioritas.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah strategi yang dilakukan melalui kegiatan manajemen kepala sekolah dengan meningkatkan mutu kurikulum, mutu kesiswaan, guru dan sarana prasarana. Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu pada penelitian ini mengupas tentang peningkatan mutu pendidikan dari semua aspek, sedangkan penelitian sebelumnya hanya membahas aspek kurikulum, kesiswaan, guru dan sarana prasarana.

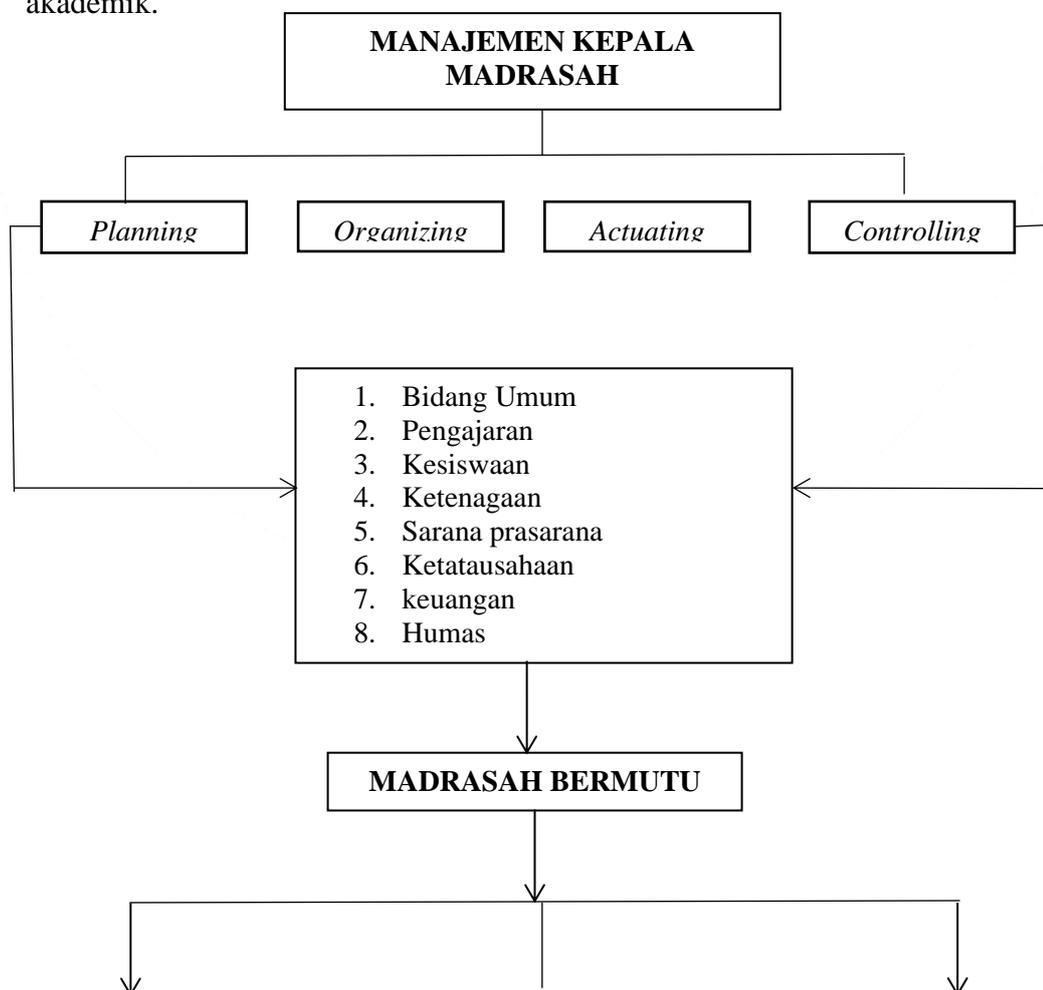
D. Kerangka Berpikir

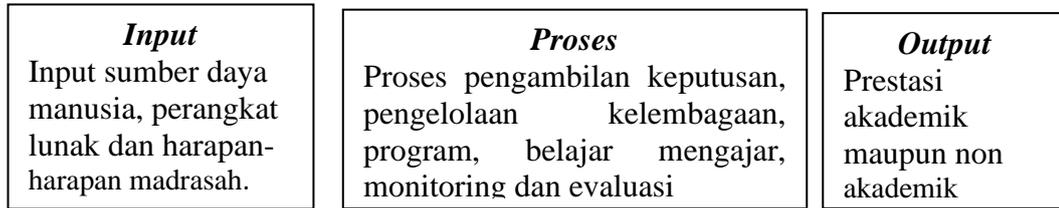
Penelitian ini berlatar belakang dari harapan masyarakat dan pemerintah bahwa madrasah harus mampu menghasilkan lulusan atau *output* yang berkualitas. Hal ini akan tercapai apabila mutu pendidikan madrasah terus ditingkatkan. Mutu pendidikan madrasah dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pada penelitian ini, peneliti fokus pada manajemen kepala madrasah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan.

⁶³ Fikri Aminulloh, "*Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Darwata Glempang Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap.*" Tesis, (Purwokerto : IAIN Purwokerto, 2021), 63.

Manajemen kepala madrasah ini berkenaan dengan jenis kegiatan umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketatausahaan, keuangan, dan humas. Manajemen kepala madrasah tersebut muaranya adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dapat dilihat hasilnya dari mutu *input*, *proses* dan *output*.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus ada dan tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya suatu proses. Input dalam pendidikan meliputi sumberdaya, perangkat perangkat lunak serta harapan- harapan sebagai alat dan pemandu bagi berlangsungnya proses. Sedangkan dalam pendidikan (tingkat sekolah) proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi. Hasil dari *output* pendidikan adalah kinerja sekolah. Output dikatakan berkualitas jika prestasi sekolah menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam bidang akademik dan non akademik.







BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan Penelitian

Paradigma dipergunakan dalam dua arti yang berbeda yakni paradigma berarti keseluruhan konstelasi kepercayaan, nilai, teknik, dan sebagainya yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota masyarakat tertentu. Di sisi lain paradigma juga berarti menunjukkan pada sejenis unsur dalam konstelasi itu, pemecahan teka-teki yang kongkret, yang jika digunakan sebagai model atau contoh dapat menggantikan kaidah-kaidah yang eksplisit sebagai dasar bagi pemecahan teka-teki sains yang normal yang masih tertinggal.¹ Metode penelitian merupakan cara ilmiah guna memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu². Metode dalam penelitian ini adalah:

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Jenis penelitian kualitatif merupakan penelitian yang naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah³. Penelitian kualitatif yang dilakukan peneliti bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas. Dalam penelitian ini tidak lepas dari data kuantitatif. Data tersebut digunakan untuk mengumpulkan data yang bersifat kuantitatif yang digunakan untuk memperjelas dan mendukung data kualitatif yang kemudian dijabarkan dalam kata-kata.

2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif. Pendekatan diskriptif kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data diskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-

¹ Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions. (Terjemahan)*. (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2005), 180

² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 2.

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 8.

orang dan perilaku dapat diamati. Pendekatan kualitatif dapat diartikan sebagai rangkaian atau proses menjangkau informasi, dari kondisi sewajarnya dalam kehidupan suatu obyek, dihubungkan dengan pemecahan suatu masalah, baik dari sudut pandang teoritis maupun praktis. Penelitian kualitatif dimulai dengan mengumpulkan informasi- informasi dalam situasi sewajarnya, untuk dirumuskan menjadi suatu generalisasi yang dapat diterima oleh akal sehat manusia.⁴

Pendekatan diskriptif kualitatif dipilih berdasarkan tujuan penelitian ini. Dimana untuk mendapatkan hasil dari penelitian ini, maka peneliti mendapatkan data- data yang diperlukan melalui temuan data di lapangan dengan mencari data yang ada yaitu peneliti mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah yang peneliti bahas. Selain itu, peneliti melakukan penelitian dengan menguraikan fakta- fakta yang terjadi secara alamiah dengan menggambarkan semua kegiatan yang dilakukan melalui penelusuran lapangan, dimana usaha pengumpulan data dan informasi secara intensif disertai analisa dan pengujian kembali atas semua yang telah dikumpulkan. Peneliti akan mendapatkan data- data terkait manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas, yang beralamat di Jalan Raya Kejawar Kecamatan Banyumas, Kabupaten Banyumas. Waktu penelitian dari bulan Pebruari – Juni 2022. Peneliti mempunyai alasan tersendiri mengapa melakukan penelitian di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas. Beberapa pertimbangan yang peneliti gunakan antara lain: MTs PPPI Miftahussalam merupakan madrasah swasta yang telah berdiri cukup lama, dan mampu menunjukkan eksistensinya meskipun banyak madrasah baru yang mulai berdiri.

⁴ Nawawi, Hadari, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1992), 209.

Hal ini bisa dilihat dari input santri setiap tahun yang terus meningkat, perolehan prestasi akademik dan non akademik serta mendapatkan akreditasi A. Alasan lain adalah manajemen sekolah sudah dilaksanakan dengan baik, di bawah pimpinan kepala madrasah yang telah menjabat cukup lama.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

Subyek penelitian merupakan sumber informasi untuk mencari data-data dalam mengungkap masalah penelitian atau yang dikenal dengan istilah “informan” yaitu orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik sampling purposive. Teknik ini menentukan kriteria mengenai responden mana saja yang dapat dipilih sebagai sampel.

2. Penentuan Informan

Data yang diperlukan diperoleh dari beberapa sumber, antara lain:

- a. Kepala madrasah karena sebagai penanggung jawab penuh dalam kegiatan manajemen sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas.
- b. Wakil Kepala urusan dan kordinator Tata Usaha. Hal ini karena wakil kepala berkaitan dengan pelaksanaan manajemen mutu.
- c. Guru sebagai figure yang bersentuhan langsung dengan proses pembelajaran di madrasah, yang terlibat langsung dalam proses peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas. Guru yang menjadi sumber data penelitian ini berjumlah 3 orang.
- d. Tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam peningkatan mutu terutama pada ketenagaan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Maka teknik pengumpulan data menjadi langkah yang paling strategis⁵. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini antara lain:

1. Observasi

Creswell menyatakan bahwa “*observation is the process of gathering firsthand information by observing people and places at research site*”. Artinya “observasi merupakan proses untuk memperoleh data dari tangan pertama dengan mengamati orang, atau proses kerja suatu produk di tempat pada saat dilakukan penelitian”⁶.

Pada Penelitian kualitatif, data tidak akan diperoleh hanya dari belakang meja. Artinya peneliti harus terjun langsung ke lapangan, ke tetangga, ke organisasi, ke komunitas untuk bisa mendapatkan data- data yang lebih riil dan akurat. Observasi berupa gambaran tentang sikap, kelakuan, perilaku, tindakan, dan keseluruhan interaksi antar manusia.⁷

Observasi digunakan dengan cara melakukan pengamatan kepada objek yang sedang diteliti, data yang diperoleh berupa keadaan real lapangan, manusia dan juga situasi sosial yang didapat dari hasil pengamatan secara langsung. Dalam penelitian ini, teknik observasi menggunakan observasi non partisipan dimana peneliti tidak terlibat langsung dalam interaksi yang diteliti, bentuknya hanya mengamati dan mencatat data yang dibutuhkan. Teknik ini digunakan untuk mengamati aktivitas Kepala Madrasah, di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas guna mendapatkan data detail tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Wawancara

Wawancara digunakan oleh peneliti untuk menggali informasi secara langsung kepada informan yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah,

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 224.

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan, R&D*, 214.

⁷ Conny R. Setiawan, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: Grasindo, 2017), E-Book. (diakses 5 Maret 2022)

kordinator Tata Usaha, guru dan peserta didik di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi terkait manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas.

Garis besar materi wawancara tersebut diantaranya:

- a. Wawancara yang akan dilakukan dengan kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yang diharapkan dapat memberikan informasi dan keterangan terkait kondisi sekolah, mutu dan juga pencapaian visi dan misi sekolah, proses manajemen kepala madrasah pada semua aspek yaitu bidang umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketatausahaan, keuangan, dan humas.
- b. Wawancara yang akan dilakukan dengan Wakil Kepala urusan yaitu kurikulum, kesiswaan, humas dan sarana prasarana yang diharapkan dapat memberikan informasi dan juga keterangan terkait manajemen kepala madrasah pada kurikulum, kesiswaan, humas dan sarana prasarana untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- c. Wawancara yang akan dilakukan dengan Kordinator Tata Usaha yang diharapkan dapat memberikan informasi tentang manajemen kepala madrasah pada bidang ketenagaan, baik guru maupun karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- d. Wawancara dengan guru guna mendapatkan informasi terkait dengan pelaksanaan peningkatan mutu pada bagian transfer ilmu pengetahuan atau kegiatan belajar mengajar di kelas. Guru yang professional mampu melahirkan peserta didik yang berprestasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang peneliti gunakan bertujuan untuk melengkapi dan memperkuat data dari hasil observasi dan wawancara serta data-data lain yang belum peneliti dapatkan dari kedua teknik tersebut. Data tersebut meliputi profil sekolah, visi dan misi, kegiatan-kegiatan dalam manajemen

kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas.

E. Teknik Analisis Data

Setelah data penelitian terkumpul, langkah berikutnya yang dilakukan peneliti adalah melakukan pengolahan dan analisis data. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu mendeskripsikan data secara menyeluruh yang diperoleh selama penelitian berlangsung. Untuk mengolah data kualitatif peneliti menggunakan model *Miles* dan *Huberman*, dilakukan melalui tiga tahap yaitu tahap reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan⁸.

Prosedur analisis data yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Pada kegiatan reduksi ini peneliti mencoba merangkum, memilah hal-hal pokok, fokus pada hal-hal penting, mencari tema dan polanya untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti melakukan pengumpulan data berikutnya, dan mencarinya bila diperlukan⁹.

