

**PENILAIAN KINERJA KEPALA MADRASAH (PKKM) DALAM
PERSPEKTIF *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
DI MAN 2 BANYUMAS**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto
Untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

BANGKIT TRI HANDOKO
224120500013

**PROGRAM STUDI MAGISTER
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2024**

PENGESAHAN DIREKTUR



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, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 1623 Tahun 2024

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

Nama : Bangkit Tri Handoko
NIM : 224120500013
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (Pkkm) Dalam Perspektif Total Quality Management (Tqm) Di Man 2 Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **10 Juli 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 22 Juli 2024

Direktur,



Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.

NIP. 19680816 199403 1 004



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, 628250, Fax : 0281-636553
 Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama Peserta Ujian : BANGKIT TRI HANDOKO
 NIM : 224120500013
 Program Studi : MMPI A
 Judul Tesis : **PENILAIAN KINERJA KEPALA MADRASAH
 (PKKM) DALAM PERSPEKTIF *TOTAL QUALITY
 MANAGEMENT (TQM) DI MAN 2 BANYUMAS***

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Atabik, M.Ag. NIP. 19651205 199303 1 004 Ketua Sidang/ Penguji		16 / 07 2024
2	Dr. H. Siswadi, M.Ag. NIP. 19701010 200003 1 004 Sekretaris/ Penguji		16 / 07 2024
3	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Pembimbing/ Penguji		22/07-2024
4	Dr. Dr. Muhammad Nurhalim, M.Pd. NIP. 1981 1221 200901 1008 Penguji Utama		22/07 2024
5	Dr. Muh. Hanif, M.Ag., M.A. NIP. 19730605 200801 1 017 Penguji Utama		16/07 2024

Purwokerto, 15 Juli 2024

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Dr. Muh. Hanif, M.Ag., M.A.
NIP. 19730605 200801 1 017

NOTA DINAS PEMBIMBING

Purwokerto, 10 Juni 2024

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth. Direktur
Pascasarjana
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri
Di Purwokerto

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan dan koreksi, maka melalui surat ini saya sampaikan bahwa:

Nama : Bangkit Tri Handoko
NIM : 224120500013
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dalam Perspektif *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis. Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 10 Juni 2024

Pembimbing



Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Pd.

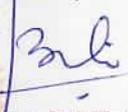
NIP. 19681008 199403 1 001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul **“PENILAIAN KINERJA KEPALA MADRASAH (PKKM) DALAM PERSPEKTIF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI MAN 2 BANYUMAS”** merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian yang peneliti kutip dari karya orang lain dalam penelitian tesis ini sudah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penelitian karya ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau Sebagian tesis ini bukan hasil karya sendiri, atau adanya plagiat dalam bagian tertentu, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik saya dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini, saya buat dengan sebenar-benarnya.

Purwokerto, 05 Juli 2024
Peneliti,

Angkit Tri Handoko,
NIM. 224120500013



ABSTRAK

PENILAIAN KINERJA KEPALA MADRASAH (PKKM) DALAM PERSPEKTIF *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DI MAN 2 BANYUMAS

BANGKIT TRI HANDOKO
224120500013

Dalam menjalankan peran sebagai Kepala Madrasah, strategi yang tepat diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Hal ini mencakup penciptaan lingkungan yang kondusif, memberikan dorongan positif kepada staf madrasah, dan menerapkan model pendidikan yang menarik. Sebagai seorang manajer, Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab atas proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian seluruh upaya organisasi untuk mencapai tujuan dengan efisien dan efektif. Peran Kepala Madrasah sebagai pengelola memiliki dampak besar dalam pengelolaan manajemen madrasah, di mana kesuksesan pencapaian tujuan madrasah dapat dipengaruhi oleh cara Kepala Madrasah menjalankan fungsi manajemen dalam konteks madrasah. Tujuan dalam penelitian ini yaitu: mengetahui analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas dan mengetahui analisis pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) pada Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas. Metode dalam penelitian ini yaitu kualitatif. Dalam konteks *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas, penilaian kinerja Kepala Madrasah melalui beberapa tahapan. Pertama, pengawas madrasah melakukan sosialisasi kebijakan terkait Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). Selanjutnya, penyampaian instrument PKKM dilakukan, diikuti dengan simulasi aplikasi PKKM. Kedua, Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas terdiri dari beberapa tahap. Pertama, dimulai dengan pemaparan program atau indikator kerja yang dilakukan oleh Kepala Madrasah. Kemudian, dilanjutkan dengan pemeriksaan bukti fisik yang sesuai dengan indikator kerja yang telah ditetapkan. Terakhir, dilakukan penentuan skor atau nilai dalam Penilaian Kinerja Kepala Madrasah. Ketiga, Evaluasi Hasil Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas meliputi beberapa langkah. Pertama, dilakukan pelaporan hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah. Selanjutnya, hasil dari PKKM dievaluasi untuk mengevaluasi kinerja Kepala Madrasah secara keseluruhan. Terakhir, tindak lanjut dilakukan dengan melibatkan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), seperti mengikuti program Diklat.

KATA KUNCI:

Penilaian Kinerja, Kepala Madrasah, *Total Quality Management*

ABSTRACT**PERFORMANCE EVALUATION ANALYSIS OF MADRASAH HEADS
(PKKM) IN PERSPECTIVE TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
IN MAN 2 BANYUMAS****BANGKIT TRI HANDOKO
224120500013**

In carrying out the role as Head of Madrasah, appropriate strategies are needed to increase the professionalism of educational staff in madrasahs. This includes creating a conducive environment, providing positive encouragement to madrasah staff, and implementing an attractive educational model. As a manager, the Head of the Madrasah has responsibility for the planning, organizing, leadership and controlling processes of all organizational efforts to achieve goals efficiently and effectively. The role of the Madrasah Head as a manager has a major impact on the management of madrasah management, where the success of achieving madrasah goals can be influenced by the way the Madrasah Head carries out management functions in the madrasah context. The objectives of this research are: know the analysis of the Madrasah Head Performance Assessment at MAN 2 Banyumas and know the implementation analysis Total Quality Management (TQM) on the Performance Assessment of Madrasah Heads at MAN 2 Banyumas. The method in this research is qualitative. In context Total Quality Management (TQM) at MAN 2 Banyumas, the Madrasah Head's performance assessment goes through several stages. First, madrasah supervisors carry out policy outreach regarding Madrasah Principal Performance Assessment (PKKM). Next, the delivery of the PKKM instrument is carried out, followed by a simulation of the PKKM application. Second, the implementation of the Madrasah Head Performance Assessment at MAN 2 Banyumas consists of several stages. First, it starts with a presentation of the program or work indicators carried out by the Madrasah Head. Then, proceed with an examination of physical evidence that is in accordance with the work indicators that have been determined. Finally, the score or grade is determined in the Madrasah Head Performance Assessment. Third, Evaluation of the Performance Assessment Results of Madrasah Heads at MAN 2 Banyumas includes several steps. First, the results of the Madrasah Head's performance assessment are reported. Next, the results of the PKKM are evaluated to evaluate the overall performance of the Madrasah Head. Finally, follow-up is carried out by involving the Head of the Madrasah in Sustainable Professional Development (PKB), such as participating in a training program.

KEYWORDS:

Performance Appraisal, Head of Madrasah, Total Quality Management

MOTTO

*Kenyamanan raga terletak pada sedikitnya makan.
Dan ketenangan hati terletak pada sedikitnya keinginan.*

~Sayyidina Ali bin Abi Thalib~



PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

MAN 2 Banyumas

Keluarga Besar MAN 1 Banyumas

Ayah dan Ibu tercinta

Anak-anakku (Sahi, Nao, Fatih) dan istri, inspirator tiada henti dalam setiap waktu



KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah Swt. sebagai ungkapan rasa terima kasih atas rahmat dan petunjuk-Nya, yang telah memungkinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) di Universitas Islam Negeri (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto. Semoga hasil karya ini memberikan manfaat dan berkah, tidak hanya bagi penulis sendiri, tetapi juga bagi sekolah/madrasah dan masyarakat secara umum, terutama mereka yang tengah menekuni ilmu Pendidikan Islam. Diharapkan pula bahwa tesis ini dapat menjadi sumber referensi bagi para mahasiswa Magister Pendidikan konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam. Shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad Saw., yang telah menjadi teladan dalam menyebarkan ilmu dan kasih sayang kepada umat manusia di seluruh dunia.

Penulis sangat menyadari bahwa proses penyusunan tesis ini tidak akan terlaksana tanpa dukungan dari berbagai pihak, baik dalam bentuk bantuan material maupun dukungan moral. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terhormat:

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk merajut untaian ilmu di kampus ini.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk merajut untaian ilmu di kampus ini
3. Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto, yang telah memberikan spirit, dorongan yang tidak terhingga agar disertasi ini segera terselesaikan.
4. Kepala MAN 2 Banyumas, yang telah memfasilitasi dalam mewujudkan impian untuk mengenyam Pendidikan Magister Manajemen Pendidikan Islam di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

5. Keluarga Besar MAN 2 Banyumas, yang telah memberikan spirit, dorongan yang tidak terhingga agar tesis ini segera terselesaikan
6. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Tidak ada kata yang dapat penulis ucapkan sebagai ungkapan terima kasih kecuali doa kepada Allah SWT. agar diberikan kesehatan, diberikan jalan rezeki, dan keberkahan dunia serta akhirat. Penulis berharap semoga tesis ini memberikan kebermanfaatan bagi keilmuan dan kehidupan masyarakat. *Aamiin.*

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Purwokerto, Juli 2024
Penulis,

BANGKIT TRI HANDOKO
NIM 224120500013



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DIREKTUR	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK	vi
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Sistematika Penulisan	11
BAB II: KAJIAN TEORI	
A. <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	13
B. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah.....	18
C. Mutu Pendidikan.....	39
D. Hasil Penelitian yang Relevan	48
E. Kerangka Berpikir.....	53
BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan Penelitian	60
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	60
C. Data dan Sumber Data	60
D. Teknik Pengumpulan Data	62
E. Teknik Analisis Data	67
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	71