2. Teknik Penyajian Data

Setelah kegiatan reduksi data dilakukan, tahap berikutnya adalah menyajikan data. Menyajikan data atau display data dilakukan dengan cara membuat uraian singkat, membuat bagan, membuat hubungan antar kategori, membuat *flowchart* dan sejenisnya. Hal ini mengandung maksud agar mudah memahami apa yang terjadi, serta dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan yang telah dipahami tersebut.

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2018) menyatakan bahwa “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”. Artinya, yang sering digunakan untuk menyajikan data pada penelitian kualitatif adalah teks yang sifatnya naratif¹⁰.

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan, R&D*, 246.

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan, R&D*, 247.

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan, R&D*, 249.

3. Kesimpulan/Verifikasi

Pada tahap ini, kesimpulan awal sifatnya sementara. Akan berubah jika tidak diperoleh bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Jika kesimpulan yang disampaikan ditahap awal dapat didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten saat dilakukan pengambilan data kembali di lapangan, maka kesimpulan tersebut kredibel¹¹.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif menjadi temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih samar atau belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori¹².

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memperoleh data yang valid dalam menganalisis, peneliti juga harus menguji keabsahan data. Untuk memperoleh data yang valid, maka dalam penelitian ini digunakan lima teknik pengecekan : 1) Observasi yang dilakukan secara terus menerus (*persistent observation*), 2) Triangulasi (*triangulation*) sumber data, metode, dan penelitian lain, 3) Pengecekan anggota (*member check*), 4) Diskusi teman sejawat (*reviewing*), dan 5) Pengecekan mengenai ketercukupan referensi (*referential adequacy check*)¹³.¹³ Penjelasan secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Observasi secara terus menerus

Langkah ini dilakukan dengan mengadakan observasi secara terus menerus terhadap subyek yang diteliti, guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga dapat mengetahui aspek-aspek yang penting sesuai dengan fokus penelitian.

2. Triangulasi

Yang dimaksud triangulasi adalah “teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data itu untuk keperluan

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan, R&D*, 252.

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan, R&D*, 253.

¹³ LJ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 178

pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu, tekniknya dengan pemeriksaan sumber lainnya”.¹⁴ Hamidi menjelaskan bahwa teknik triangulasi ada lima, yaitu: 1) Triangulasi metode, 2) Triangulasi peneliti, 3) Triangulasi sumber, 4) Triangulasi situasi, dan 5) Triangulasi teori.¹⁵

3. Pengecekan anggota (*member check*)

Langkah ini dilakukan dengan melibatkan informan untuk mereview data, untuk mengkonfirmasi antara data hasil interpretasi peneliti dengan pandangan subyek yang diteliti. Dalam member check ini tidak diberlakukan kepada semua informan, melainkan hanya kepada mereka yang dianggap mewakili.

4. Diskusi teman sejawat (*reviewing*)

Dilaksanakan dengan mendiskusikan data yang telah terkumpul dengan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan, seperti pada dosen pembimbing, pakar penelitian atau pihak yang dianggap kompeten dalam konteks penelitian, termasuk juga teman sejawat.

5. Pengecekan mengenai ketercukupan referensi (*referential adequacy check*).

Untuk memudahkan upaya pemeriksaan kesesuaian antara kesimpulan penelitian dengan data yang diperoleh dari berbagai alat, dilakukan pencatatan dan penyimpanan data dan informasi terhimpun, serta dilakukan pencatatan dan penyimpanan terhadap metode yang digunakan untuk menghimpun dan menganalisis data selama penelitian.

¹⁴ LJ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 178

¹⁵ Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif, Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal Dan Laporan Penelitian* (Malang: UMM Press, 2004), 83



BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Profil MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

a. Sejarah Singkat

Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam Banyumas atau pada saat berdiri bernama Pondok Pesantren Pendidikan Islam adalah sebuah pesantren yang didirikan atas gagasan dari Bapak H.O.S Notosuwiryo (Pensiunan Pegawai Jawatan Agama kabupaten Banyumas). Inisiatif ini timbul sebagai upaya membangun lembaga pendidikan pondok pesantren yang mampu mendidik para santri dalam memahami ilmu-ilmu agama. Inisiatif ini terus begulir dan mendapat sambutan dari berbagai kalangan dan tokoh masyarakat di Kabupaten Banyumas sehingga melalui GUPPI Cab. Banyumas yang pada saat itu (1976) diketuai oleh K.H. Syamsuri Ridwan berdirilah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Banyumas pada hari Sabtu manis tanggal 17 Januari 1976/15 Muharram 1396 yang diresmikan oleh Bupati Banyumas (Poedjadi Djarung Bandajuda) dengan disaksikan oleh:

- 1) R.M. Soeharjo Seorjopranoto, Pembantu Gubernur Jawa Tengah Daerah Karesidenan Banyumas.
- 2) Kol. Zaeni Dahlan , DanRem 071 Banyumas
- 3) Let.Kol. Roedjito DanDim 0701 Banyumas
- 4) Mayoer Niat Djojokusilo, Wa Dan Res 911 Banyumas
- 5) Kisworo, Ketua DPD Golkar Dati II Kab. Banyumas
- 6) Drs. Djarwoto Aminoto, Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Banyumas. ¹

Areal yang digunakan pondok menempati gedung Eks Karesidenan Banyumas yang sudah lama tidak ditempati. Penyerahan tanah seluas 1.5

¹ Dokumentasi MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, dikutip pada tanggal 10 Mei 2022.

ha dilakukan oleh Komando Distrik Militer 0701 Banyumas selaku Pembantu Kuasa Perang tanggal 29 November 1967 kepada Yayasan Pondok Pesantren Pendidikan Islam Banyumas. Adapun luas tanah yang digunakan untuk bangunan Pondok Pesantren adalah 14.969 m². Pada awal pendirian PPPI Banyumas, pengurus Yayasan mempercayakan pengelolaan pondok pesantren kepada:

- 1) K. Mukhtar Mu'thi sebagai Pimpinan Pondok
- 2) K. A.K. Hadisiswojo sebagai wakil Pimpinan Pondok
- 3) Nirkam Ahmari, BA sebagai pembantu pimpinan bidang pendidikan merangkap keuangan bidang pendidikan.
- 4) Rosjichun, sebagai pembantu pimpinan bidang kepondokan, pendidikan pondok merangkap keuangan pondok, dibantu beberapa staf pengajar;
 - 1) Sdr. Madjid untuk bidang keterampilan dan/Bahasa Indonesia
 - 2) Sdr. Ngaliman, BA, bidang studi Bhs. Inggris
 - 3) Sdr. Watori, BA bidang studi Kesenian
 - 4) Sdr. Sutargo, HD, bidang studi Fisika
 - 5) Sdr. Ahmad Sajidi (Penilik Somagede)
 - 6) Sdr. Mutoyib (Kepala KUA Kec. Banyumas)
 - 7) Ustadzah Muslihah

Sedangkan yang berdomisili di Pondok adalah;

- 1) Keluarga K. Muhtar Mu'thi
- 2) Keluarga Nirkam Ahmari, BA
- 3) Keluarga Rosjichun, S.Ag
- 4) Keluarga Watori, BA.

Tingkat pendidikan formal pada awal pendirian Pondok Pesantren Pendidikan Islam Banyumas adalah Madrasah Tsanawiyah dengan ditambah keterampilan-keterampilan pada sore harinya, adapun jenis keterampilan yang diberikan pada saat itu adalah:

- 1) Keterampilan Las ; memperbaiki perabot kelas dan ranjang
- 2) Keterampilan Drum Band

3) Keterampilan membuat perkakas dapur dari triplek dan bambu

Pada awal berdirinya Pondok Pesantren, para santri datang dari semua kecamatan di Kabupaten Banyumas yaitu melalui KUA Kecamatan yang mengirimkan dua orang santri sehingga pada tahun pertama jumlah santri yang mengikuti pendidikan di pondok ini berjumlah 42 orang. Kemudian, pada Tahun Pelajaran 1979/1980 Pondok Pesantren membuka pendidikan lanjutan dari Madrasah Tsanawiyah yaitu Madrasah Aliyah PPPI Banyumas.

Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam adalah Madrasah Tsanawiyah yang memiliki ciri khusus dengan penambahan materi-materi kepesantrenan. Hal ini menjadikan Madrasah Tsanawiyah PPPI Miftahussalam memiliki daya tarik tersendiri dibanding dengan madrasah-madrasah lainnya.²

b. Tujuan Pendidikan

Tujuan pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

c. Visi Madrasah

Visi MTs PPPI Miftahussalam Banyumas adalah:

“Terwujudnya generasi Islam yang berhati iman, berwawasan luas, berketerampilan hidup, dan berkepribadian mulia”. Indikator visi:

1) Berhati Iman

- a) Senantiasa bersyukur atas semua karunia Allah
- b) Sabar atas semua ujian Allah
- c) Ridha dengan setiap ketentuan dan takdir Allah
- d) Mengerjakan sholat wajib tepat waktu

2) Berwawasan Luas

- a) Mendapatkan nilai raport di atas kriteria ketuntasan minimal
- b) Menjadi juara dalam lomba mata pelajaran di tingkat kabupaten, provinsi dan nasional

² Dokumentasi MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, dikutip pada tanggal 10 Mei 2022

c) Dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan di atasnya yang berkualitas

3) Berketerampilan Hidup

a) Terampil berkomunikasi dalam bahasa Indonesia, bahasa Arab, dan bahasa Inggris

b) Terampil berpidato dalam bahasa Indonesia, bahasa Arab, dan bahasa Inggris

c) Terampil menggunakan komputer dan teknologi informasi

d) Terampil baca tulis Al Qur'an

e) Terampil menanam beberapa jenis tanaman

f) Terampil mengolah bahan makanan, buah- buahan, dan daging/ hewan ternak

g) Terampil membuat kerajinan dari bahan limbah

h) Terampil dalam cabang olahraga bola voly, futsal, sepak takrau, bulu tangkis, dan tenis meja.

i) Terampil dalam bela diri tapak suci

4) Berkepribadian Mulia

a) Sopan santun

b) Jujur

c) Disiplin

d) Tolong menolong

e) Saling menghargai

f) Suka bekerjasama

g) Tanggung jawab

h) Mandiri

i) Semangat bekerja

j) Mencintai lingkungan

d. Misi Madrasah

Untuk mencapai visi sekolah, MTs PPPI Miftahussalam Banyumas mengemban misi sebagai berikut:

- 1) Menguatkan Akidah Islamiyah
- 2) Menyelenggarakan pendidikan yang komprehensif dan kontekstual
- 3) Menyelenggarakan pembinaan keterampilan yang berdaya guna
- 4) Mewujudkan penanaman nilai- nilai Islam

e. Nilai- nilai yang dikembangkan

1) Religius

Siswa dibiasakan untuk melafalkan kalimah thayibah, melafalkan doa- doa harian, melafalkan Asa'ul Husna, menghafal surat- surat dalam Al Qur'an dengan tartil dan fasih, melaksanakan sholat wajib dan sholat sunnah dengan tertib dan benar, mengucapkan salam, bertutur kata dengan sopan, berperilaku santun dalam pergaulan.

2) Disiplin

Siswa dibiasakan untuk masuk madrasah tepat waktu, melaksanakan pembelajaran tepat waktu, memakai aturan sesuai madrasah, menaati tata tertib madrasah.

3) Peduli lingkungan

Siswa dibiasakan untuk membuang sampah di tempatnya, tidak melakukan corat coret, terbiasa memungut sampah di lingkungan madrasah, terbiasa melaksanakan tugas piket kebersihan, terbiasa memelihara taman dan lingkungan, tidak merusak taman dan lingkungan, terbiasa menggunakan Air secukupnya, terciptanya lingkungan madrasah yang bersih, rindang, dan rapi.

4) Cerdas

Siswa kelas IX mampu berprestasi dengan presentase 100% dalam Ujian Akhir Madrasah. Siswa kelas VII dan VIII mengiringi kesuksesan dengan naik kelas, menjuarai berbagai lomba dan juara dalam. Kompetisi sains Madrasah dan Aksioma.

5) Jujur

Siswa dibiasakan berperilaku jujur dalam bertutur kata dan bertingkah laku dilingkungan madrasah secara khusus dan lingkungan masyarakat secara umum.

6) Terampil

Siswa dibiasakan terampil dalam penggunaan perangkat perangkat IT, alat alat laboratorium, kesenian yaitu kaligrafi, dan cakup berbahasa inggris dan bahasa Arab.

f. Struktur MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

Kepala Madrasah	: Drs. Muksonudin, M.Pd
Waka Kurikulum	: Lily Yuliantinah, S.P
Waka Kesiswaan	: Tohari, S.Pd
Waka Humas	: Kasbiyanto, S.Pd
Waka Sarana	: Purwanto, S.Pd.I
Ka TU	: Sudarip, S.Pd.I
Staff TU	: Dika

g. Program Kepesantrenan/Madrasah Diniyah

Program kepesantrenan atau Madrasah Diniyah Pondok Pesantren Miftahussalam adalah kegiatan yang difokuskan untuk mengkaji materi-materi kepesantrenan dengan merujuk kepada kitab-kitab kuning karya para ulama Ahlussunnah wal Jama'ah. Program ini diadakan 2 kali sehari, setelah shalat shubuh dan setelah ashar dan diikuti oleh seluruh santri dari kelas VII hingga kelas VIII.

Setiap santri diwajibkan untuk tinggal di dalam asrama tanpa pengecualian baik yang berasal dari daerah jauh maupun dekat di sekitar pesantren. Asrama santri Pondok Pesantren Miftahussalam terdiri dari asrama putra dan asrama putri. Asrama putra terletak di bagian depan Pondok Pesantren yang sebagian besar menempati gedung lama eks karesidenen Banyumas yang telah mengalami sedikit pemugaran dan renovasi. Jumlah kamar yang tersedia untuk santri putra 8 kamar yaitu:³

- 1) Abdullah Bin Umar
- 2) Abu Dzar Al-Ghifari
- 3) Daarul Kutub III

³ Dokumentasi MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, dikutip pada tanggal 10 Mei 2022.