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

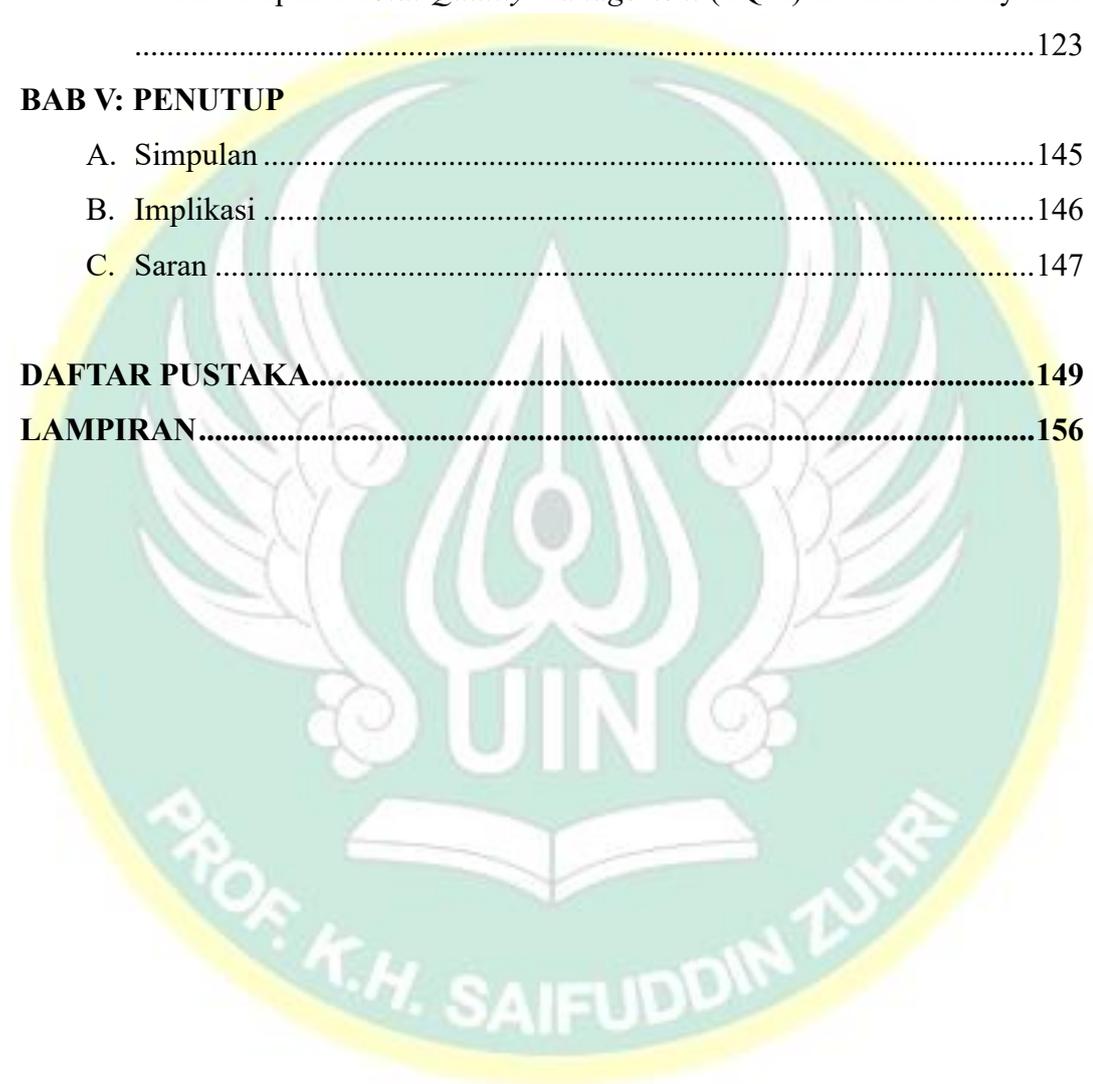
- A. Deskripsi MAN 2 Banyumas74
- B. Analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dalam Perspektif
Total Quality Management (TQM)77
- C. Analisis Implementasi Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM)
dalam Perspektif *Total Quality Management (TQM)* di MAN 2 Banyumas
.....123

BAB V: PENUTUP

- A. Simpulan145
- B. Implikasi146
- C. Saran147

DAFTAR PUSTAKA.....149

LAMPIRAN.....156



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak dimulainya Era Revolusi Industri 5.0 pada tahun 2020, telah terjadi perubahan besar dalam berbagai lini kehidupan, salah satunya pendidikan. Berdasarkan Pasal 1 Ayat 1 tentang sistem pendidikan, pendidikan diartikan sebagai usaha yang disengaja dan tersusun yang dijalankan oleh tenaga pendidik guna memaksimalkan seluruh potensi peserta didik.¹ Pendidikan juga didefinisikan sebagai proses pengembangan sikap dan perilaku individu atau kelompok dalam upaya untuk mencapai kedewasaan melalui pengajaran, pelatihan, dan metode pendidikan. Pendapat lain menyatakan bahwa pendidikan merupakan usaha yang bertujuan untuk mendidik, membimbing, mempengaruhi, dan mengarahkan individu tentang pengetahuan. Dengan demikian, pendidikan merupakan upaya dalam mengembangkan anak secara fisik maupun mental menuju kedewasaan.²

Secara global, proses pendidikan bertujuan untuk membentuk sikap dan karakter yang dimulai dari penyampaian informasi dan penerimaan nilai-nilai. Oleh karena itu, Banyak ahli pendidikan berpendapat bahwa pada prinsipnya pendidikan bertujuan untuk membentuk kepribadian peserta didik.³ Di era globalisasi, pendidikan menjadi hal dasar karena dianggap sebagai investasi penting bagi setiap individu untuk masa depan yang cerah, serta sebagai investasi bagi kemajuan negara. Pendekatan ini diyakini akan menciptakan sumber daya manusia berkualitas yang mampu menghadapi tantangan dari perkembangan dunia yang cepat. Sumber daya manusia berkualitas ini

¹ Agus Mifta Surur, "Upaya Menanamkan Nilai Religius Siswa Di MAN Kediri 1 Kota Kediri Dengan Ekstrakurikuler Keagamaan Tahfidz Al-Qur'an," *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 15, no. 1 (2018), <https://doi.org/10.14421/jpai.2018.151-03>.

² Muhammad Muntahibun, *Ilmu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2011).

³ Fuji Pratami and Syamsiah Depalina Siregar, "Optimalisasi Peran Guru PAI Terhadap Hasil Belajar Siswa Masa Pandemi Covid-19," *Edu Global: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.2005/eduglobal.v1i1.348>.

dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang tidak hanya memenuhi standar, tetapi juga memiliki daya saing yang tinggi.⁴

Di sisi lain, inovasi dalam pendidikan dianggap sebagai kebutuhan primer yang tak terhindarkan. unsur utama yang harus saling terhubung untuk mencapai tujuan pendidikan.⁵ Tujuan utama pendidikan adalah untuk meningkatkan intelektualitas dan moralitas masyarakat serta membantu mereka mengatasi ketidakberdayaan dan kemunduran. Agar tujuan ini tercapai, pendidikan dijalankan secara terpadu dalam suatu sistem organisasi yang memungkinkan berbagai upaya pendidikan saling terkait dan saling mendukung.⁶

Salah satu upaya yang disadari untuk mencapai pendidikan yang efektif adalah dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang efisien, yang dalam bahasa yang lebih umum dikenal sebagai manajemen.⁷ Manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan atau keterampilan dalam mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kegiatan tersebut meliputi pengaturan, pengelolaan, dan perancangan. Secara mendasar, manajemen adalah usaha atau tindakan untuk mencapai tujuan melalui proses tertentu. Manajemen merupakan sistem kerjasama yang efisien dengan pembagian peran yang jelas. Dalam manajemen, optimalisasi kontribusi individu, keuangan, aset fisik, dan sumber daya lainnya dilakukan secara efektif dan efisien.⁸

⁴ Kuliayatun, "Penanaman Nilai-Nilai Religius Pada Peserta Didik Di SMA Muhammadiyah 01 Metro Lampung," *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam* 3, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.24127/att.v3i2.1126>.

⁵ Irwan Faturrochman, Dina Hajja Ristian, and Mohamad Aziz Shah bin Mohamed Arif, "Revitalization of Islamic Boarding School Management to Foster the Spirit of Islamic Moderation in Indonesia," *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 239–258 (2019), <https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82.239-258>.

⁶ Muhammad Khoirul Umam, "Lembaga Pendidikan Islam Dalam Telaah Lingkungan Strategik," *Jurnal Tinta: Jurnal Ilmu Keguruan Dan Pendidikan* 1, no. 2 (2019): 16–29, <https://doi.org/10.35897/jurnaltinta.v1i2.196>.

⁷ Ary Yanuarti and A. Sobandi, "Upaya Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Melalui Penerapan Model Pembelajaran Quantum Teaching," *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 1, no. 1 (2016), <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3261>.

⁸ Mohamad Mustafid Hamdi, "Evaluasi Kurikulum Pendidikan," *Intizan: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020), <http://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/248>.

Total Quality Management (TQM) dalam konteks madrasah merupakan topik yang dibahas dalam ilmu manajemen. TQM adalah kemampuan yang penting bagi pimpinan untuk memahami, mendiagnosis, mengambil keputusan, dan bertindak dalam meningkatkan suasana kelas yang dinamis.⁹

Madrasah dapat membagi peserta didik ke dalam berbagai ruang kelas yang berbeda untuk memastikan bahwa proses pembelajaran dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan, serta untuk mendukung pencapaian cita-cita pendidikan.¹⁰ Prngklasifikasian peserta didik ini biasanya dipengaruhi oleh latar belakang mereka yang berbeda beda, baik dari segi kecerdasan, usia, maupun pencapaian akademik. Total Quality Management (TQM) dalam konteks madrasah menjadi kemampuan yang esensial bagi guru dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung pencapaian tujuan pembelajaran secara efektif. Hal ini relevan dengan temuan penelitian Zamroji yang menegaskan bahwa efektivitas pembelajaran merupakan kunci utama dalam membentuk sekolah yang unggul.¹¹

Keberhasilan proses dan pencapaian tujuan yang besar ini tentu bergantung pada upaya terus-menerus untuk meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan mutu ini bukan hanya menjadi fokus utama Pendidikan Nasional, tetapi juga merupakan elemen krusial dalam upaya menaikkan standar kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Selain menjadi tanggung jawab pemerintah, perbaikan mutu pendidikan juga memerlukan dukungan serta partisipasi aktif orang tua terdidik dan masyarakat umum, baik secara langsung maupun tidak langsung. Konsep ini sejalan dengan prinsip-prinsip penyelenggaraan pendidikan yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 20

⁹ Endah Winarti, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 3, no. 1 (2018), <http://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/tarbiyatuna/article/view/3434>.

¹⁰ Fahmiah Akilah, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018), <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v6i1.282>.

¹¹ Muhammad Zamroji, "Analisis Strategi Dan Kunci Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam," *Awwaliyah: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 2, no. 2 (2019): 100–114, <https://doi.org/10.58518/awwaliyah.v2i2.446>.

Tahun 2003, yang menegaskan perlunya keterlibatan semua lapisan masyarakat dalam menjalankan dan meningkatkan mutu layanan pendidikan.¹²

Menurut ketentuan yang tercantum dalam Permendikbud Nomor 15 tahun 2018 tentang Penetapan Beban Kerja Guru, Kepala madrasah, dan Pengawas Sekolah, diamanatkan bahwa guru, kepala madrasah, dan pengawas diminta untuk menjalankan tanggung jawab mereka selama 40 jam setiap minggunya di unit administrasi pangkal, dengan tugas-tugas yang ditentukan sesuai dengan peran masing-masing. Di sisi lain, Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 mengenai Penunjukan Guru sebagai Kepala madrasah menjelaskan bahwa kepala madrasah merupakan seorang guru yang diberi amanah untuk memimpin dan mengelola lembaga pendidikan tersebut.¹³ Kepemimpinan melibatkan aktifitas sosial yang disengaja oleh individu untuk mempengaruhi orang lain, dengan maksud mengatur aktivitas dan hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi.¹⁴

Sebagai pemimpin dan penanggung jawab, kepala madrasah memiliki tanggung jawab atas penyelenggaraan pembelajaran yang berkualitas di sekolah/madrasah. Pembelajaran yang berkualitas tercermin dari kinerja optimal semua pihak yang terlibat.¹⁵ Sebagai pemimpin organisasi, setiap kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk menginspirasi stafnya. Untuk memahami stafnya dengan baik, kepala sekolah harus memahami kebutuhan individu di bawahannya. Keberhasilan dalam mengelola sekolah sangat bergantung pada kemampuan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kesadaran dan responsivitas

¹² Mujahid Ansori, "Pengembangan Kurikulum Madrasah Di Pesantren," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.32>.

¹³ Muhammad Fadhli, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Komitmen Guru Terhadap Efektifitas Madrasah Di Lhokseumawe," *Jurnal Iqra'* 4, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.25217/ji.v4i1.447>.

¹⁴ Wahyu Iskandar and Imam Machali, "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kota Yogyakarta," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.24042/alidarrah.v10i1.6485>.