- 4) Daarun Najah II
- 5) Daarun Najah IV
- 6) Daarun Najah V
- 7) Daarun Najah VI
- 8) Daarun Najah VII

Kapasitas masing-masing kamar mampu menampung sekitar 25 hingga 30 santri. Asrama putri terletak di bagian dalam Pondok Pesantren yang menempati gedung Mabna Ighotsatul Muslimin (MIM) dan sebagian bangunan lama yang terletak di tepi jalan raya. Jumlah kamar untuk asrama putri adalah lima kamar yang terdiri dari empat kamar di gedung MIM dan satu kamar di gedung Daaarus Salam. Adapun kamar-kamar tersebut adalah:

- 1) Sumayyah Bintu Khubath
- 2) Halimah As-Sa'diyah
- 3) Al-Khonsa
- 4) 'Aisyah Bintu Abu Bakar Ash-Shidiq
- 5) Hafshah Bintu 'Umar
- 6) Asma' Bintu Abu Bakar Ash-Shidiq
- 7) Fathimah Az-Zahra
- 8) Khadijah Bintu Khuwailid
- 9) Maria Al-Qibthiyah

Setiap kamar bagi Asrama Putra maupun Asrama Putri didampingi oleh dua sampai tiga Pendamping Kamar yang diambilkan dari Pengurus Ikatan Santri dari kelas XII Madrasah Aliyah serta dibina oleh seorang wali kamar dari Ustadz/ustadzah. Asrama guru disediakan bagi para ustadz yang sudah berkeluarga dan diberi tugas membimbing kegiatan keasramaan.

h. Sarana dan Fasilitas

- 1) Ruang Belajar Representatif

Ruang belajar bagi sebuah lembaga pendidikan merupakan sarana yang sangat mendukung untuk kenyamanan pembelajaran. Dengan ruang belajar yang nyaman, maka para santri dapat belajar dengan tenang, sehingga memudahkan mereka untuk menyerap ilmu yang disampaikan

oleh para asatidz. Melihat urgensi ruang belajar bagi para santri, Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam sangat memperhatikan perkembangan ruang kelas sehingga tidak ada santri yang tidak merasa nyaman belajar.

2) Asrama Santri Dan Asaatidz

Bagi lembaga pendidikan Pondok Pesantren, asrama adalah komponen yang sangat penting karena tidak disebut pondok ketika tidak memiliki tempat untuk tinggal para santri. Asrama santri secara umum cukup nyaman namun demikian pembenahan dan perbaikan senantiasa dilakukan untuk terwujudnya asrama yang ideal sehingga pada saat ini sedang dibangun asrama santri putri 2 lantai untuk 6 lokal.

3) Masjid

Unsur terpenting untuk sebuah Pondok Pesantren adalah masjid, sebab masjid adalah pusat kegiatan pesantren. Masjid merupakan ruh dari segala aktivitas pesantren. Tidak ada pesantren tanpa masjid. Masjid Pondok Pesantren Miftahussalam Banyumas adalah bantuan Gubernur Jawa Tengah yang diresmikan pada tahun

4) Perpustakaan

Guna menunjang para santri untuk mendapatkan referensi dalam belajar Pondok Pesantren perpustakaan yang cukup nyaman dengan berbagai macam koleksi buku dan kitab. Perpustakaan Pondok Pesantren Miftahussalam merupakan bantuan dari Kementerian Agama Republik Indonesia melalui Program STEP.

5) Sarana Olah Raga

Selain belajar para santri Pondok Pesantren Pendidikan Islam Miftahussalam juga diharuskan mengikuti kegiatan olah raga diantaranya adalah;

- a) Volly Ball
- b) Badminton
- c) Sepak Takrow
- d) Basket

- e) Tenis Meja
 - f) Sepak Bola
 - g) Bela diri
- 6) Kamar Mandi

Untuk memberikan kenyamanan bagi para santri, Pondok Pesantren Miftahussalam menyediakan 18 kamar mandi putra dan 10 kamar mandi putri.

7) BMT

Untuk memudahkan santri dalam menyimpan uang, Pondok Pesantren Miftahussalam menyelenggarakan lembaga keuangan BMT (Maitul Maal Wa Tamwii). Selain para santri BMT Miftahussalam juga melayani kegiatan simpan pinjam untuk masyarakat di sekitar Pondok Pesantren.

8) Kantin

Disiplin adalah nafas Pondok Pesantren Miftahussalam Banyumas. Para santri dibiasakan dengan budaya disiplin termasuk disiplin dalam berbelanja. Agar santri tidak mudah meninggalkan pondok karena alasan ingin memenuhi kebutuhan santri, maka Pondok Pesantren membuka Kantin Santri dan Koperasi Santri yang dibuka pada waktu-waktu yang telah ditentukan.⁴

i. Kegiatan Siswa/ Santri

Setiap santri yang berdomisili di dalam asrama wajib mengikuti kegiatan pondok. Kegiatan-kegiatan di Pondok Pesantren Miftahussalam terbagi menjadi kegiatan harian, kegiatan mingguan, bulanan dan kegiatan tahunan.

1) Kegiatan Harian

Kegiatan santri di Pondok Pesantren Miftahussalam Banyumas dimulai pada pukul 04.00 pagi sampai pukul 10.00 malam yang dapat dilihat pada jadwal kegiatan berikut ini:

⁴ Dokumentasi MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, dikutip pada tanggal 10 Mei 2022

Tabel 1
Jadwal Kegiatan Harian

No	Waktu	Nama Kegiatan
1	04.00 - 05.00	Sholat subuh
2	05.00 - 06.00	Program Diniyyah Shobahiy
3	06.00 -06.30	Mandi
4	06.30 -07.00	Makan pagi
5	07.00 -11.30	Belajar di kelas
6	11.30 - 12.00	Sholat dzuhur
7	12.00 - 13.00	Makan siang
8	13.00 - 14.00	Belajar di kelas
9	15.00 - 15.30	Sholat Ashar
10	15.30 - 17.00	Program Diniyyah Masaiy
11	17.00 - 17.30	Mandi
12	17.30 - 18.00	Sholat maghrib
13	18.00 - 18.30	Tahsin Al Qur'an (Iqro' bagi yang belum lancar membaca Al Qur'an), Kajian Kitab
14	18.30 - 19.30	Makan malam dan sholat Isya
15	19.30 - 21.30	Tahfidz, Muhadharah dan Mengulang pelajaran
	Mandi	

2) Jadwal Kegiatan Mingguan

Tabel 2
Jadwal Kegiatan Mingguan

No	Hari	Kegiatan
1	Senin sore (Ba'da sholat maghrib)	Kultum oleh Pengurus
2	Selasa (Ba'da maghrib) (B'ada Isya)	Hafalan
3	Rabu (Ba'da shubuh)	Muhadloroh (Bhs. Arab/Inggris)
4	Kamis (Ba'da Maghrib)	Hafalan
5	Jum'at (Ba'da subuh)	Ta'lim dari Pimpinan Pesantren Muhadloroh (Bahasa Indonesia)
6	Sabtu (Ba'da Isya)	Lari pagi Kebersihan kamar dan Lingkungan
7	Ahad (Ba'da subuh)	

3) Kegiatan Bulanan

Setiap bulan santri PPPI Miftahussalam Banyumas diizinkan untuk silaturahmi kepada orang tua masing-masing yaitu pada minggu pertama setiap bulannya.

4) Kegiatan Tahunan

Kegiatan tahunan santri di PPPI Miftahussalam Banyumas meliputi:

a) Kegiatan Amaliyah Ramadhan

Kegiatan ini merupakan pembinaan TPQ di sekitar Pondok Pesantren oleh para santri yang sudah mampu. Masyarakat sekitar diperbolehkan untuk belajar membaca Al Qur'an yang terjadwal secara rutin sesuai dengan jumlah santri yang dilibatkan pada kegiatan tersebut.

b) Pelatihan Perawatan Jenazah,

Kegiatan ini diperuntukkan bagi santri kelas IX dan XII dengan tujuan untuk memberikan bekal bagi para santri hal perawatan jenazah

c) Bakti Sosial

Kegiatan ini dilaksanakan oleh kelas IX MTs dan kelas XII MA. Bakti sosial merupakan wahana para santri untuk merencanakan rangkaian acara, pelaksanaan dan pelaporan. Kegiatan ini diakhiri dengan gebyar kreatifitas santri dan pemberian kenang-kenangan kepada Pondok Pesantren.

5) Kegiatan Ikatan Santri

Ikatan Santri Miftahussalam adalah salah satu wadah kegiatan santri untuk melatih berorganisasi. Dengan dibimbing oleh Majelis Pembimbing IS kegiatan ini diupayakan sebagai sarana untuk menyiapkan para santri agar siap menjadi para pemimpin di tengah-tengah masyarakat sehingga semua prosedur kepemimpinan dilatihkan dan diterapkan dalam wadah Ikatan Santri.

j. Prestasi

Data Prestasi MTs PPPI Miftahussalam Banyumas selama kurun waktu

3 tahun terakhir yaitu:

No	Nama Kegiatan	Prestasi	Tahun
1	Kejuaraan Tapak Suci Putera Muhammadiyah Banyumas KOSEGU	Juara 1 Kategori Tanding	2019
2	Pekan Olah Raga Pelajar Kab Banyumas	Juara III Bulu Tangkis Tunggal Putri	2019
3	Kejuaraan Tapak Suci Putera Muhammadiyah Banyumas KOSEGU	Juara 3 Kategori Tanding	2019
4	Lomba Olimpiade Olahraga Siswa Nasional	Juara II Bulu Tangkis Tunggal Putri	2019
5	Lomba Olimpiade Olahraga Siswa Nasional	Juara II Pencak Silat	2019
6	Kejuaraan Pencak Silat Tapak Suci Goldenstone Champions	Juara 1 Putra Tingkat SMP/MTs	2019
7	Kejuaraan Pencak Silat Tapak Suci Goldenstone Champions	Juara 1 Putra Tingkat SMP/MTs	2019
8	Kejuaraan Pencak Silat Tapak Suci Goldenstone Champions	Juara 1 Putri Tingkat SMP/MTs	2019
9	POSPEDA Tahun 2019	Juara III Putri	2019
10	Pekan Olahraga Pelajar Kab Banyumas	Juara III Putra	2020
11	Pencak Silat Tapal Suci Banyumas Tingkat Karesidenan Banyumas	Juara I Putra	2021
12	Pencak Silat Tapal Suci Banyumas Tingkat Karesidenan Banyumas	Juara I Putri	2021
13	Pencak Silat Tapal Suci Banyumas Tingkat Karesidenan Banyumas	Juara 2 Putra & Putri	2021
14	Pencak Silat Tapal Suci Banyumas Tingkat Karesidenan Banyumas	Juara 3 Putra & Putri	2021

2. Deskripsi Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

a. Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas.

Tujuan adanya perencanaan yaitu agar semua kegiatan berjalan terarah sehingga tujuan bisa tercapai dengan maksimal. Perencanaan yang baik tentunya perencanaan yang dilakukan dengan memperhatikan banyak hal yang bersifat kompleks. MTs PPPI Miftahussalam Banyumas adalah sebuah pesantren tentunya menginginkan mutu lulusan yang bisa menguasai ilmu pendidikan formal dan menguasai ilmu pendidikan di pesantren yang artinya menginginkan kelak siswa lulusannya menjadi manusia yang sukses di dunia dan di akhirat.

Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas secara rutin menyusun Rencana Kerja Madrasah (RKM) pada awal tahun ajaran. Tujuan utama Rencana Kerja Madrasah (RKM) adalah agar madrasah dapat mengetahui secara rinci tindakan apa yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban dan sasaran pengembangan madrasah dapat dicapai. Rencana Kerja Madrasah (RKM) juga menjamin bahwa semua program/kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan madrasah sudah memperhitungkan harapan semua warga madrasah dan kondisi nyata madrasah.

Peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan kepala madrasah berfokus pada mutu lulusan yang bisa menguasai ilmu pendidikan formal dan menguasai ilmu pendidikan di pesantren. Hal ini diawali dengan perencanaan yang matang berdasarkan refleksi tahun sebelumnya, yang tertuang dalam program kerja. Program Kerja Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas pada jenis kegiatan umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketatausahaan, keuangan, dan humas.

Jenis kegiatan perencanaan umum antara lain penyusunan organisasi madrasah, penyusunan program kerja tahunan dan perencanaan berbagai kegiatan rapat untuk membahas hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan madrasah. Pada proses perencanaan kegiatan pengajaran, kepala madrasah

merencanakan penyusunan program pengajaran, Menyusun pembagian tugas mengajar, Menyusun jadwal pelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran serta merencanakan jenis penilaian baik penilaian harian Bersama, PAS, PAT maupun Ujian Madrasah. MTs PPPI Miftahussalam Banyumas menggunakan kurikulum terpadu, yaitu kurikulum nasional sesuai dengan kebijakan pemerintah Menteri Pendidikan dengan kurikulum madrasah. Kurikulum nasional yang digunakan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yaitu kurikulum 13 untuk semua jenjang. Berikut keterangan hasil wawancara dengan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas:

“Kurikulum yang kita pakai adalah kurikulum terpadu. Kurikulum ini memadukan kurikulum sesuai dengan kebijakan pemerintah yaitu Kurikulum 2013 dengan kurikulum madrasah. Kami juga memiliki kelas khusus yaitu bagi santri putra/ putri untuk menghafal Al Qur’an 30 Juz selama 3 tahun. Tiap angkatan hanya 10 putra dan 10 putri dengan kurikulum tersendiri”⁵

Tindak lanjut dari kurikulum nasional tersebut yaitu setiap awal tahun pelajaran dilakukan rapat perumusan kembali visi, misi, tujuan serta target secara permanen untuk semester ganjil dan semester genap dengan mengacu pada kurikulum nasional. Menurut kamad terdapat beberapa hal yang harus direncanakan dalam kegiatan awal tahun yaitu :

“langkah awal yang saya lakukan untuk merencanakan kurikulum yaitu menentukan landasan kurikulum, tujuan kurikulum, isi kurikulum, metode/strategi pembelajaran, sumber belajar, dan menentukan strategi penilaian/evaluasi kurikulum”.⁶

Untuk tahap- tahap pengembangan kurikulum, kepala madrasah juga melakukan identifikasi kebutuhan kurikulum, review kurikulum yang sedang diterapkan, pengesahan kurikulum yang telah direview, pelaksanaan kurikulum yang telah disahkan. Pengembangan kurikulum ini melibatkan beberapa personil yang terorganisir dalam Tim Pengembang Kurikulum.

⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

“Kami menyusun Tim Pengembang Kurikulum setiap awal tahun ajaran, dengan personil setiap tahun bisa berubah sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan personil tersebut. Pengembangan kurikulum ini dilakukan berdasarkan tahapan- tahapan, yaitu identifikasi kebutuhan kurikulum, review kurikulum yang sedang diterapkan, pengesahan kurikulum yang telah direview baru kemudian pelaksanaan kurikulum yang telah disahkan.”⁷

Meskipun tujuan kurikulum ditetapkan berdasarkan visi dan misi sekolah, namun pelaksanaan review visi dan misi madrasah tidak dilakukan setiap tahun, melainkan selama periode tertentu, jika dirasa visi dan misi madrasah sudah kurang relevan dengan perkembangan zaman. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas:

“ Tim Pengembang Kurikulum akan menentukan tujuan kurikulum sesuai dengan Visi dan Misi madrasah yang telah disepakati oleh semua warga madrasah. Visi dan Misi tersebut tidak di review setiap tahun, namun selama periode tertentu. Selama visi dan misi tersebut masih relevan maka masih digunakan.”⁸

Tujuan pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yaitu meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan. Tujuan pendidikan tersebut berpedoman pada Visi MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, yaitu Terwujudnya generasi Islam yang berhati iman, berwawasan luas, berketerampilan hidup, dan berkepribadian mulai”. Visi madrasah tersebut dijabarkan dalam misi madrasah, oleh karena itu MTs PPPI Miftahussalam Banyumas mengemban misi sebagai berikut:

- 1) Memperkuat Akidah Islamiyah
- 2) Menyelenggarakan pendidikan yang komprehensif dan kontekstual
- 3) Menyelenggarakan pembinaan keterampilan yang berdaya guna
- 4) Mewujudkan penanaman nilai- nilai Islam.

⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

Selain tujuan pendidikan secara umum ditetapkan MTs PPPI Miftahussalam Banyumas juga menentukan tujuan madrasah, yaitu:

- 1) Menghasilkan lulusan yang memiliki akidah sohihah (keyakinan yang benar) dan kuat kepada Alloh SWT
- 2) Menghasilkan lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang berkualitas
- 3) Menghasilkan lulusan yang memiliki beberapa keterampilan hidup sehingga mampu untuk menolong dirinya sendiri, bekerja sama dan bersaing dalam kehidupan masyarakat
- 4) Menghasilkan lulusan yang berakhlak karimah sesuai dengan nilai- nilai Islam

Perencanaan kegiatan pembelajaran selama satu tahu diawali dengan penyusunan kalender pendidikan, yang disusun pada awal tahun pelajaran. Kalender pendidikan madrasah disusun mengacu pada SK Dirjen Pendidikan Islam tentang Kalender Pendidikan Madrasah yang mencakup permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif dan hari libur. Berikut hasil wawancara dengan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas:

“ Kami selalu menyusun kalender pendidikan pada awal tahun pelajaran. Pada proses penyusunan Kaldik tersebut, kami membuat tim yang diketuai oleh Wakaur Kurikulum dengan anggota para wakaur lainnya (kesiswaan, sarpras, humas)”⁹

Hal ini dipertegas oleh Wakaur Kurikulum MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, Ibu Lily Yuliantinah, S.P. yang menyatakan bahwa:

“Kaldik disusun oleh tim yang diketuai oleh saya selaku Wakaur kurikulum. Alur penyusun kaldik yaitu mengacu kepada kaldik yang ditetapkan oleh Kanwil Kementerian Agama Propinsi Jawa Tengah disusun sesuai kondisi/kebutuhan madrasah kemudian baru disahkan oleh Kepala Madrasah”¹⁰

⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

¹⁰ Wawancara dengan Wakaur Kurikulum, Lily Yuliantinah, S.P., Pada Tanggal 22 Mei 2022

Pada jenis perencanaan bidang kesiswaan, kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas berfokus pada kegiatan penerimaan siswa baru, Pengenalan lingkungan bagi siswa baru, pembinaan kegiatan kesiswaan secara rutin dan kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan kepala madrasah berikut:

“ Kegiatan penerimaan siswa baru sangat penting karena menyangkut input yang menunjang mutu madrasah. Kami mempersiapkan secara matang melalui web, media sosial, brosur, baliho dan juga pemanfaatan ikatan alumni. Alhamdulillah setiap tahun naik bahkan 2 tahun terakhir kami sampai menolak siswa karena melebihi daya tampung”¹¹

Pada jenis kegiatan ketenagaan, kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas merencanakan kegiatan pembinaan tenaga pendidik/non kependidikan setiap awal bulan. Supervisi terhadap guru dilaksanakan sekali dalam satu tahun serta penilaian karyawan dilakukan pada akhir tahun ajaran. Penggunaan Sumber Daya Manusia, dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan sangat diperhatikan oleh yayasan Miftahussalam Banyumas. Penempatan personal sesuai kualifikasi dan kemampuannya dilakukan untuk mendukung mutu pendidikan. Perencanaan personil guru maupun Tata Usaha yang dilakukan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas diawali dengan melakukan analisis jabatan, kebutuhan pegawai, dan kemampuannya. Hal ini seperti disampaikan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas berikut:

“ Pada setiap akhir tahun biasanya kami mengadakan evaluasi terhadap semua aspek manajemen seperti kurikulum, sarpras, humas, ketenagaan dan juga kesiswaan. Evaluasi tersebut dijadikan pedoman untuk merencanakan personil pada tahun ajaran berikutnya. Bisa jadi ada roling untuk jabatan tertentu sesuai kebutuhan. Jika memang kekurangan pengajar kami akan mengusulkan pada pihak yayasan”.¹²

Mutu pendidikan sebuah madrasah tidak terlepas dari sarana dan prasarana yang tersedia. Perencanaan sarana prasarana di MTs PPPI

¹¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

¹² Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

Miftahussalam Banyumas dikordinasi oleh kepala madrasah dengan melakukan analisis kebutuhan madrasah, baik yang berhubungan dengan KBM maupun kantor. Perencanaan dilakukan dengan menyusun daftar kebutuhan sarana dan prasarana, mencatat biaya yang dibutuhkan, penyusunan rencana pengadaan, yang berpedoman pada dana yang ada dan urgensi kebutuhan.

Proses perencanaan sarpras di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas direncanakan secara terprogram oleh kepala madrasah melalui rapat kordinasi. Hal ini diungkapkan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, yang menyatakan bahwa:

“ Perencanaan sarpras di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas diawali dengan identifikasi kebutuhan sarana prasarana madrasah yang melibatkan semua warga sekolah dengan berpedoman kepada standar pelayanan minimal, kemudian baru kita tentukan skala prioritas didalam program kerja sarana prasarana, lalu program tersebut dimasukan dalam Rencana Kerja Anggaran Madrasah , ”¹³

Pengembangan sarana prasarana madrasah perlu dilakukan secara terprogram agar kebutuhan yang diusulkan oleh guru dan karyawan untuk kepentingan madrasah bisa dipenuhi. Penentuan skala prioritas sarpras dilakukan dengan cara memilih kebutuhan sarpras yang sangat dibutuhkan atau mendesa untuk dipenuhi yang dihasilkan dari evaluasi diri madrasah. Hal ini juga disampaikan oleh Wakamad Sarpras bahwa:

“ Agar kebutuhan sarpras bisa dipenuhi secara bertahap, maka urusan sarpras membuat program jangka pendek, menengah maupun panjang untuk memenuhi kebutuhan sarpras berdasarkan urutan kepentingannya. Perencanaan jangka pendek dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran. Perencanaan jangka menengah dilaksanakan tiga tahun sekali pada awal tahun pelajaran dan jangka panjang dilakukan untuk waktu yang lama dan berkelanjutan.”¹⁴

Hak ini didukung juga oleh pernyataan guru seni budaya, sebagai berikut:

¹³ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

¹⁴ Wawancara dengan Wakamad Sarana Prasarana, Purwanto, S.Pd. I., Pada Tanggal 19 Mei 2022

“Pengadaan sarpras di madrasah melibatkan guru- guru juga. Guru mengusulkan kebutuhan terutama yang berkaitan dengan Kegiatan Belajar Mengajar.”¹⁵

Perencanaan kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas pada jenis kegiatan ketatausahaan diawal pada awal tahun ajaran baru dengan pengisian buku induk, penataan administrasi marasah, pelayanan admnistrasi dan membuat laporan/ statistik madrasah. Pada bidang keuangan, kepala madrasah dibantu oleh bendahara dari Tata Usaha untuk Menyusun RAPBM, penerimaan SPP, pembayaran gaji, penggalian dana dan pembuatan laporan keuangan.

Perencanaan pada bidang humas, diawali dengan rapat wali murid, pembentukan komite madrasah dilanjutkan dengan rapat komite madrasah. Kepala madrasah juga secara insidental melakukan kunjungan pada wali murid dan melakukan berbagai Kerjasama dengan instansi lain yang menunjang kegiatan madrasah agar mutu pendidikan terus meningkat.

b. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Pendidikan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

Madrasah sebagai suatu lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat berbagai unsur, memerlukan kerjasama yang baik agar tujuan yang telah ditetapkan bisa tercapai. Seperti halnya fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian juga sama pentingnya. Mengingat ini memastikan tujuan organisasi memang dapat dicapai. Pengorganisasian memuat koordinasi baik dalam bagian maupun antar bagian organisasi.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas menggunakan sistem komando, dimana kepala madrasah memegang komando tertinggi, dibawahnya wakaur dan guru serta staf TU sebagai pelaksana. Hal ini disampaikan oleh kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam petikan wawancara berikut:

¹⁵ Wawancara dengan Guru Seni Budaya, Kastono, S.Pd, M.Pd.I., Pada Tanggal 23 Mei 2022

“Di madrasah ini ada 4 urusan yaitu kurikulum, humas, sarpras, kesiswaan dan satu kordinator Tata Usaha. Untuk pengorganisasian saya menggunakan sistim komando. Misalnya pada urusan kurikulum, kepala madrasah berada di paling atas, dibawahnya wakaur kurikulum, baru dibawah sendiri para guru sebagai pelaksana kurikulum yang bersentuhan dengan kegiatan KBM”.¹⁶

Penyusunan kurikulum di tingkat madrasah secara terorganisir dilakukan oleh tim Pengembang Kurikulum Madrasah yang diketuai oleh Kepala Madrasah sebagai komando tertinggi. Tim Pengembangan kurikulum akan merumuskan kurikulum madrasah yang dijadikan pedoman untuk mengembangkan pembelajaran bermutu, selaras dengan visi, misi dan tujuan madrasah. Umumnya tim pengembang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala urusan kurikulum, kepala Tata Usaha dan perwakilan guru dari setiap mata pelajaran.

Tabel 3
Tim Pengembang Kurikulum MTs PPPI Miftahussalam Banyumas.

No	Nama	Jabatan Dinas	Jabatan Kepanitiaan
1	Drs. Muksonudin, M.Pd.	Kepala Madrasah	Ketua
2	Sudarip, S.Pd.I	Tata Usaha	Sekretaris
3	Purwanto, S.Pd. I	Guru	Bendahara
4	Kasbiyanto, S.Pd., M.Pd.	Guru	Anggota
5	Tohari, S.Pd.I	Guru	Anggota
6	Aji Gunadi, BA	Guru	Anggota
7	Kasno, S.Pd. I	Guru	Anggota
8	Kastono, S.Pd. M.Pd.I	Guru	Anggota
9	Fulyaningsih Handayani, S.Pd. I	Guru	Anggota
10	Lily Yuliantinah, S.P	Guru	Anggota
11	Titin Erawati, S.Pt	Guru	Anggota
12	Maria Kholila Ulfah, S.Ag	Guru	Anggota
13	Khusnul Khotimah, S.Pd. I	Guru	Anggota
14	Muslikatin, S.Pd. I	Guru	Anggota
15	Surahmi, S.Pd. I	Guru	Anggota
16	Aris Budi Tantoro, S.Pd	Guru	Anggota
17	Amir Syaifudin, S.Pd	Guru	Anggota
18	Zubalia Danung Pratiwi, S.Pd	Guru	Anggota
19	Ilal Kifni, S.Pd	Guru	Anggota
20	Setiani Albania, S.Pd	Guru	Anggota

¹⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

No	Nama	Jabatan Dinas	Jabatan Kepanitiaan
21	Lisnawati, S.Pd	Guru	Anggota
22	Deny Achmad Rifky, S.Pd	Guru	Anggota
23	Dini Fauziah Baharini, S.Pi	Guru	Anggota
24	Prisda Prasida, S.Pd.	Guru	Anggota
25	Inkana Wahyu Markalina, S.Pd	Guru	Anggota
26	Meyla Nur Hayati, S.Pd	Guru	Anggota

Pengorganisasian sarpras di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas juga diawali dengan menyusun struktur organisasi dan membuat rincian tugas setiap bagian. Wakamad sarpras merupakan guru yang ditunjuk oleh Kepala Madrasah dan bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah dalam memimpin, merencanakan, mengembangkan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengendalikan kegiatan sekolah dalam melaksanakan program bidang sarana prasarana sesuai dengan visi, misi, dan program kerja yang telah ditetapkan.

Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam melaksanakan program sarana prasarana selalu melibatkan wakil kepala urusan sarpras, kepala Tata Usaha, Penanggungjawab Unit Kegiatan dan Tim Pengadaan Barang. Berikut perikan wawancara dengan wakamad sarana prasarana:

“Tugas saya sebagai wakamad sarpras sesuai dengan tupoksi yang tertuang dalam SK dari Kepala Madrasah. Membuat dan menyusun program kerja tahunan, melakukan inventarisasi dan menganalisis kebutuhan sarana dan prasarana baik yang berhubungan langsung dengan kelancaran KBM, Melakukan inventarisasi terhadap keberadaan sarana dan prasarana secara berkala, melakukan pengendalian anggaran dalam bidang sarana dan prasarana, menyiapkan perencanaan pengadaan sarana dan prasarana madrasah, melakukan koordinasi dengan para wakil kepala madrasah, unit organisasi/kerja dan atau pihak lain dalam rangka pelaksanaan kegiatan madrasah di bidang sarana dan prasarana, membuat laporan mengenai pelaksanaan tugasnya kepada kepala madrasah secara berkala, melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan yayasan/ komite madrasah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas bidang sarana”.¹⁷

¹⁷ Wawancara dengan Wakamad Sarpras, Purwanto, S.Pd.I, Pada Tanggal 23 Mei 2022

Proses pengorganisasian personal di madrasah yaitu dengan menyusun pembagian tugas guru dan TU pada setiap awal tahun pelajaran. Pembagian tugas tersebut disertai rincian tugas masing- masing personil secara jelas, sehingga dijaikan rambu- rambu dalam melaksanakan tugasnya. Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas juga membangun hubungan kerjasama yang baik dengan semua personil, baik guru maupun Tata Usaha. Hal ini juga diungkapkan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas berikut:

“ saya tidak memposisikan diri saya sebagai orang yang paling tinggi, tetapi saya menganggap semua guru dan karyawan adalah mitra dan rekan kerja, sehingga kerjasama bisa terjalin dengan baik. Jika ada permasalahanpun agar bisa diselesaikan secara bersama.”¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru dan TU, Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas juga sering memberikan motivasi dan pembinaan kepada guru dan karyawan dalam kegiatan formal maupun non formal. Kepala madrasah juga bersifat terbuka dan menghargai pendapat orang lain. Hal ini diungkapkan oleh salah satu guru seni budaya:

“ Kepala madrasah sering memberikan motivasi baik secara formal maupun tidak, hal ini menunjukkan kepemimpinan beliau sudah baik. Selain itu, beliau juga tidak otoriter, tetapi demokratis selalu memberi kesempatan orang lain untuk berpendapat. Sehingga keputusan biasanya diambil secara mufakat dalam forum.”¹⁹

Selain hal itu, kepala madrasah juga secara tegas menetapkan pembagian kerja yang jelas diantara sesama guru dan karyawan. Pembagian tugas tersebut terstruktur dengan jelas. Pemerataan tugas guru dan karyawan sudah terlaksana dengan baik. Semua guru dan karyawan memiliki tugas sesuai dengan kemampuannya. Namun, sebelum pembagian tugas diberikan, guru dan karyawan diberi pembinaan dan motivasi dan juga kesempatan untuk berpendapat dan juga bertanya tentang tupoksinya. Setiap periode

¹⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

¹⁹ Wawancara dengan Guru Seni Budaya, Kastono, S.Pd, M.Pd.I., Pada Tanggal 23 Mei 2022

tertentu semua pihak bisa menyampaikan berbagai permasalahan terkait tugas yang diberikan untuk dipecahkan bersama. Hal ini biasanya dilakukan pada rapat dinas.

Komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak hanya menyangkut pihak internal saja, namun untuk menunjang mutu pendidikan, Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas juga banyak menjalin kerjasama dengan pihak eksternal lembaga terutama yang berkaitan dengan pembentukan karakter siswa. Kerjasama tersebut secara rutin dilakukan dengan pihak koramil, puskesmas, RSUD, serta lembaga bimbingan belajar untuk memberikan motivasi kepada siswa secara berkala. Kerjasama yang paling intensif dilakukan dengan ikatan alumni, dimana hampir semua alumni setiap angkatan memiliki komunitas yang masih loyal terhadap almamater mereka.

c. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Pendidikan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

1) Bidang Umum.

Pada bidang umum, kepala madrasah menyusun struktur organisasi madrasah pada setiap awal tahun ajaran baru, dengan menempatkan personil guru dan TU sesuai dengan keterampilannya. Kepala madrasah dibantu oleh 4 (empat) wakil urusan yaitu kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana dan Humas. Agar pengaturan kelas berjalan dengan baik dan pelayanan terhadap siswa terpenuhi, maka kepala madrasah memberikan tugas tambahan bagi guru yang berkompeten sebagai wali kelas. Pada pelaksanaan bidang umum kepala madrasah memantau semua personal dalam melaksanakan tugasnya dengan senantiasa memberikan bimbingan dan pengarahan.

Agar seluruh kegiatan di madrasah selalu terpantau, maka secara rutin setiap hari Sabtu minggu pertama kepala madrasah mengadakan rapat koordinasi dengan guru dan karyawan setelah sebelumnya mengadakan pertemuan rutin dengan semua urusan. Dari kegiatan ini maka jika terdapat permasalahan akan segera dapat diatasi bersama.

Menurut wakil kepala semua urusan, kepala madrasah memiliki komunikasi yang baik dalam memberikan pengarahan dan penugasan serta mampu memotivasi guru dan staf dalam menjalankan tupoksinya. Kepala madrasah juga mampu membangun kerjasama tim secara demokratis sehingga jarang sekali terjadi konflik. Hal yang sama disampaikan oleh salah satu siswa MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, bahwa kepala madrasah adalah sosok yang lembut, disiplin, ramah terhadap semua siswa.

2) Bidang Pengajaran

Pada pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, implementasi pada pengembangan mutu pengajaran yang dilakukan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas antara lain:

- a) Struktur kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan.
- b) Memantau dan mengesahkan RPP yang telah disusun oleh guru.
- c) Melaksanakan IHT penyusunan perangkat pembelajaran.
- d) Melakukan supervise kunjungan kelas secara rutin.
- e) Memantau kegiatan penilaian secara rutin (PH, PTS., PAS dan PAT)
- f) Melaksanakan try out dan pengayaan siswa kelas IX
- g) Mengikutsertakan siswa dalam kegiatan lomba baik akademik dan non akademik.
- h) Memprogramkan berbagai kegiatan ekstrakurikuler dan latihan pidato 3 bahasa.
- i) Program kelas khusus menghafal Al Qur'an.

Kurikulum yang dilaksanakan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yaitu Kurikulum 2013 yang dipadukan dengan kurikulum madrasah. Selain itu, terdapat kelas khusus yaitu bagi santri putra/ putri untuk menghafal Al Qur'an 30 Juz. Tiap angkatan hanya 10 putra dan 10 putri dengan kurikulum tersendiri.

Adapun struktur kurikulum madrasah di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yaitu:

Tabel 4
Struktur Kurikulum Program Kepesantrenan

No	Mawad/ Mata Pelajaran Program Kepesantrenan		
1	Aqidah	8	Hadits
2	Adab	9	Musthalah Hadits
3	Al-Qur'an (Tajwid & Tahsin)	10	Nahwu
4	Tafsir	11	Sharaf
5	Tahfidz	12	Durusullughah
6	Fiqih	13	Imla'
7	Ushul Fiqih	14	Khat

Sedangkan struktur kurikulum di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas sebagai berikut:

Tabel 5
Struktur Kurikulum MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

No	Mata Pelajaran	Diberikan di kelas		
		VII	VIII	IX
Kelompok A				
1	Pendidikan Agama Islam a. Al Qur'an Hadits b. Aqidah Ahlaq c. Fiqih d. SKI	2	2	2
2	PPKn	3	3	3
3	Bahasa Indonesia	6	6	6
4	Bahasa Arab	3	3	3
5	Bahasa Inggris	2	2	2
6	Mtematika	5	5	5
7	Ilmu Pengetahuan Alam	5	5	5
8	Ilmu Pengetahuan Sosial	4	4	4
9	Bahasa Inggris	4	4	4
Kelompok B				
1	Seni Budaya	2	2	2
2	Pendidikan Jasmani, Olah raga dan Kesehatan	2	2	2
3	Prakarya	2	2	2
4	Bahasa jawa	1	1	1
5	Durusullughoh	1	1	1
Jumlah Alokasi Waktu Per Minggu		46	46	46

Keterangan:

- a) Mata pelajaran kelompok A merupakan kelompok mata pelajaran yang muatan dan acuannya dikembangkan oleh pusat
- b) Mata pelajaran kelompok B merupakan kelompok mata pelajaran yang muatan dan acuannya dikembangkan oleh pusat dan dapat dilengkapi dengan muatan/ konten lokal.
- c) Mata pelajaran kelompok B dapat berupa mata pelajaran muatan lokal yang berdiri sendiri
- d) Satu jam pelajaran beban belajar tatap muka adalah 40 (empat puluh) menit.
- e) Mata pelajaran Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan dapat memuat konten lokal
- f) Untuk mata pelajaran Prakarya/ mata pelajaran informatika, satuan pendidikan menyelenggarakan salah satu atau kedua mata pelajaran tersebut. Siswa dapat memilih salah satu mata pelajaran yaitu mata pelajaran prakarya atau mata pelajaran informatika.
- g) Muatan lokal dapat memuat Bahasa daerah atau kearifan lokal yang menjadi kekhasan/ keunggulan madrasah terdiri atas maksimal 3 mata pelajaran dengan jumlah maksimal 6 jam pelajaran.

Berdasarkan struktur kurikulum tersebut, wakaur kurikulum akan menyusun jadwal pelaksanaan pelajaran sesuai dengan pembagian tugas mengajar yang telah disusun oleh kepala madrasah. Adapun beban belajar yang harus diikuti oleh siswa, disampaikan oleh wakaur kurikulum dalam petikan wawancara berikut ini:

“Beban belajar di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas per-minggu adalah 46 jam pelajaran, dengan durasi waktu 40 menit perjam pelajaran. Kalo dinyatakan dalam minggu efektif itu sekitar paling sedikit 18 minggu di semester ganjil dan 14 minggu di semester genap”.²⁰

²⁰ Wawancara dengan Wakaur Kurikulum, Lily Yuliantinah, S.P., Pada Tanggal 22 Mei 2022

Dalam pelaksanaan KBM tersebut, semua guru telah menyusun RPP pada awal semester dan semua guru telah menggunakan model pembelajaran yang bervariasi. Hal ini juga disampaikan oleh kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas:

“Semua guru menyusun RPP pada awal semester dengan mereview kembali RPP lama disesuaikan dengan kondisi saat ini. Setelah disusun, maka saya selaku kepala madrasah mengecek dan menandatangani RPP tersebut. Secara umum semua guru sudah bervariasi dalam mengajar, tidak ada yang selalu menggunakan metode ceramah”.²¹

Hal ini juga dipertegas oleh salah satu guru seni budaya, Kastono, S.Pd., M.Pd.I dalam petikan wawancara berikut:

“Saat ini metode ceramah sudah tidak disukai oleh siswa karena membosankan. Saya banyak menggunakan metode yang menyenangkan agar anak merasa senang dan juga tertarik dengan materi yang dipelajari. Kadang saya bermain gitar, siswa menyanyi dengan santai. Hal ini tentu akan membuat suasana kelas menjadi lebih akrab dan menyenangkan”.²²

Salah satu siswa MTs PPPI Miftahussalam Banyumas juga menyatakan bahwa secara umum guru mengajar menyenangkan dan bervariasi. Meskipun menurut mereka beberapa program kurang berjalan dengan lancar, seperti kegiatan literasi yang kurang terencana untuk mendukung kegiatan pembelajaran.

Meskipun kepala madrasah telah merencanakan supervisi kunjungan kelas secara rutin, namun dalam pelaksanaannya menurut beberapa guru mengatakan bahwa supervisi oleh kepala madrasah kurang berjalan dengan baik, karena kesibukan dari kepala madrasah.

Selain melaksanakan KBM dengan acuan RPP yang telah disusun, guru juga harus berpedoman pada kriteria penilaian yang telah disusun dengan penentuan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal). Penentuan KKM

²¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

²² Wawancara dengan Guru, Kastono, S.Pd., M.Pd.I., Pada Tanggal 20 Mei 2022

di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, dijelaskan oleh kepala madrasah berikut:

“Proses Penentuan KKM di madrasah kami yaitu guru menetapkan KKM Mata Pelajaran dengan mempertimbangkan kompleksitas, daya dukung, dan intake peserta didik. , Hasil KKM yang telah ditetapkan oleh guru mata pelajaran disahkan oleh Kepala Madrasah., selanjutnya KKM yang telah disahkan disosialisasikan kepada pihak pihak yang berkepentingan yaitu peserta didik, orang tua, dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten lalu KKM dicantumkan dalam raport sebagai acuan penilaian”.²³

Dengan mempertimbangkan kompleksitas/ karakteristik kompetensi dasar, daya dukung dan karakteristik peserta didik serta mengacu pada ketentuan dan prosedur yang berlaku, maka KKM yang digunakan yaitu KKM tunggal. Kepala madrasah juga menekankan kepada guru bahwa penetapan KKM maka capaian pembelajaran siswa dapat dievaluasi ketuntasannya. Siswa yang belum mencapai KKM berarti belum tuntas, maka wajib mengikuti program remedial, sedangkan siswa yang sudah mencapai KKM dinyatakan tuntas dan dapat diberikan pengayaan.

Tabel 6
Kriteria Ketuntasan Minimal MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

No	Mata Pelajaran	KKM Kelas		
		VII	VIII	IX
Kelompok A				
1	Pendidikan Agama Islam a. Al Qur'an Hadits b. Aqidah Ahlaq c. Fiqih d. SKI	71	71	71
2	PPKn	71	71	71
3	Bahasa Indonesia	71	71	71
4	Bahasa Arab	71	71	71
5	Bahasa Inggris	71	71	71
6	Mtematika	71	71	71
7	Ilmu Pengetahuan Alam	71	71	71
8	Ilmu Pengetahuan Sosial	71	71	71
9	Bahasa Inggris	71	71	71

²³ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

Kelompok B				
1	Seni Budaya	71	71	71
2	Pendidikan Jasmani, Olah raga dan Kesehatan	71	71	71
3	Prakarya	71	71	71
4	Bahasa Jawa	71	71	71
5	Durusullughoh	71	71	71
Jumlah Alokasi Waktu Per Minggu		46 Jam Pelajaran		

Indikator/ kriteria kenaikan kelas atau kelulusan dirumuskan oleh kepala madrasah beserta tim pengembang kurikulum. Kriteria kenaikan kelas di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yaitu:

- a) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran dalam dua semester pada tahun yang diikuti
- b) Deskripsi sikap baik sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh satuan pendidikan
- c) Nilai ekstrakurikuler pendidikan kepramukaan minimal baik sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh satuan pendidikan
- d) Tidak memiliki lebih dari 2 mata pelajaran yang masing- masing nilai kompetensi pengetahuan dan atau keterampilan di bawah KKM atau belum tuntas.