¹⁵ Japaruddin et al., "Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Eksistensi Madrasah Ibtidaiyah Swasta," *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)* 3, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.31539/alignment.v3i2.1346>.

yang tinggi dalam menjaga prestasi, baik dalam hal akademik maupun non-akademik.¹⁶

Sebagai pemimpin dan penanggung jawab, kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pembelajaran yang berkualitas di sekolah/madrasah. Pembelajaran yang berkualitas mencakup kinerja yang optimal.¹⁷ Untuk kepemimpinan yang efektif dalam sebuah organisasi, setiap kepala perlu memiliki keterampilan dalam memahami dan menguasai cara memotivasi stafnya. Agar kepala sekolah dapat memahami bawahannya dengan baik, dia perlu memahami kebutuhan individu masing-masing bawahannya. Keberhasilan pengelolaan sekolah sangat bergantung pada bagaimana sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi perlu memiliki kesadaran dan responsivitas yang tinggi dalam menjaga prestasi, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik.¹⁸

Di sisi lain, keterlibatan warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan masih minim, menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan juga memerlukan partisipasi aktif dari mereka. Hal ini sejalan dengan pandangan Ki Hajar Dewantara, yang menyatakan bahwa pendidikan harus melibatkan lingkungan sekolah, rumah, dan masyarakat. Oleh karena itu, madrasah berperan sebagai bagian penting dari masyarakat, dan pentingnya hubungan antara sekolah dan masyarakat menjadi sangat nyata.¹⁹

Dalam konteks tersebut, pengembangan madrasah tidak boleh dilakukan secara sepotong-sepotong atau setengah-hati, tetapi harus didasarkan pada pemikiran yang menyeluruh dan komprehensif. Langkah-langkah dan upaya

¹⁶ Sugianto, "Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Mengoptimalkan Modal Sosial Untuk Pengembangan Madrasah: Studi Kasus Di Madrasah As'ariyah Panjang," *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM* 7, no. 2 (2017), <https://doi.org/10.24042/alidarah.v7i2.2289>.

¹⁷ Japaruddin et al., "Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Eksistensi Madrasah Ibtidaiyah Swasta."

¹⁸ Sugianto, "Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Mengoptimalkan Modal Sosial Untuk Pengembangan Madrasah: Studi Kasus Di Madrasah As'ariyah Panjang."

¹⁹ Yudik Al Farizi, "Improving the Quality of Human Resources in Madrasah," *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 3, no. 2 (2021), <https://serambi.org/index.php/managere/article/view/130>.

pengembangan harus jelas, fleksibel, dan dapat dipercaya, terutama dalam menghadapi kebijakan pembangunan pendidikan nasional yang bertujuan mewujudkan sistem pendidikan sebagai landasan sosial yang kuat dan berwibawa, memberdayakan seluruh warga negara Indonesia untuk tumbuh menjadi individu berkualitas, siap dan responsif menghadapi perubahan zaman.²⁰

Untuk meningkatkan keunggulan madrasah, langkah yang diperlukan adalah membangun cita-cita dan budaya akademik yang kuat. Hal ini akan mendorong munculnya prestasi yang maksimal dan memuaskan sejalan dengan ekspetasi masyarakat.²¹ Peneliti tertarik untuk menyelidiki Manajemen Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan dalam Juknis PKKM Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor 1111 Tahun 2019 di MAN 2 Banyumas. Lembaga ini menunjukkan kemampuannya dalam menyelaraskan perubahan zaman dan bersaing dengan lembaga-lembaga baru yang muncul, yang terkonfirmasi melalui perolehan Akreditasi A serta peningkatan jumlah siswa setiap tahunnya dan kebanyakan lulusannya melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Kepala Madrasah memiliki peran yang sangat signifikan dalam pengembangan madrasah, terutama dengan adanya PKKM yang dapat memberikan gambaran tentang usaha pengembangan yang dilakukan.²²

Teori mutu pendidikan menyoroti pentingnya input dan proses yang berkualitas dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, kerjasama yang erat antara keluarga, masyarakat, dan sekolah dianggap krusial untuk menciptakan hasil yang superior baik dalam aspek akademik maupun non-akademik, serta memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.²³

²⁰ Inom Nasution et al., "Strategi Pengembangan Proyek Lembaga Pendidikan Islam Di Madrasah Al-Jam'iyatul Washliyah Tembung," *Journal on Education* 5, no. 3 (2023), <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1625>.

²¹ Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018).

²² Saiful Asyari, "Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru," *Jieman: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 1 (2020): 27–40, <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i1.14>.

²³ Hecksa Manora, "Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Edification Journal* 1, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.37092/ej.v1i1.88>.

Pentingnya hubungan yang harmonis antara keluarga, sekolah, dan masyarakat sejalan dengan keyakinan beberapa individu bahwa kualitas pendidikan di daerah, madrasah, atau sekolah bergantung pada kerjasama antara masyarakat dan pemerintah.²⁴

Hasil dari pendidikan merupakan cerminan dari kinerja madrasah. Kinerja madrasah mencakup pencapaian madrasah yang berasal dari proses dan perilaku yang dilakukan oleh madrasah itu sendiri. Kinerja madrasah bisa diukur dari berbagai aspek, termasuk kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan modal kerja.²⁵

Dalam upaya mencapai visi dan misi pembelajaran, dukungan kepemimpinan yang berkualitas dari Kepala Madrasah sangatlah penting bagi madrasah. Namun, banyak Kepala Madrasah saat ini terjebak dalam urusan administratif yang sebenarnya dapat diatasi oleh staf tata usaha. Menjalankan peran sebagai Kepala Madrasah merupakan tugas yang memerlukan keterampilan tambahan. Sebagai pemimpin resmi dalam lembaga pembelajaran, Kepala Madrasah harus memiliki peran ganda sebagai pendidik, pengelola, pengawas, pemimpin, inovator, dan motivator, setidaknya.²⁶

Dalam menjalankan peran sebagai Kepala Madrasah, strategi yang tepat diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Hal ini mencakup penciptaan lingkungan yang kondusif, memberikan dorongan positif kepada staf madrasah, dan menerapkan model pendidikan yang menarik. Sebagai seorang manajer, Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab atas proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian seluruh upaya organisasi untuk mencapai tujuan dengan efisien dan efektif. Peran Kepala Madrasah sebagai pengelola

²⁴ Mia Noprika, Ngadri Yusro, and Sagiman, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan," *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i2.99>.

²⁵ Muhamad Khoirul Umam and Zakaria Firdausi, "Komite Madrasah Dalam Konteks Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Islam," *Al-Hikmah Jurnal* 7, no. 1 (2019), <http://jurnal.staiba.ac.id/index.php/Al-Hikmah/article/view/87>.

²⁶ Azis Iskandar, "Manajemen Kompetensi madrasah Unggulan Kepala Madrasah," *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 5, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.15575/isema.v5i1.5976>.

memiliki dampak besar dalam pengelolaan manajemen madrasah, di mana kesuksesan pencapaian tujuan madrasah dapat dipengaruhi oleh cara Kepala Madrasah menjalankan fungsi manajemen dalam konteks madrasah.²⁷

Evaluasi adalah suatu proses yang melibatkan pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, dalam setiap kegiatan evaluasi, tujuannya adalah untuk mengambil keputusan. Evaluasi kinerja kepala madrasah/madrasah tidak hanya mempertimbangkan aspek karakter individu, tetapi juga hal-hal yang mencerminkan proses dan hasil kerjanya, seperti kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, dan sebagainya. Apa yang dilakukan dan dikerjakan oleh kepala madrasah merupakan suatu proses yang mengubah input menjadi output yang spesifik.²⁸

Berdasarkan hal tersebut, terdapat tiga aspek dalam penilaian kinerja kepala madrasah, yaitu: Pertama, evaluasi input, yang mencakup kemampuan atau kompetensi kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Evaluasi input ini berfokus pada karakteristik individu sebagai fokus penilaian, di mana komitmen kepala madrasah terhadap tugas dan fungsi utamanya menjadi titik fokus. Komitmen tersebut mencerminkan kualitas kepribadian dan kemampuan sosial kepala madrasah.²⁹

Kedua, evaluasi proses, yang melibatkan penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Evaluasi proses ini menitikberatkan pada perilaku kepala madrasah dalam menjalankan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya, seperti melaksanakan tugas manajerial dan supervisi di sekolah yang dipimpinnya.

²⁷ Moh. Rahmad, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Negeri Jakarta Selatan," *Tanzhim* 1, no. 2 (2016): 96–107, <http://www.jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/tanzhim/article/view/46>.

²⁸ Eli E, "Implementasi Penilaian Kinerja PPPK Guru Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Halongonan Kabupaten Paluta," *Jimsipol* 2, no. 1 (2022), <http://jurnalmahasiswa.umsu.ac.id/index.php/jimsipol/article/view/981#>.

²⁹ Suardi, "Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikasi, Kepemimpinan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tanjungbalai," *Jurnal Bisnis* 1, no. 1 (2018): 1–9.

Tiga, evaluasi output, yang mencakup penilaian terhadap hasil kerja yang dihasilkan dari pelaksanaan tugas, fungsi, dan tanggung jawab kepala madrasah. Evaluasi output ini memperhatikan perubahan dalam kinerja sekolah, terutama kinerja guru dan staf sekolah lainnya yang dipimpin oleh kepala madrasah.³⁰

Penekanan pada ketiga komponen tersebut memungkinkan terbentuknya penilaian kinerja yang objektif dan menyeluruh. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, Madrasah Negeri 2 Banyumas akan menganalisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah dengan pendekatan *Total Quality Management*.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Batasan dalam penelitian ini yaitu peneliti berfokus pada Analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dalam pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas. Sehingga dalam penelitian ini, rumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana Analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas?
2. Bagaimana analisis pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) pada Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas.
2. Mengetahui analisis pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) pada Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas

³⁰ Asyari, "Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru," 2020.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Studi ini memiliki potensi untuk memajukan pengetahuan teoritis di Bidang Manajemen Pendidikan Islam, khususnya di bidang *Total Quality Management* pada madrasah.

2. Manfaat Praktis

Studi ini memiliki implikasi di dunia Pendidikan dalam beberapa cara termasuk:

a. Kepala Madrasah

Diharapkan penelitian ini akan memberikan gambaran tentang bagaimana analisis *Total Quality Management* (TQM) pada madrasah.

b. Madrasah

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan kebijakan yang berlaku di Madrasah dalam peningkatan kualitas pendidikan

c. Kementerian Agama

Studi ini diharapkan dapat menjadi titik awal yang berguna bagi pembuat kebijakan, khususnya di Kementerian Agama Republik Indonesia.

d. Bagi Peneliti

Studi ini diharapkan dapat digunakan sebagai rencana untuk menggunakan metode kuantitatif, kualitatif, atau *mix methode* untuk mempelajari Manajemen Pendidikan Islam.

E. Sistematika Penulisan

BAB I: PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Masalah
- B. Batasan dan Rumusan Masalah
- C. Tujuan Penelitian
- D. Manfaat Penelitian

E. Sistematika Penulisan

BAB II: KAJIAN TEORI

- A. *Total Quality Management* (TQM)
- B. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah
- C. Mutu Pendidikan
- D. Hasil Penelitian yang Relevan
- E. Kerangka Berpikir

BAB III: METODE PENELITIAN

- A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan Penelitian
- B. Tempat dan Waktu Penelitian
- C. Data dan Sumber Data
- D. Teknik Pengumpulan Data
- E. Teknik Analisis Data
- F. Pemeriksaan Keabsahan Data

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- A. Deskripsi MAN 2 Banyumas
- B. Analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dalam Perspektif *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas.
- C. Analisis Implementasi Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dalam Perspektif *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas

BAB V: PENUTUP

- A. Simpulan
- B. Implikasi
- C. Saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II LANDASAN TEORI

A. *Total Quality Management (TQM)*

1. Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

Dalam era persaingan global saat ini, organisasi harus mampu mengatasi dan melindungi diri dari berbagai permasalahan yang muncul. Hal ini bertujuan agar produk dan layanan yang dihasilkan mencapai tingkat kesesuaian yang lebih baik, sehingga keberlanjutan organisasi di masa depan tidak terganggu. Penerapan *Total Quality Management (TQM)* adalah salah satu teknik yang dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan pelayanan perusahaan serta mendukung produksi yang berkualitas di perusahaan tersebut.³¹

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan yang berfokus pada kepuasan pelanggan dengan mengenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan peningkatan terus-menerus terhadap proses dan produk. Ini melibatkan semua anggota organisasi, dan prosesnya dimulai dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan juga. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain:

M.N. Nasution menyatakan *Total Quality Management*

“adalah suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya”.

Sedangkan Menurut Yamit menyatakan bahwa:

“*Total Quality Management* adalah sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”.

Menurut Ishikawa menyatakan:

³¹ Lailatul Maghfiroh, “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta,” *Ta’lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018), <https://doi.org/10.52166/talim.v1i1.623>.

“*Total Quality Management* adalah sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagan dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas, dan kepuasan pelanggan.”³²

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa TQM adalah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara berkelanjutan dengan menghilangkan pemborosan, meningkatkan kualitas, dan mengurangi biaya produksi. Tujuan akhir dari konsep TQM adalah mencapai kepuasan pelanggan dan mengurangi kesalahan atau ketidaksempurnaan dalam produk atau layanan yang dihasilkan.

2. Karakteristik *Total Quality Management*

Berikut adalah sepuluh karakteristik TQM yang dirumuskan oleh Goetsch dan Davis:

a. Orientasi Pelanggan

Dalam TQM, perhatian pada kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal, menjadi fokus utama. Pelanggan eksternal menentukan standar kualitas produk atau layanan yang diberikan, sementara pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang terkait dengan produk atau layanan.

b. Obsesi terhadap Kualitas

Di organisasi yang menerapkan TQM, kualitas ditentukan oleh kebutuhan dan harapan pelanggan, dan organisasi harus berkomitmen untuk memenuhi atau bahkan melebihi standar yang ditetapkan.

c. Pendekatan Saintifik

Pendekatan yang didasarkan pada metode ilmiah sangat penting dalam penerapan TQM, terutama dalam perencanaan pekerjaan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.

d. Komitmen Jangka Panjang

³² Muhammad Adlan Nawawi and Abd La'alang, “Urgensi Peningkatan Mutu Dengan Menggunakan Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan Islam Di Era Milenial,” *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i2.104>.”

TQM mengharuskan organisasi untuk memiliki budaya yang berkomitmen pada perubahan jangka panjang untuk keberhasilan penerapan konsep tersebut.

e. Kerjasama Tim

Persaingan antar departemen dalam organisasi tradisional sering kali mengurangi fokus pada upaya peningkatan kualitas. Dalam TQM, kerjasama tim ditekankan untuk meningkatkan kualitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

f. Perbaikan Berkelanjutan

TQM menekankan pentingnya perbaikan terus-menerus pada sistem dan proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan menjadi faktor penting dalam organisasi yang menerapkan TQM, karena setiap individu didorong untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan profesional mereka.

h. Kebebasan Terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan aspek kunci dari TQM, karena ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil.

i. Kesatuan Tujuan

Pentingnya memiliki tujuan bersama dalam organisasi untuk menjalankan TQM, sehingga setiap bagian dapat berkontribusi secara konsisten pada tujuan yang sama.

j. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam perencanaan

dan perbaikan, sambil juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas hasilnya.³³

3. Prinsip *Total Quality Management* (TQM)

TQM adalah pendekatan yang mengungkap sistem manajemen kualitas global. Implementasinya membutuhkan transformasi mendalam dalam budaya dan nilai-nilai organisasi. Hansler dan Brunell mengidentifikasi empat prinsip utama dalam TQM. Prinsip-prinsip tersebut meliputi:

a. Memenuhi Harapan Pelanggan

Dalam TQM, konsep kualitas berkembang untuk mencakup kepuasan pelanggan. Kualitas tidak lagi hanya tentang memenuhi spesifikasi teknis, tetapi lebih tentang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Ini mencakup kepuasan pelanggan internal dan eksternal dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, seluruh aktivitas perusahaan harus diselaraskan untuk memenuhi harapan pelanggan.

b. Menghargai Kontribusi Setiap Individu

Dalam perusahaan yang menerapkan standar kelas dunia, setiap anggota tim dihargai sebagai individu yang memiliki bakat dan kreativitas unik. Karyawan dianggap sebagai aset paling berharga dalam organisasi. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan hormat dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan proses tim.

c. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Perusahaan kelas dunia menekankan pengambilan keputusan yang didasarkan pada fakta dan data, bukan hanya pada intuisi atau pendapat pribadi.

³³ Khusnul Khotimah and Mohammad Nasuka, "Implementasi Total Quality Management Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Di MTs Darul Falah Sirahan Cluwak Pati," *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.34001/intelegensia.v8i2.1489>.

d. Peningkatan Terus-menerus

Untuk mencapai keunggulan, perusahaan harus terlibat dalam proses perbaikan yang terus-menerus, dengan mengevaluasi dan meningkatkan proses serta produk secara sistematis.³⁴

4. Konsep *Total Quality Management* (TQM)

Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi. Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur Bounds et al, unsur tersebut berikut ini:

a. Orientasi Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan mencerminkan manfaat yang diperoleh pelanggan dari produk atau layanan suatu perusahaan dan pengorbanan yang dilakukan oleh pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini melibatkan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan, termasuk karakteristik produk, cara penyampaian layanan, dan faktor lain yang memengaruhi kepuasan pelanggan.

b. Struktur Organisasi

Sistem organisasi difokuskan pada penciptaan nilai bagi pelanggan melalui pengaturan yang efisien dan efektif dari berbagai aspek organisasi. Ini meliputi manajemen tenaga kerja, pengelolaan material, pemanfaatan teknologi, metode operasi, aliran kerja, serta proses pengambilan keputusan.

c. Peningkatan Kualitas Berkelanjutan

Perbaikan kualitas menjadi kebutuhan untuk mengantisipasi perubahan di lingkungan eksternal, terutama perubahan preferensi pelanggan. Konsep ini menekankan pentingnya komitmen terhadap pengujian kualitas produk secara terus-menerus. Dengan melakukan

³⁴ Lailatul Maghfiroh, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta," *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018), <http://www.e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/talim/article/view/623>.

perbaikan kualitas yang berkelanjutan, perusahaan dapat memenuhi harapan pelanggan dan tetap relevan di pasar.³⁵

B. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM)

1. Pengertian Kinerja Kepala Madrasah

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang individu atau kelompok dalam periode waktu tertentu, yang dinilai berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Definisi kinerja menurut Prawirosentono adalah upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang individu atau kelompok di dalam suatu organisasi, dengan tujuan mencapai target organisasi secara sah, sesuai dengan hukum, serta menjunjung tinggi nilai moral dan etika.³⁶

Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya, memenuhi kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi terhadap lingkungan strategisnya. Definisi ini, menurut Bernadin, Kene, dan Johnson, menggambarkan kinerja sebagai hasil dari upaya organisasi dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan, memastikan kepuasan pelanggan, dan memberikan dampak positif terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Kinerja dianggap sebagai struktur yang memiliki banyak dimensi, sehingga cara untuk mengukurnya dapat bervariasi tergantung pada berbagai faktor.³⁷

Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu:

- a. Aspek-aspek kualitas pekerjaan mencakup akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.

³⁵ Masradinur and Bulqies Noverlian, "Efektivitas Penerapan Total Quality Management Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Takengon Aceh Tengah," *Jurnal As-Salam* 5, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.37249/assalam.v5i1.238>.

³⁶ Atuti and Danial, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif Di Madrasah Aliyah Negeri," *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2019), <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/El-idare/article/view/3495>.

³⁷ Adi Wibowo and Ahmad Zawawi Subhan, "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.24014/ijiem.v3i2.10527>.

- b. Aspek kualitas pekerjaan mencakup volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang diperlukan termasuk memberikan saran, arahan, dan melakukan perbaikan.
- d. Aspek kehadiran mencakup ketaatan terhadap regulasi, dapat dipercaya/diandalkan, dan ketepatan waktu.
- e. Aspek konservasi melibatkan upaya pencegahan pemborosan, perusakan, dan pemeliharaan peralatan..³⁸

Pemahaman tentang kinerja dalam sebuah organisasi mencakup apakah organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh para pimpinan atau manajer. Sayangnya, terkadang pemimpin atau manajer tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap hal ini kecuali jika kinerja sudah sangat buruk atau situasi telah berada dalam kondisi sulit. Terlalu sering, manajer tidak menyadari seberapa buruknya kinerja telah menurun sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Tidak mengindahkan tanda-tanda awal dari penurunan kinerja dapat menyebabkan dampak yang dalam bagi organisasi.³⁹

Kinerja harus dikelola secara efektif. Terkait dengan pengelolaan kinerja, ada tiga model manajemen kinerja yang dikenal, yaitu:

- a. Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja organisasi;
- b. Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja individu karyawan;
- c. Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengintegrasikan kedua aspek tersebut..

Pengaruh terhadap kinerja yang efektif melibatkan berbagai faktor kunci, termasuk dinamika lingkungan organisasi yang kemudian mempengaruhi performa organisasi pendidikan. Kinerja organisasi mengacu pada kemampuan mengeksekusi tugas-tugasnya secara efisien

³⁸ Yayat Ruhayat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah," *Jurnal Pendidikan UNIGA* 11, no. 1 (2017), <https://doi.org/10.52434/jp.v11i1.26>.

³⁹ Mukhtaruddin, "Kebijakan Kepala Madrasah Terhadap Pengembangan Profesionalitas Guru Di MAN Cot Gue Aceh Besar" (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009).

dalam mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, madrasah bisa dianggap sebagai sebuah entitas organisasi. Peran kinerja madrasah menjadi krusial dalam menentukan hasil pendidikan, yang terkait dengan sejauh mana program, aktivitas, dan kebijakan yang diterapkan dapat menggapai sasaran, tujuan, visi, dan misi madrasah.⁴⁰

Kinerja madrasah menjadi indikator keberhasilan seluruh komponen yang ada di dalamnya, dipengaruhi oleh langkah-langkah yang diambil, upaya yang dilakukan, dan pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian yang dapat dilihat dari prestasi madrasah. Salah satu elemen penting dalam membentuk kinerja madrasah adalah kinerja individu yang terlibat di dalamnya.

Kinerja kepala sekolah/madrasah dapat dinilai dari tiga dimensi, yakni (1) bagaimana sekolah/madrasah mengelola fungsi-fungsi manajerialnya, (2) bagaimana kepala sekolah/madrasah menjalankan tugasnya untuk mencapai hasil kerja, yang mencerminkan komitmen, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosialnya, dan (3) dampak dari upayanya, yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang ia pimpin.⁴¹

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan seseorang atau sekelompok orang, yang dapat diukur baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Ini dapat mencakup kinerja individu maupun kelompok. Kinerja organisasi, di sisi lain, merupakan hasil dari interaksi yang kompleks antara lingkungan organisasi dan individu-individu di dalamnya. Dalam konteks ini, kinerja dapat dilihat sebagai perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang diberikan. Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh tingkat

⁴⁰ Wahyu Iskandar, Muhammad Yusuf, and Annisa, "Prototipe Supervisi Pendidikan Dan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan," *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 4, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.15575/isema.v4i2.6195>.