Adapun siswa dinyatakan lulus dari MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran
- b) Memperoleh nilai sikap/ perilaku minimal baik
- c) Mengikuti ujian yang diselenggarakan satuan pendidikan
- d) Kriteria lain yang dipandang perlu oleh satuan pendidikan.

Agar kegiatan bidang akademik berjalan lancar, kepala madrasah juga selalu memantau jalannya kegiatan penilaian harian Bersama.,PAS dan PAT serta Ujian Madrasah. Pada kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir hasil Ujian Madrasah mengalami kenaikan pada rata- rata nilai dan dinyatakan 100% lulus. Namun demikian, dari hasil prestasi siswa selama tiga tahun terakhir, madrasah masih minim dalam pencapaian prestasi bidang akademik dari kegiatan lomba- lomba yang diadakan baik di

tingkat madrasah maupun kabupaten. Hal ini juga disampaikan oleh siswa, bahwa madrasah jarang sekali mengadakan lomba bidang akademik.

3) Bidang Kesiswaan

Pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas pada bidang kesiswaan yaitu memaksimalkan input melalui penerimaan siswa baru, pembinaan kegiatan kesiswaan melalui kegiatan lomba akademik dan non akademik, serta mengoptimalkan kegiatan ekstrakurikuler.

Kegiatan penerimaan siswa baru merupakan hal penting yang dilakukan karena menentukan input madrasah. Menurut kepala madrasah, kegiatan ini dengan memaksimalkan website madrasah, media sosial dan juga melalui peran alumni yang sangat mendukung. Hal tersebut diungkapkan kepala madrasah dalam wawancara berikut:

“saya menjalin komunikasi dan kerjasama yang baik dengan ikatan alumni dalam setiap kegiatan. Alhamdulillah selama ini peran alumni sangat membantu kami terutama dengan informasi yang mereka sampaikan pada masyarakat tentang madarsa ini, sehingga madrasah semakin banyak dikenal masyarakat. Keluarga alumni juga banyak yang kemudian mengikuti jejak untuk bersekolah di MTs PPPI Miftahussalam ini”²⁴

Kegiatan pembinaan kesiswaan dilakukan oleh kepala madrasah baik formal maupun non formal. Secara formal kepala madrasah melakukan pembinaan setiap Sabtu minggu pertama. Secara non formal dilakukan setiap saat ketika kepala madrasah berkeliling kelas maupun madrasah.

Pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler diselenggarakan dalam dua jenis yaitu ekstrakurikuler wajib dan pilihan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah berikut:

“ekstrakurikuler wajib harus diikuti oleh siswa yaitu kegiatan kepramukaan. Sedangkan ekstakurikuler pilihan , dapat dipilih sesuai

²⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

dengan minat siswa, yaitu olah raga, bela diri dan drumband. Selain itu ada kegiatan khusus yang rutin dilaksanakan yaitu latihan pidato tiga bahasa yaitu Bahasa Indonesia, Arab dan Bahasa Inggris yang dilakukan seminggu dua kali”

Namun demikian menurut dua dari tiga siswa MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yang peneliti wawancarai, menyatakan bahwa kegiatan ekstrakurikuler hanya sebagian kecil saja yang berjalan, padahal mereka sangat menginginkan semua ekstrakurikuler dapat diikuti terutama drumband.

Kerjasama yang dilakukan kepala madrasah dengan ikatan alumni yaitu dengan program pembinaan dan latihan rutin kegiatan ekstra kurikuler drumband, dimana MTs PPPI Miftahusaalam merupakan satu-satunya sekolah di kecamatan Banyumas yang memiliki marching band tersebut. Hal lain yang dilakukan alumni yaitu melatih dan membimbing ekstra kurikuler pencak silat hingga banyak menorehkan prestasi baik di tingkat kabupaten, karesidenan maupun provinsi. Dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir terdapat banyak sekali perolehan prestasi bidang non akademik.

4) Bidang Ketenagaan

Pelaksanaan bidang ketenagaan oleh MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dilakukan dengan melaksanakan pembinaan rutin setiap satu bulan sekali. Dalam kegiatan tersebut, kepala madrasah memberikan motivasi dan menampung berbagai aspirasi dan juga permasalahan yang dihadapi oleh guru dan karyawan, dipecahkan secara bersama- sama secara demokratis.

Selain hal tersebut, bentuk pengembangan personalia yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan melakukan pengelolaan kinerja guru yaitu dengan merotasi guru pada jabatan tertentu atau kelas yang diampu. Pengembangan karir juga menjadi perhatian terutama bagi guru PNS dengan mengarahkan pada kenaikan golongan. Dalam peningkatan profesionalisme, kesejahteraan guru juga sangat diperhatikan sebagai bentuk penghargaan.

Guru dan karyawan juga disediakan sarana rumah untuk tempat tinggal. Selain diklat dan seminar, guru juga mengikuti kegiatan MGMP untuk berbagi informasi, pengetahuan dan pengalaman pada mata pelajaran masing-masing. Secara berkala kepala madrasah juga melakukan supervisi agar profesionalisme guru terus meningkat. Semua guru juga memiliki kesempatan untuk studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Saat ini hampir semua guru telah menyelesaikan S1, 3 (tiga) orang bahkan sudah S2.

Berdasarkan dokumen MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, saat ini jumlah tenaga pendidik berjumlah 26 (dua puluh enam) personil dan 2 (dua) orang Tata usaha. Pada proses perekrutan pegawai jika memang diperlukan, maka kepala madrasah akan mengusulkan kepada pihak yayasan.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, madrasah juga memberikan fasilitas untuk peningkatan profesionalisme guru berupa pelatihan atau workshop. Selain itu, untuk menempatkan guru pada jabatan tertentu seperti wakil kepala madrasah dan juga pengampu ekstrakurikuler, kepala madrasah mengungkapkan dalam petikan wawancara berikut:

“ semua guru memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan penting di madrasah, tentunya dengan menunjukkan prestasi, kredibilitas, loyalitas dan kemampuan yang sesuai. Apalagi untuk jabatan wakil kepala madrasah sebagai orang yang membantu manajemen kepala madrasah”.²⁵

5) Bidang sarana Prasarana

Peningkatan mutu pendidikan tidak akan tercapai jika sarana prasarana tidak sesuai dengan kebutuhan. Pada pelaksanaan sarpras ini, kepala madrasah selalu terlibat langsung dalam pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan.

²⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

a) Pengadaan sarana Prasarana

Pengadaan sarana prasarana yang sebelumnya telah disetujui, dilakukan oleh tim pengadaan barang yang diketuai oleh wakamad sarpras, dengan pengawasan dari kepala madrasah selaku penanggungjawab. Pengadaan barang sesuai analisis kebutuhan dan skala prioritas agar kebermanfaatannya benar-benar sesuai. Hal ini juga agar tidak terjadi pemborosan anggaran. Hasil wawancara dengan wakamad sarpras sebagai berikut:

“Kami ada tim pengadaan sarana prasarana, yang diketuai oleh saya selaku wakamad sarpras, tentunya dengan kepala madrasah sebagai penanggungjawab. Pengadaan sarana prasarana tersebut sesuai dengan rencana program dan analisis kebutuhan sarpras yang telah disusun oleh madrasah. Dengan demikian sarpras yang telah disediakan betul-betul dapat dimanfaatkan”.²⁶

Adapun alur proses pengadaan sarana prasarana di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas menurut kepala madrasah sebagai berikut:

“Proses pengadaan sarpras dilakukan melalui pembelian langsung atau pesanan, Pengadaan sarpras dilakukan oleh Tim Pengadaan Sarpras, Pengadaan sarpras harus disertai dengan nota pesan yang ditandatangani oleh Kepala Madrasah, Sebelum sarpras diterima, terlebih dahulu diperiksa oleh Pemeriksa Barang, Setelah sarpras diperiksa, kemudian diterima oleh penerima barang, untuk selanjutnya dilakukan inventarisasi”.²⁷

Sarana prasarana yang diadakan terutama yang menyangkut proses Kegiatan Belajar Mengajar. Kepala madrasah juga selalu menganjurkan kepada guru agar mengusulkan sarpras yang menunjang proses KBM agar pembelajaran semakin maksimal. Hal ini seperti yang disampaikan kepala madrasah berikut ini:

“ Guru juga kami beri kesempatan untuk memberikan usulan pengadaan sarana prasarana yang menunjang proses KBM. Dengan

²⁶ Wawancara dengan Wakamad Sarpras, Purwanto, S.Pd.I, Pada Tanggal 23 Mei 2022

²⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

adanya fasilitas yang memadai tentunya siswa akan lebih mudah dan paham dalam mempelajari materi yang diajarkan”.

Meskipun semua guru dan karyawan diberi kesempatan untuk mengusulkan sarana prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang proses pembelajaran di madrasah, namun pengadaan barang diadakan secara bertahap sesuai dengan skala prioritas dan telah masuk dalam Rencana Kerja Anggaran Madrasah. Pemenuhan kebutuhan juga melihat pada rencana jangka pendek, menengah dan panjang yang telah disusun pada awal tahun ajaran.

b) Inventarisasi

Kegiatan-kegiatan inventarisasi di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas antara lain dengan mencatat semua barang inventaris di dalam buku induk inventaris dan buku pembantu, buku golongan inventaris, memberi kode pada barang-barang yang diinventarisasikan. Barang-barang inventaris sekolah harus diberi kode-kode barang sesuai dengan petunjuk yang terdapat dalam administrasi barang.

Secara umum, tujuan inventarisasi di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas disampaikan oleh kepala madrasah berikut ini:

“ Inventarisasi dilakukan dalam rangka usaha penyempurnaan pengurusan dan pengawasan yang efektif terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah. Sedangkan secara khusus, inventarisasi dilakukan dengan tujuan menjaga dan menciptakan tertib administrasi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu organisasi, menghemat keuangan baik dalam pengadaan maupun untuk pemeliharaan dan penghapusan sarana dan prasarana, sebagai bahan atau pedoman untuk menghitung kekayaan suatu organisasi dalam bentuk materiil yang dapat dinilai dengan uang; dan memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu organisasi”.²⁸

Pada ruang kelas daftar inventaris barang dicatat dan dipasang di kelas tersebut agar mempermudah pengecekan. Daftar inventaris menjadi tanggungjawab wali kelas yang bersangkutan. Demikian juga

²⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

dengan ruang lain seperti laboratorium, perpustakaan, ruang kantor dan ruang guru. Barang bergerak dicatat dalam buku inventaris, dimana ada buku peminjaman dan pengembalian yang wajib diisi oleh pengguna. Hal ini dilakukan agar posisi barang/ sarana prasarana tersebut terdeteksi dengan jelas dan betul- betul dimanfaatkan untuk kepentingan madrasah. Hasil wawancara dengan kepala madrasah disampaikan sebagai berikut:

“Inventarisasi barang dilakukan untuk mempermudah pemeliharaan dan pengawasan barang. Untuk barang bergerak jika ada yang mau memanfaatkan untuk kepentingan madrasah harus menulis di buku pinjaman agar terkontrol posisi barang tersebut ada dimana”.²⁹

Berikut ini sarana prasarana di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas secara umum³⁰:

Tabel 7
Sarana Prasarana MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

Asrama Santri Putra	: 2 Lokal (8 kamar besar)
Asrama Santri Putri	: 4 lokal (2 lantai/ 9 kamar)
Masjid	: 1 buah
Musholla	: 1 buah
Kantin /Koperasi Santri	: 2 buah
Dapur	: 1 lokal
Perairan	: Sumber Air Krumput
Kamar mandi santri putra	: 18 ruang
Kamar mandi santri putri	: 12 ruang
Ruang Kelas Belajar	: 18 kelas
Laboratorium Saintek	: Lab. Bahasa dan Komputer
	Lab. Fisika, Biologi dan Kimia
	Lab. Elektronika
Perpustakaan	: 1 ruang
Ruang Ikatan Santri	: 2 ruang
Perumahan Asatidz	: 10 buah
Sarana Olah raga	: Lapangan Basket, Lapangan
	Volly, Lapangan Badminton,
	Tennis Meja
BMT	: BMT Miftahussalam

²⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

³⁰ Dokumen MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, disalin pada 10 Mei 2022

c) Penyimpanan

Penyimpanan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menampung hasil pengadaan barang. Penyimpanan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan menyimpan suatu barang baik berupa perabot, alat tulis kantor, surat-surat maupun barang elektronik dalam keadaan baru ataupun sudah rusak. Proses penyimpanan barang di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dilakukan setelah ada berita acara serah terima pada yang berwenang. Penyimpanan barang tersebut juga disertai kode inventaris yang bertujuan untuk memudahkan pemeliharaan atau pengecekan barang. Kepala Madrasah secara langsung memantau dan mengecek melalui pengesahan berita acara.

d) Penataan

Pada poses ini kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala urusan sarana prasarana untuk menata barang sesuai fungsinya. Penataan sarpras di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dilakukan dengan prinsip mudah dijangkau, jauh dari keramaian, jauh dari tempat berbahaya dan juga lingkungan yang aman dan kondusif. Barang tersebut diletakkan pada tempatnya sesuai fungsi masing-masing. Setiap ruang sudah dilengkapi daftar inventaris barang, jika ada barang yang berpindah tempat, maka daftar tersebut juga berubah sesuai dengan kondisi riil saat itu. Hal ini juga dipertegas oleh wakamad bidang sarpras, yang menyatakan bahwa:

“Penataan barang sesuai dengan fungsinya dan kondisi nyata. Jika ada yang dipindahkan, maka daftar inventaris dalam ruang/ tempat tersebut juga mengikuti kondisi saat itu”.³¹

e) Penggunaan

Penggunaan sarana dan prasarana madrasah yaitu pemanfaatan dari sarana prasarana itu sebagai langkah untuk menunjang keberhasilan tujuan madrasah. Menurut hasil wawancara dengan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yaitu:

³¹ Wawancara dengan Wakamad Sarpras, Purwanto, S.Pd.I, Pada Tanggal 23 Mei 2022

“Semua warga madrasah boleh menggunakan sarana prasarana yang telah disediakan, selama penggunaannya sesuai dengan prosedur dan semata untuk kepentingan madrasah. Jadi prinsipnya, digunakan untuk mempelancar pencapaianntujuan madrasah dan dilakukan secara hati- hati agar selalu terawat dengan baik”.³²

Peminjaman barang yang dapat dipindah/ barang bergerak juga melalui prosedur peminjaman yang tepat, sehingga keluar masuk barang akan tertib. Hal ini juga dipertegas oleh wakamad sarpras yang menyatakan bahwa:

“Barang inventaris yang memang dibutuhkan oleh warga madrasah untuk kepentingan madrasah boleh saja dipinjam asalkan sudah menuliskan dibuku pinjaman dan mencatat kembali setelah dikembalikan. Hal ini agar posisi barang tersebut diketahui dengan jelas dan tertib”.³³

Penggunaan sarana prasarana yang terkait proses pembelajaran, seperti alat peraga dan juga ruang praktek juga dimanfaatkan oleh guru sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Selama penggunaannya untuk kepentingan pembelajaran dengan siswa, maka semua guru boleh memanfaatkannya. Penggunaan fasilitas tersebut ditegaskan oleh wakamad sarpras berikut:

“ Fasilitas lain yang menunjang KBM, kami juga menyediakan Lab. Bahasa dan Komputer, lab. Fisika, Biologi dan Kimia dan juga Lab. Elektronika. Laboratorium tersebut digunakan sesuai dengan jadwal yang telah disusun agar tertib”.³⁴

f) Pemeliharaan

Pemeliharaan sarana prasarana di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas merupakan dilakukan secara terus menerus agar barang tetap dalam keadaan baik dan siap pakai. Jenis pemeliharaan sarpras ada dua jenis yaitu yang rutin tiap hari dilaksanakan dan secara berkala. Apabila

³² Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

³³ Wawancara dengan Wakamad Sarpras, Purwanto, S.Pd.I, Pada Tanggal 23 Mei 2022

³⁴ Wawancara dengan Wakamad Sarpras, Purwanto, S.Pd.I, Pada Tanggal 23 Mei 2022

sarana prasaran tersebut harus melalui proses perbaikan akan dilihat apakah perbaikan ringan atau berat. Jika memang sudah rusak berat dan tidak bisa dipakai kembali, maka diusulkan untuk diganti yang baru. Proses pemeliharaan sarpras tersebut disampaikan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas berikut:

“pemeliharaan yang dilakukan yang rutin setiap hari misalnya menyapu, mengepel dan bersih- bersih tiap ruangan. Untuk yang dilakukan secara berkala misalnya mengecet, perbaikan kusen, pintu, jendela. Pemeliharaan barang- barang elektronik seperti komputer, LCD, AC dilakukan secara rutin. Jika memang memerlukan perbaikan akan dilihat juga jenis perbaikannya apakah ringan atau berat”.³⁵

g) Penghapusan

Penghapusan sarana dan prasarana di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di madrasah. Penghapusan tersebut juga melalui prosedur atau SOP yang telah ditentukan, diantaranya dalam keadaan rusak berat sehingga tidak dimanfaatkan lagi, tidak sesuai dengan kebutuhan, biaya pemeliharaannya tidak seimbang dengan kegunaannya atau karena hilang. Melalui proses penghapusan, nantinya barang tersebut akan dikeluarkan dari daftar inventaris barang.

6) Bidang Ketatausahaan.

Pelaksanaan bidang ketatausahaan yang dilakukan oleh kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dengan cara memberikan arahan dan motivasi serta petunjuk kerja sesuai dengan tupoksi masing- masing. Pengisian buku induk dan penataan administrasi madrasah dipantau setiap

³⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

satu bulan sekali pada setiap awal bulan dengan melihat catatan dari Tata Usaha.

Pelayanan administrasi madrasah terhadap semua pihak juga selalu dipantau setiap bulan dengan melihat hasil rekap catatan. Hal ini dilakukan agar semua catatan administrasi dilakukan secara tertib, dan kepala madrasah mengetahui perkembangannya setiap bulan. Pembuatan laporan berupa statistic madrasah yang dilakukan setiap akhir bulan di sahkan dan ditandatangani kepala madrasah sebagai bentuk pengawasan dan tanggungjawab. Ketertiban administrasi ini menjadi salah satu keberhasilan madrasah medapatkan pada kegiatan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) pada bulan Desember 2021.

7) Bidang Keuangan

Mutu pendidikan tidak terlepas dari pembiayaan yang memadai. Pengelolaan keuangan yang baik akan mempengaruhi berjalannya setiap kegiatan dengan hasil yang maksimal. Pada bidang keuangan ini, Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas mengawali dengan menyusun RAPBM bersama bendahara dari hasil masukan kebutuhan sarana prasarana dari seluruh warga sekolah. Pada kegiatan penerimaan uang SPP dan pembayaran gaji guru/ karyawan, kepala madrasah selalu memantau pada minggu pertama setiap bulan. Hal ini dilakukan agar kepala madrasah dapat melihat progress dari masuk dan keluarnya keuangan.

Hal lain yang dilakukan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas untuk meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan menggali bantuan dana, baik dari wali siswa maupun dari pihak ketiga. Agar kegiatan ini berjalan lancar, kepala madrasah memiliki program berkunjung ke wali-wali siswa setiap satu bulan sekali dan mengadakan pertemuan dengan alumni sewaktu- waktu jika membutuhkan. Pada setiap akhir bulan kepala madrasah mengecek dan mnegebitkan pembuatan laporan keuangan yang selanjutnya dilaporkan kepada pihak Yayasan.

8) Bidang Humas

Komunikasi adalah hal penting yang dilakukan seorang kepala madrasah agar terjalin kerjasama yang baik dengan semua pihak. Kegiatan ini diawali dengan diadakannya rapat wali murid pada awal tahun ajaran baru, dimana dalam rapat tersebut akan disampaikan kesepakatan dengan wali murid tentang berbagai hal yang menyangkut proses pendidikan di madrasah. Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas memimpin rapat secara demokratis agar tercapai kesepakatan secara mufakat sekaligus membentuk komite madrasah sebagai wakil wali murid.

Komunikasi dengan komite madrasah terjalin dengan baik, karena setelah terbentuk, kepala madrasah mengadakan rapat penyusunan program selama satu tahun dengan komite. Kepala madrasah juga tidak segan untuk mengunjungi wali murid sesuai kebutuhan, sebagai bentuk kerjasama dan kepedulian.

MOU yang dilakukan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas banyak melibatkan instansi lain seperti Polsek, Puskesmas, RSUD dan berbagai dunia usaha. Hal ini dilakukan untuk menunjang peningkatan mutu melalui karakter yang dibentuk. Hal ini disampaikan oleh kepala madrasah berikut:

“secara rutin kami bekerjasama dengan berbagai instansi, untuk mengadakan sosialisasi kepada siswa. Misalnya dari Polsek tentang penyuluhan anti narkoba dan Aids, dari Puskesmas tentang bagaimana siswa memelihara kesehatan”.

d. Pengawasan Peningkatan Mutu Pendidikan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, dilakukan secara terprogram dalam Rencana Kerja Kepala Madrasah. Semua bidang baik kurikulum, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketatausahaan, keuangan maupun humas adalah penentu mutu pendidikan untuk mewujudkan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik.

Sebagai contoh dalam bidang kurikulum, kepala madrasah selalu memantau dan menerima laporan pelaksanaan penilaian harian (PH), Penilaian Tengah Semester (PTS), Penilaian Akhir Semester (PAS) dan Penilaian Akhir Tahun (PAT) serta Ujian Madrasah (UMBN). Kepala madrasah juga melakukan supervisi kunjungan kelas secara berkala dan selalu mengingatkan kepada guru untuk mengisi jurnal mengajar agar diketahui target kurikulum yang dicapai. Secara umum Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas telah melakukan pengawasan kurikulum sesuai program, sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah:

“Tiap selesai materi tertentu, guru melakukan penilaian harian, kemudian pada pertengahan semester melaksanakan PTS dan diakhir semester PAS atau PAT. Naskah soal semua dibuat mandiri oleh guru, kemudian nilai dimasukkan di daftar nilai sebagai acuan nilai raport. Sebagian besar guru sudah melakukan program remedial dan pengawasan”.³⁶

Selain pada bidang kurikulum, kepala madrasah juga mengadakan supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Secara umum kepala madrasah menggunakan dua cara pengawasan yaitu secara individu dan kelompok. Secara individu dilakukan secara observasi dan pertemuan individu dan juga pengisian evaluasi diri. Sedangkan cara kelompok dilakukan dengan rapat evaluasi setelah selesai kegiatan. Dari kegiatan ini maka akan ada perbaikan atas kekurangan yang terjadi pada kegiatan yang telah dilakukan, agar mutu pendidikan dapat selalu ditingkatkan.

Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah juga berupa pantauan laporan setiap kegiatan. Dalam laporan kegiatan tersebut maka kepala madrasah akan mengetahui seberapa besar keberhasilan program yang telah dilaksanakan, apa kekurangan dan kelebihan dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena itu setiap kegiatan selesai semua pihak yang menangani kegiatan harus membuat laporan untuk mempermudah kepala

³⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah, Drs. Muksonudin, M.Pd, Pada Tanggal 23 Mei 2022

madrasah dalam mengukur keberhasilan suatu program sebagai refleksi untuk kegiatan berikutnya.

B. Analisis Data

Setelah melakukan pengumpulan data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, peneliti menganalisis guna memberi gambaran yang lebih detail mengenai Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas. Adapun aspek- aspek tersebut meliputi manajemen Kepala Madrasah pada kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

1. Perencanaan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas secara rutin menyusun Rencana Kerja Madrasah (RKM) pada awal tahun ajaran. Tujuan utama Rencana Kerja Madrasah (RKM) adalah agar madrasah dapat mengetahui secara rinci tindakan apa yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban dan sasaran pengembangan madrasah dapat dicapai. Program Kerja Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas meliputi jenis kegiatan umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketatausahaan, keuangan, dan humas.

RKM yang disusun oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, jika merujuk pada pendapat Syaiful Sagala maka telah terintegrasi, yaitu mencakup keseluruhan program yang akan direncanakan untuk dilaksanakan oleh madrasah. Penyusunannya menggunakan prinsip multi tahun, yaitu empat tahun dan selalu dimutakhirkan setiap tahun berjalan. Namun dalam aspek multi sumber, RKM yang disusun belum mengindikasikan jumlah dan sumber dana dari masing- masing program yang akan didanai. RKM disusun dengan prinsip partisipatif yaitu melibatkan kepala madrasah, komite, staf dan dewan guru dan dalam pelaksanaannya diawasi oleh komite madrasah dan yayasan.

Jenis kegiatan perencanaan umum secara teori sudah dilakukan dengan baik karena kepala madrasah telah merencanakan penyusunan organisasi

madrasah, penyusunan program kerja tahunan dan perencanaan berbagai kegiatan rapat untuk membahas hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan madrasah. Pada proses perencanaan kegiatan pengajaran, kepala madrasah merencanakan penyusunan program pengajaran, menyusun pembagian tugas mengajar, menyusun jadwal pelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran serta merencanakan jenis penilaian baik penilaian harian Bersama, PAS, PAT maupun Ujian Madrasah yang dibantu oleh wakil kepala urusan kurikulum. Kepala madrasah telah mengesahkan kurikulum di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas menggunakan kurikulum terpadu, yaitu kurikulum nasional sesuai dengan kebijakan pemerintah dengan kurikulum madrasah. Pada proses ini pendekatan yang digunakan yaitu *grass roots approach* atau pendekatan dari bawah. Kepala madrasah melibatkan guru-guru untuk bersama menyusun kurikulum dengan membentuk tim pengembang kurikulum.

Perencanaan bidang kesiswaan, kepala madrasah berfokus pada kegiatan penerimaan siswa baru, pengenalan lingkungan bagi siswa baru, pembinaan kegiatan kesiswaan secara rutin dan kegiatan ekstrakurikuler. Pada bidang ketenagaan, Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas merencanakan kegiatan pembinaan tenaga pendidik/non kependidikan setiap awal bulan. Supervisi terhadap guru dilaksanakan sekali dalam satu tahun serta penilaian karyawan dilakukan pada akhir tahun ajaran.

Pada perencanaan bidang sarana prasarana, kepala madrasah selalu terlibat langsung dalam pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan. Pada jenis kegiatan ketatausahaan diawali pada awal tahun ajaran baru dengan pengisian buku induk, penataan administrasi madrasah, pelayanan administrasi dan membuat laporan/statistik madrasah. Pada bidang keuangan, kepala madrasah dibantu oleh bendahara dari Tata Usaha untuk Menyusun RAPBM, penerimaan SPP, pembayaran gaji, penggalan dana dan pembuatan laporan keuangan.

Perencanaan pada bidang humas, diawali dengan rapat wali murid, pembentukan komite madrasah dilanjutkan dengan rapat komite madrasah. Kepala madrasah juga secara insidental melakukan kunjungan pada wali

murid dan melakukan berbagai kerjasama dengan instansi lain yang menunjang kegiatan madrasah agar mutu pendidikan terus meningkat.