⁴¹ Achmad Krisbiyanto, "Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i1.182>.

efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan pekerjaan, di mana tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik pula.⁴²

Ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja individu, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Faktor-faktor fisik mencakup lingkungan kerja, kompensasi, kepemimpinan, rekan kerja, dan lain sebagainya. Sementara itu, faktor-faktor nonfisik mencakup aspek-aspek yang terkait dengan sistem manajemen dalam perusahaan.

Organisasi perlu terus meningkatkan kinerja pegawainya dengan memperhatikan beberapa aspek, seperti kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Selain itu, faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja meliputi keterampilan interpersonal, ketahanan mental, kesiapan untuk beradaptasi, kreativitas, kemampuan komunikasi yang baik, inisiatif, serta keahlian dalam merencanakan dan mengorganisasi tugas-tugas yang diberikan.⁴³

Variabel-variabel seperti mutu pekerjaan, kejujuran, inisiatif, kehadiran, sikap, kerja sama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan manajemen waktu memiliki hubungan erat dengan kinerja, meskipun tidak selalu bersifat langsung terkait dengan tugas-tugas pekerjaan. Untuk mencapai kinerja yang baik, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan lingkungan kerja yang mendukung.⁴⁴

3. Tugas pokok dan kompetensi Kepala Madrasah

Peran Kepala Madrasah dalam memajukan dan meningkatkan kompetensi madrasah sangatlah penting, karena ia memiliki otoritas untuk mengarahkan masa depan institusi tersebut. Sebagai seorang pegawai negeri sipil yang ditunjuk oleh Kementerian Agama, Kepala Madrasah

⁴² Adiyono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru," *FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 4, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.56489/fik.v4i1.56>.

⁴³ Mar'aul Azizah and Miranda Nur Apdila, "Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Kinerja Guru," *Chalim Journal of Teaching and Learning (CJOTL)* 1, no. 1 (2021), <https://pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/cjotl/article/view/90>.

⁴⁴ Azizah and Apdila.

bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia, termasuk guru dan siswa, dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan.⁴⁵

Pentingnya kompetensi kepala madrasah dalam manajemen terkait dengan pencapaian visi dan misi pembelajaran tidak dapat diabaikan. Permasalahan yang dihadapi tidak hanya terkait dengan aspek manajerial, tetapi juga persoalan pribadi yang sering dihadapi oleh para pengelola madrasah. Dalam menghadapi tantangan ini, kepala madrasah harus memiliki pengetahuan tambahan dan minimal memiliki kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin, pelatih, motivator, dan inovator.⁴⁶

Dalam upaya menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru madrasah, penciptaan lingkungan yang mendukung dan mendorong inovasi dalam model pendidikan sangatlah penting. Sebagai pemimpin utama, kepala madrasah memiliki tanggung jawab penting terhadap berbagai aspek madrasah, tidak hanya dalam hal kepemimpinan tetapi juga dalam perencanaan dan pengelolaan organisasi secara keseluruhan.⁴⁷

Dalam pelaksanaan tugasnya, Kepala Madrasah harus menunjukkan beberapa karakteristik berikut:

- a. Proaktif, Kepala Madrasah harus menginspirasi semangat profesionalisme di lingkungan pendidikan dengan memberikan motivasi yang membangun, terutama kepada staf pendidik.
- b. Inovatif, dalam meningkatkan mutu staf pendidik, Kepala Madrasah perlu memiliki pendekatan yang kreatif dalam menjalankan tugasnya.
- c. Delekatif, dalam upaya meningkatkan kinerja dan profesionalisme, Kepala Madrasah bertanggung jawab untuk

⁴⁵ Wahyu Iskandar, Muhammad Yusuf, and Annisa, "Prototipe Supervisi Pendidikan Dan Kinerja Kepala Madrasah Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan," *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 4, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.15575/isema.v4i2.6195>.

⁴⁶ Iskandar, "Manajemen Kompetensi madrasah Unggulan Kepala Madrasah."

⁴⁷ Johandri Taufan et al., "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021), <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.572>.

mengenal kemampuan dan keahlian individu dari setiap staf pendidikannya.

- d. Kolaboratif, Kepala Madrasah memiliki peran dalam menyatukan dan memfasilitasi kerja sama agar staf pendidik dapat bekerja secara efisien dan produktif.
- e. Objektif dan Rasional, Kepala Madrasah harus membuat keputusan berdasarkan pertimbangan obyektif dan logis sebagai bagian dari kepemimpinannya.
- f. Praktis, Kepala Madrasah memiliki kekuasaan untuk meningkatkan standar pendidikan madrasah dengan fokus pada profesionalisme staf pendidik.
- g. Inspiratif, sebagai contoh bagi staf dan siswa, Kepala Madrasah bertanggung jawab untuk memberikan teladan yang positif.
- h. Fleksibel dan Adaptif, sebagai pemimpin, Kepala Madrasah perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan sesuai dengan kebutuhan agar dapat meningkatkan profesionalisme staf pendidik.⁴⁸

Peran Kepala Madrasah sangat krusial dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah. Sebagai pemimpin, Kepala Madrasah memiliki pengaruh besar terhadap arah perkembangan institusi pendidikan yang dipimpinnya. Seperti yang disampaikan oleh Sagala, Kepala Madrasah adalah pejabat Kementerian Agama yang bertanggung jawab atas pengelolaan lembaga pendidikan formal. Tujuannya adalah untuk memperkuat dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, termasuk guru, dosen, dan siswa, dengan mengimplementasikan visi dan misi yang telah ditetapkan.⁴⁹

Madrasah harus memberikan dukungan yang cukup kepada kepala Madrasah agar dapat mengimplementasikan kepemimpinan dalam

⁴⁸ St. Wardah Hanafie Das and Abdul Halik, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2021).

⁴⁹ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009).

mencapai visi dan misi pembelajarannya. Masih banyak kepala Madrasah yang terperangkap dalam urusan administratif yang sebenarnya bisa ditangani oleh staf administrasi. Melaksanakan tugas sebagai pengelola Madrasah merupakan tantangan besar yang memerlukan keterampilan tambahan. Sebagai kepala lembaga pendidikan, baik Madrasah maupun kepala Madrasah, diharapkan mampu menjalankan peran ganda sebagai pendidik, manajer, administrator, pengawas, pemimpin, inovator, dan motivator setidaknya.⁵⁰

a. Kompetensi Kepala Madrasah

Jabatan Kepala Madrasah adalah posisi fungsional di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia yang bertanggung jawab memimpin jalannya kegiatan belajar mengajar (KBM) di madrasah. Tugas dan wewenangnya meliputi pengelolaan interaksi antara guru dan siswa selama proses pembelajaran berlangsung.⁵¹

Dalam konteks yang lebih luas, peran kepala madrasah bisa dipahami sebagai seorang guru yang memiliki keterampilan untuk mengkoordinasikan dan mengoptimalkan semua potensi yang ada di madrasah⁵² supaya bisa memberikan manfaat secara maksimal untuk menggapai tujuan bersama.⁵³

Menurut Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 29 Tahun 2014, madrasah adalah lembaga pendidikan resmi di bawah pengawasan Kementerian Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan identitas keagamaan Islam. Jenis-jenis madrasah tersebut meliputi Raudhotul Athfal (RA), Madrasah Aliyah (MA), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah (MA), dan Madrasah

⁵⁰ Iskandar and Machali, "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Aliyah Kota Yogyakarta."

⁵¹ Imron, Purwanto, and Yusuf Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam (JIEI)* 7, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2228>.

⁵² Iskandar and Machali, "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Aliyah Kota Yogyakarta."

⁵³ Ruhayat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah."

Kejuruan (MAK), setiap tingkatan memiliki seorang pemimpin yang disebut kepala madrasah.

Kesuksesan madrasah tidak hanya tergantung pada kualitas guru, pegawai, dan siswa, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Menurut Yulk, kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menerima kebutuhan akan tindakan yang diperlukan dan cara efektif melaksanakannya, serta memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Ralph M. Stogdill, kepemimpinan melibatkan pengaruh terhadap aktivitas kelompok di dalam organisasi untuk mencapai dan menetapkan tujuan. Dari definisi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan semua elemen yang ada di madrasah.⁵⁴

Dalam menjalankan administrasi madrasah, kepala madrasah harus memiliki kecakapan. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 mengamanatkan lima kompetensi yang wajib dimiliki oleh kepala madrasah. Kelima kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah adalah:

- 1) Kompetensi pribadi, mencakup:
 - a) Memiliki akhlak yang mulia
 - b) Bersikap terbuka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah.
 - c) Melaksanakan tugas pokok dan wewenangnya dengan jujur, tulus, komitmen, dan integritas.
 - d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi tantangan dan masalah sebagai kepala madrasah.⁵⁵

⁵⁴ Fadhli, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Komitmen Guru Terhadap Efektifitas Madrasah Di Lhokseumawe."

⁵⁵ Ruhayat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah."

2) Kompetensi Manajerial

- a) Kapasitas dalam melaksanakan program dan kebijakan yang sesuai dengan visi dan misi madrasah.
- b) Kemampuan merumuskan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- c) Membangun budaya dan suasana belajar yang kondusif serta inovatif di madrasah.
- d) Implementasi kepemimpinan yang menginspirasi.
- e) Pengembangan kurikulum dan aktivitas pembelajaran yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah.
- f) Kompetensi dalam mengembangkan madrasah sesuai dengan standar kompetensi yang unggul.
- g) Menjadi teladan dan memberikan dukungan serta pelayanan sebagai Kepala Madrasah.
- h) Berdedikasi untuk mencapai kesuksesan madrasah.
- i) Membangun kepercayaan dan memfasilitasi kerja sama untuk menciptakan kolaborasi yang kuat di antara anggota madrasah.⁵⁶

3) Kompetensi kewirausahaan mencakup:

- a) Menginspirasi anggota madrasah untuk mencapai kesuksesan dalam menjalankan tugas-tugas pokoknya.
- b) Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi kemajuan madrasah.
- c) Menunjukkan keteguhan dan kemauan untuk selalu mencari solusi terbaik dalam mengatasi tantangan yang dihadapi oleh madrasah.
- d) Memiliki dorongan yang kuat untuk meraih kesuksesan dalam kepemimpinan pendidikan.
- e) Menerapkan nilai dan prinsip kewirausahaan dalam pengembangan madrasah.

⁵⁶ Iskandar and Machali, "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Aliyah Kota Yogyakarta."

- 4) Kompetensi pengawasan:
 - a) Mengembangkan program madrasah untuk meningkatkan profesionalisme guru.
 - b) Meningkatkan mutu guru melalui penggunaan metode dan teknik supervisi yang tepat.
 - c) Melakukan evaluasi dan tindak lanjut terhadap kegiatan madrasah untuk meningkatkan profesionalisme guru.
- 5) Kompetensi sosial:
 - a) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial.
 - b) Responsif dan peduli terhadap kebutuhan individu atau kelompok lain.
 - c) Membangun dan mengelola hubungan untuk mendapatkan dukungan dalam ide, sumber daya belajar, dan pendanaan untuk madrasah.⁵⁷

Ruhyati menjelaskan bahwa penyelenggaraan madrasah meliputi beberapa aspek operasional, seperti kurikulum, kesiswaan, ketenagakerjaan, sarana dan prasarana, pendanaan, PR, dan layanan pribadi. Dalam konteks manajemen modern, seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan ganda. Selain menjalankan tugas manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, kepala madrasah juga diharapkan memiliki peran sebagai pengawas pengajaran dan evaluator program madrasah. Menurut kebijakan pendidikan nasional, Kepala Madrasah memiliki tujuh peran utama, yaitu sebagai pendidik, administrator resmi, pengawas, pengelola, penyemangat, dan inovator.⁵⁸

Sebagai seorang manajer, Kepala Madrasah harus memiliki kompetensi dan keterampilan utama dalam manajemen organisasi,

⁵⁷ Nugraha, "Pelaksanaan Kompetensi madrasah Unggulan Oleh Kepala Madrasah Swasta Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat."