2. Pengorganisasian Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Proses pengorganisasian personal di madrasah yaitu dengan menyusun pembagian tugas guru dan TU pada setiap awal tahun pelajaran. Pembagian tugas tersebut disertai rincian tugas masing-masing personil secara jelas, sehingga dijadikan rambu-rambu dalam melaksanakan tugasnya. Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas juga membangun hubungan kerjasama yang baik dengan semua personil, baik guru maupun Tata Usaha. Pemerataan tugas guru dan karyawan sudah terlaksana dengan baik. Semua guru dan karyawan memiliki tugas sesuai dengan kemampuannya. Namun, sebelum pembagian tugas diberikan, guru dan karyawan diberi pembinaan dan motivasi serta kesempatan untuk berpendapat dan bertanya tentang tupoksinya.

Komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak hanya menyangkut pihak internal saja, namun untuk menunjang mutu pendidikan, Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas juga banyak menjalin kerjasama dengan pihak eksternal lembaga terutama yang berkaitan dengan pembentukan karakter siswa, seperti Kepolisian, Puskesmas, dan RSUD.

Pengorganisasian yang dilakukan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas sesuai dengan fungsi pengorganisasian yang disampaikan oleh Kartono, yaitu menerapkan fungsi strukturalisasi yaitu dengan menempatkan personal dalam struktur yang jelas, dalam hal ini menggunakan sistem komando. Berikutnya fungsi relationship yaitu kepala madrasah menjalin kerjasama yang baik dengan pihak internal dan eksternal. Fungsi integritas yaitu dengan menyusun dan membentuk hubungan harmonis antara semua pihak untuk mencapai tujuan madrasah.

Pengorganisasian Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas memperhatikan fungsi-fungsi utama pengorganisasian seperti pendapat Ngalim Purwanto, bahwa pengorganisasian memiliki tujuan yang jelas,

karena kepala madrasah berpedoman pada visi dan misi madrasah. Tiap personal dalam struktur organisasi memahami dan menerima tujuan tersebut, karena penyusunan visi dan misi selalu melibatkan semua warga madrasah. Adanya kesatuan arah dan kesatuan perintah yang jelas dengan sistem komando serta rincian tugas pada setiap personal. Adanya keseimbangan wewenang serta pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan.

3. Pelaksanaan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Pelaksanaan atau penggerakan yang dilakukan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas mengacu pada rencana kerja yang telah disusun sebelumnya yaitu pada bidang umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasaran, ketatausahaan, keuangan dan humas. Kegiatan yang dilakukan yaitu dengan memberi dorongan, menggerakan, mengarahkan, memerintah, menugaskan dan menuntun personal dalam organisasi.

Pada semua jenis kegiatan, kepala madrasah memberikan dan menjelaskan perintah sesuai dengan tupoksi masing-masing dan rincian kerja seperti yang tercantum dalam pembagian tugas. Kepala madrasah juga memberikan petunjuk dalam melaksanakan kegiatan baik secara formal dalam rapat maupun secara individual atau non formal. Hal ini ditunjukkan dengan kegiatan rapat rutin setiap Sabtu minggu pertama yang dilakukan kepala madrasah dengan guru dan karyawan, sebagai bentuk pembinaan.

Kepala madrasah juga selalu memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan agar lebih efektif dalam melakukan tugasnya. Langkah-langkah kepala madrasah dalam mengembangkan profesionalisme guru yaitu:

a. Pelatihan, diklat, seminar

Pelatihan merupakan proses dalam menyiapkan guru untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pelatihan ini perlu dilakukan kepada guru, terutama guru baru sehingga mereka menguasai materi dan siap untuk mengajar di kelas. Selain pelatihan, diklat juga penting dilaksanakan karena guru perlu memperoleh pengetahuan sesuai dengan perkembangan

zaman. Kegiatan diklat bisa diikuti oleh semua guru secara bergantian. Kepala madrasah mengikutkan guru pada kegiatan seminar berdasarkan surat edaran/ undangan yang ditujukan kepada sekolah. Kegiatan seminar diikuti dengan memperhatikan kebutuhan madrasah.

b. Pengelolaan Kinerja Guru

Pengelolaan kinerja dilakukan dengan merotasi guru dalam bentuk pergantian jabatan adimintrasi sekolah atau tambahan tugas lain. Pergantian kelas yang diampu juga perlu dilakukan agar guru selalu belajar tentang keilmuan berdasarkan mata pelajarannya.

c. Pengembangan Karir

Pengembangan karir ini sebagai bentuk penghargaan atas prestasi dan loyalitas kerja guru. Misalnya guru menempati jabatan sebagai wakil kepala madrasah. Sedangkan untuk guru PNS juga diberi kesempatan dan di motivasi untuk kenaikan golongan dan pangkat.

d. Peningkatan Kesejahteraan.

Peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan sangat penting dilakukan karena dari sinilah guru dan karyawan merasa dihargai atas kinerjanya. Kesejahteraan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas ini cukup transparan dan sesuai kemampuan yayasan. Guru disediakan rumah beserta fasilitasnya. Sedangkan guru yang penglaju mendapat uang transport tergantung jarak tempuhnya menuju madrasah.

e. Supervisi

Penyelenggaraan supervisi dilakukan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas untuk meningkatkan profesionalisme guru. Hal ini dilakukan sehubungan dengan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai. Melalui supervisi, maka guru akan selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar.

f. Study Lanjut.

Semua personal di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas mendapat kesempatan untuk berkembang lebih maju dengan melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan melalui studi lanjut ini bertujuan untuk

meningkatkan pendidik dan tenaga kependidikan sehingga makin membawa kemajuan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas.

4. Pengawasan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Proses pengawasan yang dilakukan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas pada bidang kurikulum, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketatausahaan, keuangan dan humas dilakukan sejak perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan. Keberhasilan kurikulum dilakukan dengan dilaksanakannya program penilaian baik formatif maupun sumatif. Kepala madrasah juga melakukan pengawasan berupa supervisi kunjungan kelas secara berkala untuk mengetahui kompetensi guru dalam mengajar di kelas. Kepala sekolah secara berkala menerima laporan kegiatan dari semua wakil kepala urusan agar dapat diketahui sejauh mana tujuan program tercapai.

Selain pada bidang kurikulum, kepala madrasah juga mengadakan supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Secara umum kepala madrasah menggunakan dua cara pengawasan yaitu secara individu dan kelompok. Secara individu dilakukan dengan observasi dan pertemuan individu dan juga pengisian evaluasi diri. Sedangkan cara kelompok dilakukan dengan rapat evaluasi setelah selesai kegiatan. Melalui hasil kegiatan yang dilaporkan, maka akan ada perbaikan atas kekurangan yang terjadi, agar mutu pendidikan madrasah dapat selalu ditingkatkan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pada bab sebelumnya, peneliti telah memaparkan hasil penelitian. Pada bab terakhir ini, peneliti menarik kesimpulan dari hasil seluruh analisis dan wawancara, dokumentasi dan observasi di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas yaitu peningkatan mutu pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas oleh kepala madrasah dilaksanakan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Perencanaan peningkatan mutu pendidikan oleh kepala madrasah yaitu dengan menyusun RKM secara terintegrasi, yaitu mencakup keseluruhan program yang akan direncanakan untuk dilaksanakan oleh madrasah. Penyusunannya menggunakan prinsip multi tahun, yaitu empat tahun dan selalu dimutakhirkan setiap tahun berjalan. Namun dalam aspek multi sumber, RKM yang disusun belum mengindikasikan jumlah dan sumber dana dari masing-masing program yang akan didanai.

Pengorganisasian yang dilakukan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas telah menerapkan fungsi *strukturalisasi* yaitu dengan menempatkan personal dalam struktur yang jelas, dalam hal ini menggunakan sistem komando. Kepala madrasah juga mengaplikasikan fungsi *relationship* yaitu menjalin kerjasama yang baik dengan pihak internal dan eksternal serta menjalankan fungsi integritas yaitu dengan menyusun dan membentuk hubungan harmonis antara semua pihak untuk mencapai tujuan madrasah

Pelaksanaan atau penggerakan yang dilakukan oleh Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas mengacu pada rencana kerja yang telah disusun sebelumnya yaitu pada bidang umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasaran, ketatausahaan, keuangan dan humas. Kegiatan yang dilakukan yaitu dengan memberi dorongan, menggerakkan, mengarahkan, memerintah, menugaskan dan menuntun personal dalam organisasi. Guru dan karyawan juga selalu diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan agar lebih efektif dalam melakukan tugasnya.

Proses pengawasan yang dilakukan Kepala MTs PPPI Miftahussalam Banyumas pada bidang kurikulum, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketatausahaan, keuangan dan humas dilakukan sejak perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan. Secara umum kepala madrasah menggunakan dua cara pengawasan yaitu secara individu dan kelompok. Secara individu dilakukan dengan observasi, pertemuan individu dan juga pengisian evaluasi diri. Sedangkan cara kelompok dilakukan dengan rapat evaluasi setelah selesai kegiatan.

B. Implikasi

Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas dilakukan secara sistematis mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Kegiatan manajemen yang dilakukan kepala madrasah secara menyeluruh pada bidang umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketatausahaan, keuangan dan humas. Hal ini dilakukan dalam rangka terus meningkatkan mutu pendidikan di MTs PPPI Miftahussalam Banyumas, yang pada akhirnya prestasi bidang akademik dan non akademik banyak diraih.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan pada seluruh kepala madrasah yang mengelola sistem pembelajaran terpadu, yaitu antara kurikulum nasional dengan kurikulum madrasah, agar pengelolaan manajemen madrasah dapat berjalan dengan baik sehingga akan meningkatkan mutu pendidikan.

C. Saran

1. Kepala Madrasah hendaknya selalu mengembangkan kreativitas dalam menjalankan manajemen pada semua aspek pendidikan agar terus meningkatkan prestasi bidang akademik sehingga timbul kepercayaan masyarakat.
2. Wakil kepala madrasah pada semua urusan secara rutin hendaknya melakukan evaluasi terhadap semua program yang telah berjalan untuk perbaikan program selanjutnya.

3. Guru hendaknya semakin meningkatkan profesionalitasnya pada semua kompetensi agar proses kegiatan belajar mengajar semakin berkualitas sehingga dapat meningkatkan mutu lulusan.
4. Siswa hendaknya dapat menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia untuk memaksimalkan semua potensi yang dimiliki agar mampu mengembangkan keterampilannya.
5. Tenaga kependidikan hendaknya selalu mendukung setiap kegiatan di madrasah dengan memberikan layanan yang baik pada guru dan siswa.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan standar kompetensi guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2014.
- Darlina dan Sorimin, MA. “Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP Muhammadiyah 29 Padangsidempuan”. Online Jurnal of Ilmu Sosial dan Keislaman Al Muaddib, 02 no.1 (Januari- Juni 2012), 22 (diakses 20 Februari 2022).
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988.
- Dit. Dikdasmen, Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*, Buku I Konsep dan Pelaksana , Jakarta, 2001.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Efrizal, Nasution., *Problema Pendidikan di Indonesia*. Jurnal Mediasi IAIN Ambon, Vol. 8, No. 1, 2014.
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah Bermutu* , Bandung: Alfabeta, 2013.
- Fikri Aminulloh, “Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Darwata Glempang Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap.” Tesis, (, (Purwokerto : IAIN Purwokerto, 2021)
- George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen*, Winardi, (terj.) Bandung: Alumni, cet 6, 2010.
- Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif, Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal Dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Press, 2004.
- Hasibuan, *Proses Evaluasi Pendidikan Menuju Indonesia yang Adil-Jujur-Bersih, Sehat dan Benar*, Jakarta : Yayasan Bermula Dari Kanan, 2004.
- Hendra Zeki Y & Yuliana. “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SDN 18/III Tarutung Kabupaten Kerinci.”.Online Jurnal of

Gentala Pendidikan Dasar 05 No 02 (Desember 2020) , 168-182 (diakses 20 Februari 2022).

Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2009.

Husaini, Usman., *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 4 Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013.

James, Tooley., *Sekolah Untuk Kaum Miskin*. Jakarta: PT. Pustaka Alfabet, 2013.

John M. Echolis & Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta : Gramedia, 1988.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cet. VII, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1994

Kementrian Agama RI, Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam, *Alqur'an dan terjemah*, Indonesia: Sygma Examedia Arkanleema , 2011.

Lalu, Sumayang., *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2003.

Lisaudaturohmah. "Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Islam Sabilurrosyad Malang". Online Jurnal of Turatsuna: Jurnal keislaman dan Pendidikan. 03, no. 2 (2021), 1-10 (diakses 20 Februari 2022).

LJ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* . Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000

Lukman Ali, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1995.

M. Daud Yahya, " Posisi Madrasah dalam Sistim Pendidikan di Era Otonomi Daerah", *Khasanah* 01, (2014): 9 (diakses 17 Januari 2022).

M.Roqib dan Nurfuadi., *Kepribadian Guru*. Yogyakarta : Cinta Buku, 2020.

Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*. Bandung : Al-Ma'arif, 1984.

Muh. Hizbul Muflihin, *Administrasi Pendidikan: Tinjauan Teori Untuk Praktek Manajerial bagi Guru dan Pimpinan Madrasah*. Yogyakarta: Pilar Media, 2013.

Nanang, Fattah., *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.

- Nawawi, Hadari, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1992.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 1990.
- Nurdiansyah, Andiek Widodo., *Manajemen Sekolah Berbasis ICT*, Sidoarjo : Nizamial Learning Center, 2017.
- Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016.
- Pat Williams-Boyd, *Educational Leadership*, California: ABC-CLIO, inc., 2002, E-book (Diakses, 2 Maret 2022)
- Philip V. Lewis, “Organizational Communication: The Essence of Management”, dalam Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* , Jakarta: Grasindo, 2002.
- Priansa, Doni Juni, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Ralph G. Lewis, Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*. Florida : St. Lucie Press, 1994.
- Setiawan, Conny R., *Metode Penelitian Kuantitatif*,. (Jakarta: Grasindo, 2017), E-Book. (diakses 5 Maret 2022)
- ST Vembriarto, *Pengantar Perencanaan Pendidikan (Educational Planning)*, Yogyakarta: Andi Offset, 1988.
- Sudarwan, Danim., *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- Syafarrudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* , Bandung: Alfabeta, 2001.
- Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*. (Terjemahan). Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2005)
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1999.
- Zahara Idris & Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan* . Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992.
- Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, Jakarta: PSAP Muhamadiyah, 2007.