⁵⁸ Ruhyat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah."

termasuk keterampilan perencanaan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan kegiatan, dan pengendalian serta evaluasi.

1) Keterampilan melaksanakan perencanaan

Keterampilan melaksanakan perencanaan adalah aspek penting yang dimiliki oleh seorang Kepala Madrasah. Ini mencakup kemampuan untuk merancang berbagai program ke depannya, termasuk perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang.

- a) Perencanaan jangka pendek, misalnya, melibatkan rencana untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran, seperti jadwal Ujian Tengah Semester (UTS), Ujian Akhir Semester (UAS), dan Pendalaman Materi Menjelang Ujian bagi Kelas XII.
- b) Perencanaan jangka menengah, yang berlangsung selama 2-5 tahun, mencakup Program Kerja Madrasah seperti Program Literasi dan Program Jum'at Bersih.
- c) Sementara itu, perencanaan jangka panjang, dengan rentang waktu 5-10 tahun, melibatkan penyusunan visi misi madrasah untuk masa depan. Ini berkaitan dengan upaya meningkatkan kualitas mutu pendidikan di madrasah.

Proses perencanaan memegang peran penting karena perencanaan yang baik merupakan kunci kesuksesan dalam setiap pekerjaan. Prinsip-prinsip perencanaan yang baik termasuk pertanyaan tentang apa yang dilakukan, di mana, oleh siapa, kapan, dan bagaimana suatu tugas dilaksanakan. Perencanaan yang terperinci menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan tugas.⁵⁹

⁵⁹ Imam Machali, "MANAJEMEN MUTU SISTEM PEMBELAJARAN MADRASAH: Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana Prasarana, Dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Pembelajaran Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Siswa Di Madrasah Swasta Di Kota Yogyakarta Tahu" (Universitas Pendidikan Indonesia, 2011), <http://repository.upi.edu/8689/>.

2) Keterampilan melaksanakan pengorganisasian

Lembaga pendidikan merupakan aset besar yang mencakup sumber daya manusia, termasuk guru, staf, dan siswa, serta sumber daya keuangan dan fisik seperti bangunan, fasilitas, dan peralatan. Salah satu tantangan yang kerap dihadapi adalah keterbatasan dalam sumber daya. Kepala madrasah diharapkan mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia, meskipun dalam keterbatasan tersebut mereka harus tetap mampu menjalankan tugas dengan baik. Oleh karena itu, keterampilan dalam manajemen sumber daya merupakan hal yang sangat penting dan tak tergantikan.⁶⁰

Keahlian dalam menuntaskan tugas sesuai rencana yang telah disepakati sebelumnya sangat penting. Dalam tahap ini, kepala madrasah bertanggung jawab untuk membangun sistem kerja lembaga pendidikan, memberikan teladan dalam pelaksanaan tugas, menginspirasi dan memfasilitasi kerja sama, serta mengkoordinasikan berbagai elemen pembelajaran yang beragam. Sebuah desain yang baik tidak akan berguna tanpa pelaksanaan yang serius dan profesional.

3) Kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugas pengawasan dan pengendalian.

Supervisi (pengawasan) ini terdiri dari supervisi administratif serta supervisi di bidang pengajaran. Supervisi administratif berarti melaksanakan supervisi di bidang pengembangan kemampuan dan kompetensi manajerial dan kelembagaan, sedangkan supervisi mengajar adalah pengawasan dan pengendalian tugas dan kemampuan guru sebagai guru. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kompetensi dan keterampilan profesional sebagai seorang guru, agar mampu

⁶⁰ Imron, Purwanto, and Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan."

memberikan pengawasan yang baik kepada bawahannya.⁶¹

Seorang kepala madrasah dianggap profesional jika berhasil meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu memahami dengan baik tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Salah satu tanggung jawab utama kepala madrasah adalah sebagai penyedia saluran komunikasi di lingkungan madrasah:⁶²

- a) Kepala madrasah penanggungjawab dan bertanggung jawab
- b) Kepala madrasah adalah seorang politisi.
- c) Kepala madrasah mampu menghadapi berbagai permasalahan.
- d) Kepala madrasah adalah seorang diplomat.
- e) Seorang manajer harus berpikir analitis dan konseptual.
- f) Kepala madrasah membuat keputusan yang sulit.
- g) Kepala madrasah merupakan mediator atau penengah.

Dalam kegiatan kepemimpinannya, selain perlu mengetahui dan memahami tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin, juga tidak kalah pentingnya bagi kepala madrasah untuk memahami dan memahami perannya. Peran kepala madrasah salah satunya adalah peran kepala madrasah yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo yaitu peran hubungan antar manusia, komunikasi dan pengambil keputusan.⁶²

Di antara tiga peran manajer, peran sebagai penyalur komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) Peran hubungan interpersonal
 - a) Kepala madrasah memaknai angka tersebut sebagai representasi simbolis dari identitas madrasah.

⁶¹ Ibnu Chudzaifah, "Supervisi Pendidikan Islam: Telaah Model Pengawasan Madrasah Di Kota Sorong," *Al-Fikr: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.32489/alfikr.v5i2.23>.

⁶² Moh. Rahmad, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Negeri Jakarta Selatan," *Tanzhim* 1, no. 2 (2016): 96–107, <http://www.jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/tanzhim/article/view/46>.

- b) Kepemimpinan (leadership): Kepala madrasah memimpin dan mengoordinasikan seluruh sumber daya madrasah untuk meningkatkan etos kerja dan produktivitas demi mencapai tujuan.
 - c) Kontak (linkage): Kepala madrasah berfungsi sebagai penghubung antara madrasah dengan pihak-pihak di luar dan di dalam lingkungan madrasah.
- 2) Peran informasi
- a) Kepala madrasah selalu melakukan pemantauan terhadap lingkungan karena informasi yang diperoleh dapat memiliki dampak pada madrasah.
 - b) Kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengomunikasikan dan berbagi informasi dengan guru, staf, dan orang tua.
 - c) Kepala madrasah mengomunikasikan informasi kepada pihak eksternal sesuai dengan kebutuhan..⁶³
- 3) Sebagai pengambil keputusan
- a) Kepala madrasah terus berupaya meningkatkan citra madrasah dengan merumuskan visi, misi, dan program-program baru yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh madrasah.
 - b) Kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mengantisipasi kemungkinan masalah yang dapat memengaruhi kondisi dan kualitas madrasah di masa depan.
 - c) Kepala madrasah memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya yang tersedia dan memastikan distribusinya sesuai dengan kebutuhan madrasah.

⁶³ Nugraha, "Pelaksanaan Kompetensi madrasah Unggulan Oleh Kepala Madrasah Swasta Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat."

- d) Kepala madrasah dapat melakukan dialog dan berkonsultasi dengan pihak eksternal untuk memenuhi kebutuhan madrasah dan mengatasi tantangan yang dihadapi.⁶⁴

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen profesional kepala madrasah mencakup kewajiban dan peran kepala madrasah dapat dipenuhi sepenuhnya.

Dalam kegiatan pengembangan diri, yang diprioritaskan adalah kebutuhan guru untuk mencapai taraf dan peningkatan kompetensi profesionalnya, terutama yang berkaitan dengan pemberian layanan pendidikan. “Tahapan pengembangan diri ditentukan oleh latar belakang atau latar belakang keluarga tertentu dan status sosial ekonomi siswa dalam belajar.”

- 1) Menghormati hukum, peraturan, kode etik dan nilai-nilai agama dan moral guru.
- 2) Memelihara dan menggalang persatuan dan kesatuan melalui nilai-nilai dan standar Madrasah.

Selain strategi di atas, William Produser menjelaskan bahwa kepala sekolah telah menerapkan beberapa strategi untuk memperkuat profesionalisme guru, yaitu:

- 1) Mendengarkan Mendengarkan artinya kepala madrasah mendengarkan apa yang disampaikan guru, baik kelemahan, kesulitan, kesalahan, permasalahan dan segala sesuatu yang dialami guru termasuk pengalamannya sendiri. berhubungan dengan pertumbuhan. guru dengan keterampilan profesional.
- 2) Pemecahan masalah, dalam konteks kepala madrasah, merujuk pada kolaborasi antara kepala madrasah dan guru dalam menyelesaikan tantangan yang dihadapi oleh guru.
- 3) Dorongan, dalam konteks kepala madrasah, mengacu pada

⁶⁴ Ruhiyat, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah.”

upaya kepala madrasah untuk mendorong agar para guru bersedia untuk mengulangi suatu materi jika masih belum dipahami dengan jelas.

- 4) Drama tersebut berusaha untuk mengungkapkan pemahaman tentang konsep menjadi seorang guru.
- 5) Kepala madrasah menjelaskan kepada guru apa yang dimaksud dengan peran seorang guru. Untuk menggambarkan hal ini, kepala madrasah bertanya kepada guru tentang harapannya.
- 6) Melalui proses negosiasi, kepala madrasah dan guru sepakat tentang tugas yang akan dilaksanakan baik secara individu maupun kolektif.
- 7) Tindakan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah melakukan presentasi khusus dengan tujuan agar guru memperhatikan dan mengikuti contohnya.
- 8) Instruksi diberikan oleh kepala madrasah untuk membimbing guru melakukan tugas-tugas tertentu.
- 9) Standardisasi merujuk pada kebijakan kepala madrasah dalam melakukan rotasi guru.
- 10) Afirmasi merupakan upaya madrasah untuk menciptakan kondisi yang mendukung perkembangan guru..

b. Indikator Kepala Madrasah

Indikator kepala madrasah yang efektif secara umum dapat dilihat melalui tiga aspek utama sebagai berikut:

- 1) Memiliki komitmen yang kuat terhadap visi madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Menggunakan visi Madrasah sebagai pedoman dalam mengelola dan mengarahkan jalannya Madrasah.
- 3) Fokus pada kegiatan pembelajaran dan memantau kinerja guru di kelas.

Menurut Mulyasa, indikator kepemimpinan madrasah yang

efektif meliputi:

- 1) Menerapkan manajemen partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan. Mengadakan pertemuan secara aktif dan
- 2) berkala dengan komite madrasah, guru, dan warga madrasah lainnya untuk membahas permasalahan yang memerlukan perhatian.
- 3) Membuka waktu untuk berkomunikasi dengan guru, siswa, dan pihak lain di madrasah secara terbuka.
- 4) Memimpin dan membimbing guru dalam menyelesaikan masalah dengan sikap profesional.
- 5) Memastikan standar pembelajaran diikuti dengan disiplin yang tinggi oleh seluruh warga madrasah.
- 6) Menyediakan ruang yang mendukung partisipasi semua warga madrasah.
- 7) Memberikan kesempatan luas untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai masalah-masalah madrasah.
- 8) Melacak kemajuan belajar siswa melalui data prestasi guru.
- 9) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan.
- 10) Menerapkan gaya manajemen yang demokratis, langsung, dan terbuka.
- 11) Melakukan kunjungan kelas untuk memantau kegiatan pembelajaran.
- 12) Mendukung guru dalam menegakkan disiplin di madrasah.
- 13) Mendorong pengembangan kerja yang aktif, kreatif, dan efektif.⁶⁵

c. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Menurut Basri, Kepala madrasah memiliki tugas utama sebagai berikut:⁶⁶

⁶⁵ Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*.

⁶⁶ Hasan basri. 2014. *Kepemimpinan*.....

- 1) Manajemen, Manajemen Situasi, Manajemen Operasional Madrasah dan Juru Bicara Madrasah.
- 2) Meyakinkan orang lain mengenai perlunya perbaikan.
- 3) Menyebutkan tujuan akhir madrasah.
- 4) Membantu memperlancar proses perubahan, memecahkan masalah dan mempererat hubungan orang-orang terkasih.
- 5) menghubungkan masyarakat dengan sumber dana yang diperlukan.

Sebagai supervisor, kepala madrasah memiliki beberapa tugas, antara lain:

- 1) Membimbing guru agar memahami dengan jelas tujuan pendidikan yang ingin dicapainya dan arah proses pencapaiannya.
- 2) Pelatihan kepada guru agar lebih jelas memahami permasalahan dan kebutuhan peserta didik di madrasah.
- 3) Memilih dan memberikan tugas berdasarkan minat, bakat, dan kemampuannya, serta mendorong guru untuk terus mengembangkan minat, bakat, dan kemampuannya.
- 4) Mengevaluasi dan memantau prestasi kerja terhadap kriteria yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan madrasah.

Kepala madrasah memiliki dua tugas utama. Pertama, dia bertanggung jawab atas manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, komunikasi, pengaruh, dan evaluasi. Kedua, dia memimpin dalam bidang pendidikan, mengelola program madrasah, mengurus siswa dan staf, mengelola dana dan sarana fisik, serta menjalin hubungan dengan masyarakat.⁶⁷

4. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah

Evaluasi kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara komprehensif setiap empat tahun. Evaluasi

⁶⁷ Machali, "MANAJEMEN MUTU SISTEM PEMBELAJARAN MADRASAH: Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana Prasarana, Dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Pembelajaran Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Siswa Di Madrasah Aliyah Swasta Di Kota Yogyakarta Tahu."

tahunan dilakukan oleh pengawas sekolah, sementara evaluasi empat tahunan dilakukan oleh atasan langsung, dengan mempertimbangkan penilaian dari tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah, guru, staf kependidikan, dan komite sekolah di tempat tugas kepala madrasah. Evaluasi kinerja kepala madrasah melibatkan: (1) Upaya untuk meningkatkan madrasah, (2) Pelaksanaan tugas manajerial, (3) Pengembangan aspek kewirausahaan, (4) Supervisi terhadap guru dan staf kependidikan, serta (5) Hasil dari kinerja kepala madrasah.⁶⁸

Menurut Manduku: “Penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja yang diakui para ahli manajemen sebagai langkah awal peningkatan sumber daya manusia”. Selain itu, menurut Kermally: “Penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar untuk memodifikasi perilaku untuk mewujudkan kebiasaan kerja yang efektif; memberikan umpan balik yang memadai kepada setiap karyawan atas kinerjanya; dan untuk memberikan kepada manajer beberapa data untuk mengevaluasi tugasnya di masa mendatang dan menentukan kompensasi”.⁶⁹

Sedangkan Kepala Madrasah adalah guru fungsional yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memimpin Lembaga pendidikan tingkat menengah atas atau Madrasah.⁷⁰ Istilah pimpinan dalam ungkapan bahasa Inggris disebut dengan *leader* (akar kata *to lead*) yang artinya tampil paling depan dalam mengelola, mendorong, mengungkapkan ide/gagasan segar, selangkah lebih maju dan melakukan perubahan dengan kekuasaan yang dimilikinya.⁷¹

Peran dan kewenangan Kepala Madrasah sangat penting untuk kemajuan dan peningkatan mutu di madrasah. Sebagai pemimpin, Kepala

⁶⁸ Asyari, “Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru,” 2020.

⁶⁹ Imron, Purwanto, and Rohmadi, “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.”

⁷⁰ Siti Yumnah et al., “Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2023): 92–104, <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.350>.

⁷¹ Achamadudin A, “Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah,” *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 4, no. 3 (2017), <https://doi.org/10.32729/edukasi.v4i3.411>.

Madrasah memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan arah masa depan madrasah. Jabatan Kepala Madrasah adalah sebagai pegawai negeri sipil yang ditugaskan oleh Kementerian Agama, dengan tanggung jawab utama memimpin dan memperkuat sumber daya manusia di dalamnya, termasuk staf pengajar dan siswa, untuk meningkatkan kualitas pendidikan.⁷²

Dalam mewujudkan visi dan misi melalui proses pembelajaran, keahlian kepala madrasah menjadi krusial dalam kepemimpinan. Tidak hanya menghadapi tantangan administratif, kepala madrasah juga sering dihadapkan pada permasalahan terkait staf. Dalam situasi seperti itu, kepala madrasah harus memiliki keahlian tambahan dan minimal dapat berperan sebagai pengelola, pendidik, motivator, dan inovator.⁷³

Dalam menciptakan strategi untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme tenaga pendidik di madrasah, penting untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam model pendidikan. Sebagai pemimpin di madrasah, kepala madrasah harus memenuhi fungsi dan tanggung jawabnya sesuai konteks madrasah. Selain memimpin, kepala madrasah juga bertanggung jawab dalam mengelola, mengorganisir, dan merencanakan pembangunan organisasi di madrasah dalam semua aspeknya.⁷⁴

Berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 12 menetapkan beberapa poin penting terkait evaluasi kinerja kepala sekolah/madrasah:

- a) Evaluasi kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara teratur setiap tahun dan secara menyeluruh setiap empat tahun.

⁷² Iskandar, Yusuf, and Annisa, "Prototipe Supervisi Pendidikan Dan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan."

⁷³ Iskandar, "Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah."

⁷⁴ Taufan et al., "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif."

- b) Evaluasi tahunan dilakukan oleh pengawas sekolah/madrasah.
- c) Evaluasi empat tahunan dilakukan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan evaluasi kinerja oleh tim penilai dari pengawas sekolah/madrasah, pendidik, tenaga pendidik, dan komite sekolah/madrasah dari tempat bertugas.
- d) Hasil evaluasi kinerja diklasifikasikan dalam tingkatan amat baik, baik, cukup, sedang, atau kurang.

Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor 1111 Tahun 2019 berisi implementasi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah, yang merupakan revisi dari PMA Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, mensyaratkan adanya Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). PKKM adalah proses yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasi data terkait pemenuhan standar.

Dalam dunia pendidikan, penilaian kinerja memiliki keterkaitan yang erat dengan sumber daya utama, yaitu kepala sekolah/madrasah dan guru. Mereka menjadi elemen paling strategis dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Holi, penilaian kinerja digunakan untuk memastikan kualitas kinerja guru atau tenaga kependidikan, karena organisasi pendidikan memiliki tanggung jawab penuh terhadap pelayanan kepada siswa dan orang tua, termasuk madrasah yang dikelola oleh Kementerian Agama.

C. Mutu Pendidikan

1. Definisi mutu

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, yang dikutip oleh Onisimus Amtu, dijelaskan arti dari mutu adalah “ukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf, atau derajat berupa; kepandaian kecerdasan, kecakapan, dan sebagainya.

Secara istilah mutu merupakan sebuah proses terstruktur yang digunakan untuk memperbaiki keluaran atau output yang dihasilkan. Dari sini dapat kita pahami bahwa mutu merupakan upaya perbaikan lembaga atau institusi berdasarkan kecakapan atau kemampuan yang dimilikinya.⁷⁵

Selain itu, juga terdapat beberapa definisi dari beberapa ahli tentang definisi mutu ini. Menurut Philip B. Crosby,

mutu adalah kesesuaian dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan. Secara sederhana sebuah produk dikatakan berkualitas/bermutu apabila produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan, yang meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.

Menurut W. Edward Deming, mutu adalah “kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.” Sebuah produk dikatakan bermutu jika produk tersebut sesuai dengan kebutuhan konsumen atau pelanggan, sehingga dapat memberikan kepuasan dari pelanggan terhadap produk tersebut.⁷⁶

Sedangkan menurut Joseph Juran, mutu adalah kemampuan untuk digunakan atau quality is fitness for use. Dimana dapat diartikan bahwa mutu merupakan suatu kesesuaian atau kenyamanan suatu barang digunakan oleh seseorang. Selain itu indikasi dari barang yang bermutu adalah yang memiliki kekuatan, kehandalan, dan jaminan untuk digunakan.

Dalam hal ini, Sallis juga menjelaskan bahwa mutu adalah sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan atau kebutuhan seseorang atau sekelompok orang. Dimana dalam hal ini mutu dipandang sebagai sesuatu yang paling integral dalam pemenuhan kebutuhan seseorang.⁷⁷

⁷⁵ Ahmad Sayuti, “Peran Komite Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *Jurnal Mubtadiin* 8, no. 1 (2022), <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/mubtadiin/article/view/174>.

⁷⁶ Lorensius Amon and Harliansyah, “Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Menengah Kejuruan,” *JIMAK: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan* 1, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.55606/jimak.v1i1.258>.

⁷⁷ Tomi Hidayat et al., “Peningkatan Mutu Penyelenggara Pendidikan Melalui Forum Pemangku Kepentingan Daerah Program Sekolah Penggerak,” *Setawar Abdimas* 1, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.36085/sa.v1i2.3606>.

Terdapat banyak sekali perbedaan pendapat mengenai definisi mutu. Hal tersebut dikarenakan konsep mutu atau kualitas sangat relatif dan bergantung pada sudut pandang setiap orang. Di antara para pakar mutu masih terdapat perbedaan pandangan, sekalipun pada segi-segi tertentu terdapat persamaan di antara mereka, namun semuanya menekankan pada bagaimana meningkatkan kualitas baik pada produk barang maupun layanan jasa melalui standarisasi yang telah ditetapkan, melalui manajemen yang profesional dan berkesinambungan.

Dari berbagai pendapat atau pandangan para ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu adalah sesuatu yang sesuai dengan standar atau persyaratan yang dapat dimanfaatkan atau digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau memberikan kepuasan pelanggan yang diperoleh melalui manajemen yang baik dan berkelanjutan.⁷⁸

2. Definisi Pendidikan

Menurut UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, disebutkan bahwa

pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian nilai, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Selanjutnya, Munandir juga berpendapat, bahwa pendidikan adalah usaha sadar yang memfasilitasi seseorang untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan potensinya hingga mencapai taraf pertumbuhan dan perkembangan yang dikehendakinya melalui belajar.⁷⁹

⁷⁸ Sri Winarsih, "Kebijakan Dan Implementasi Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah," in *Proceedings of International Conference on Economics, Education and Cultural Development of Moslem Society in ASEAN*, 2016, <https://doi.org/10.24090/icms.2016.2409>.

⁷⁹ Ahmad Sabri, "Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam," *Al-Ta'lim Journal* 20, no. 2 (2013), <https://doi.org/10.15548/jt.v20i2.34>.

Moh. Said juga turut mengemukakan pendapatnya, bahwa pendidikan adalah suatu proses untuk mendewasakan manusia. Dengan kata lain, pendidikan merupakan suatu upaya secara sengaja dan terarah untuk memanusiakan manusia. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan memanusiakan manusia adalah bagaimana memperlakukan manusia secara manusiawi dan membuat kemanfaatan untuk manusia lain di sekitarnya.⁸⁰

3. Definisi Mutu Pendidikan

Dalam dunia pendidikan, mutu dipandang dan diartikan sebagai “program atau hasil dari sebuah manajemen pendidikan yang bertujuan untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan yang sesuai dengan tingkat kebutuhan dan perkembangan masyarakat atau dunia kerja.⁸¹

Selanjutnya menurut Aminatul Zahroh, mutu pendidikan merupakan kemampuan atau kompetensi lembaga pendidikan dalam mendayagunakan serta mengelola sumber-sumber pendidikan, yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan belajar peserta didik dengan seoptimal mungkin.⁸²

Selain itu menurut Marus Suti, mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstra kurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau penyelesaian pembelajaran tertentu

Berdasarkan pandangan di atas, maka dapat dikemukakan bahwa mutu pendidikan adalah keunggulan atau kemampuan sistem pendidikan dalam mengelola dan memproses input pendidikan secara efektif dan

⁸⁰ Umar Sidiq and Wiwin Widyawati, *Kebijakan Pemerintah Terhadap Pendidikan Islam Di Indonesia* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019).

⁸¹ Ilham, “Kebijakan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar,” *Ainaara Journal* 2, no. 3 (2021), <https://doi.org/10.54371/ainj.v2i3.70>.

⁸² Yumnah et al., “Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan.”

efisien sehingga menghasilkan output pendidikan yang bermutu dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.⁸³

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional sebagaimana dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan. Input pendidikan dalam konsep mutu pendidikan ini adalah sesuatu yang diperlukan atau dibutuhkan oleh lembaga/institusi pendidikan untuk keberlangsungan proses pendidikan. Yang termasuk dalam input pendidikan ini adalah sumber daya pendidikan (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan serta sarana prasarana), perangkat lunak (administrasi pendidikan dan program pendidikan), dan juga harapan-harapan yang tertuang dalam visi dan misi lembaga pendidikan.

Selanjutnya setelah tersedianya input pendidikan, maka dapat dilaksanakan proses pendidikan. Dimana proses pendidikan merupakan proses pelaksanaan atau keberlangsungan suatu pendidikan dan pembelajaran dalam suatu institusi/lembaga pendidikan terkait. Dalam proses pendidikan ini, sangat dipengaruhi oleh input pendidikan yang ada. Selanjutnya proses pendidikan ini meliputi proses pengambilan keputusan (perencanaan), pengelolaan lembaga pendidikan, pengelolaan program pendidikan, proses pembelajaran, proses monitoring, dan evaluasi pendidikan.⁸⁴

Kemudian Output pendidikan dalam mutu pendidikan adalah sebuah kinerja sekolah. Kinerja sekolah yang dimaksud adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah suatu lembaga pendidikan dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Selanjutnya output pendidikan sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi

⁸³ Misbah, "Peran Dan Fungsi Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 14, no. 1 (2015): 68–91, <https://ejournal.uinsaizu.ac.id/index.php/insania/article/view/319>.

⁸⁴ Ilham, "Kebijakan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar."

siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi. Oleh sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberadaan siswa, baik sebagai input, proses, maupun output. Dengan kata lain, proses perbaikan sekolah dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Dimana proses pendidikan yang dikelola dengan baik, maka akan menghasilkan output atau siswa yang baik juga. Sehingga dari output pendidikan yang dihasilkan, dapat mendongkrak mutu dari lembaga pendidikan tersebut.

Dari sini dapat kita ketahui bahwa, suatu lembaga pendidikan perlu adanya upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan. Dimana dalam meningkatkan mutu pendidikan tersebut, minimal sesuai dengan standar pendidikan yang telah ditetapkan secara nasional.

Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah telah mengeluarkan peraturan perundang-undangan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, yakni adanya UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.⁸⁵

Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada pasal 50 ayat 2 dijelaskan bahwa “pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan nasional.” Usaha pemerintah ini juga diperkuat dengan adanya pasal yang mengatur tentang evaluasi pendidikan. Dimana pasal 57 ayat 1 menjelaskan bahwa “evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggara pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Sehingga dapat kita pahami bersama bahwa, UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, sangat menegaskan bahwa pengelolaan pendidikan serta evaluasi mutu pendidikan harus dilakukan, baik terhadap program maupun terhadap institusi atau lembaga pendidikan

⁸⁵ Waston and Taryanto, “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Muhammadiyah Jumapolo Karanganyar,” *Profetika: Jurnal Studi Islam* 20, no. 1 (2018): 61–70, <https://doi.org/10.23917/profetika.v0i0.8949>.

secara berkesinambungan atau berkelanjutan. Begitu juga dengan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang digunakan oleh lembaga pendidikan sebagai standar pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu dan berkualitas.

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menjelaskan dalam pasal 1 ayat 1, “standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.”²⁸ Selanjutnya, pemerintah menjelaskan fungsi dari Standar Nasional Pendidikan ini dalam pasal 3, yang berbunyi “standar nasional pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.”⁸⁶

Sebagai wujud upaya pemerintah dalam menciptakan pendidikan yang bermutu, pemerintah menerapkan adanya penjaminan mutu pendidikan, sebagai aktualisasi dari tujuan Standar Nasional Pendidikan. Upaya ini dipaparkan dalam Pasal 4 Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, yakni “standar nasional pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.”⁸⁷

Adapun lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi :

- a. Standar isi;
- b. Standar proses;
- c. Standar kompetensi kelulusan;
- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan;
- e. Standar sarana prasarana;
- f. Standar pengelolaan;

⁸⁶ Ahmad Manshur, “Peran Komite Madrasah Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam,” *At-Thufah: Jurnal Keislaman* 6, no. 1 (2017), <https://journal.unugiri.ac.id/index.php/at-tuhfah/article/view/604>.

⁸⁷ Yumnah et al., “Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan.”

- g. Standar pembiayaan; dan
- h. Standar penilaian pendidikan.

Dari ruang lingkup Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Standar isi

Standar isi adalah standar nasional pendidikan yang mencakup lingkup materi pembelajaran dan kompetensi yang tertuang dalam kualifikasi kompetensi tamatan atau lulusan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dikuasai oleh peserta didik pada setiap satuan pendidikan dan jenis pendidikan.

b. Standar proses

Ruang lingkup dari standar proses ini adalah segala yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran pada setiap satuan pendidikan, untuk mencapai standar kompetensi kelulusan.

c. Standar kompetensi kelulusan

Berisi tentang kriteria atau kualifikasi kompetensi dan kemampuan peserta didik yang terdiri dari kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik.

d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan

Standar pendidikan yang berkaitan dengan kriteria atau kualifikasi seorang pendidik dan tenaga kependidikan, yang terdiri dari pendidikan prajabatan, kelayakan fisik dan mental, serta pendidikan dalam jabatan.

e. Standar sarana prasarana

Standar sarana prasarana Merupakan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat olahraga, tempat ibadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi dan berkreasi, serta fasilitas-fasilitas sumber belajar yang lain, yang menjadi penunjang proses pembelajaran.

f. Standar pengelolaan

Pada standar ini mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada semua tingkat satuan pendidikan, dengan tujuan agar tercapainya penyelenggaraan pendidikan efektif dan efisien.

g. Standar pembiayaan

Standar pendidikan yang mengatur komponen pembiayaan pendidikan dan penentuan biaya operasional pendidikan selama satu tahun pada satuan pendidikan.

h. Standar penilaian pendidikan

Ruang lingkup standar ini adalah semua yang berkaitan dengan mekanisme dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik

Dalam konteks pendidikan, lembaga pendidikan dikategorikan bermutu apabila dapat sesuai dengan standar nasional pendidikan yang diatur dalam PP No. 19 Tahun 2005 dan dapat memberikan kepuasan pelanggan pendidikan, baik internal maupun eksternal. Hal tersebut sesuai dengan kualifikasi sekolah bermutu dari Edward Sallis, yang dikutip oleh Sudarwan Danim, sebagai berikut :

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- c. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.
- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- e. Sekolah mengelola dan memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

- g. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.
- h. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreatifitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- i. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- j. Sekolah memandang dan menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- k. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian yang integral dari budaya kerja.
- l. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus-menerus sebagai suatu keharusan.⁸⁸

D. Hasil Penelitian yang Relevan

Total Quality Management merupakan paradigma perbaikan sedikit demi sedikit dan berkesinambungan oleh setiap institusi terhadap kepuasan stakeholdernya. Inti dari TQM adalah *Continues Improvment*. Oleh karena itu TQM mesti diimplementasikan dengan keyakinan bahwa akan mampu mengubah kondisi pendidikan saat ini secara terus menerus. Aspek kualitas salah satu hal yang banyak dituntut untuk ditingkatkan sesuai dengan keinginan masyarakat.

TQM merupakan upaya perbaikan sedikit demi sedikit tetapi dilakukan secara rutin, yang berorientasi kepada proses wilayah fungsional dari suatu lembaga, dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada. TQM yaitu sistem kendali yang berorientasi pada kualitas manajemen mutu di level internasional. Maka oleh itu sekarang dibutuhkan lembaga yang memiliki budaya kerja dan nilai-nilai luhur yang dipegang teguh. Terdapat 4 prinsip utama dalam TQM, yang diantaranya adalah: kepuasan costumer, respek

⁸⁸ Winarsih, "Kebijakan Dan Implementasi Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah."

kepada setiap insan, manajemen berbasis data dan fakta dan perbaikan secara berkala.

MAN 2 Banyumas terus berupaya dengan maksimal untuk menerapkan TQM dengan terus berinovasi dan melakukan pengembangan dalam proses belajar mengajar setiap tahunnya, untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, serta terus berusaha memberikan dan meningkatkan mutu layanan, sehingga memenuhi harapan dan keinginan masyarakat

Untuk memperkuat penelitian ini, dibuktikan dengan beberapa kajian-kajian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu:

Pertama, Masradinur dan Bulqies Noverlian dengan judul Efektivitas Penerapan *Total Quality Management* di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Takengon Aceh Tengah yang hasilnya *Total Quality Managemen* di MIN 1 Takengon Aceh Tengah sangat efektif terus berupaya dengan maksimal untuk menerapkan *Total Quality Management* dengan terus berinovasi dan melakukan pengembangan dalam proses belajar mengajar, untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, serta terus berusaha memberikan dan meningkatkan mutu layanan. Hal tersebut ditandai dengan begitu tinggi antusias dari masyarakat tiap tahunnya untuk menyekolahkan anaknya ke MIN 1 Takengon Aceh Tengah. Peningkatan mutu layanan madrasah diwujudkan dalam bentuk rencana strategis dan rencana operasional madrasah yang terdiri dari visi, misi, dan tujuan, menjaga standar mutu yang telah ditetapkan melalui proses pembelajaran di kelas dan di luar kelas, ataupun pembelajaran yang bersifat membentuk karakter siswa sesuai ajaran Islam.⁸⁹

Kedua, Lailatul Maghfiroh dengan judul Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah melalui *Total Quality Management* (TQM) di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta yang hasilnya Konsep *Total Quality Management* (TQM) di MI Wahid Hasyim mempunyai karakteristik sebagai berikut: fokus pada pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan

⁸⁹ Masradinur and Noverlian, "Efektivitas Penerapan Total Quality Management Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Takengon Aceh Tengah."

ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*), memperbaiki proses secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan SDM. Sedangkan pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu di Madrasah meliputi Perencanaan Strategi Mutu (visi, misi, tujuan, strategi institusional jangka panjang, pengawasan dan evaluasi), peningkatan mutu proses (Kurikulum dan Proses pembelajaran), peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM), peningkatan mutu lingkungan, peningkatan mutu pelayanan, peningkatan mutu output.⁹⁰

Ketiga, Dewi Isnawati Intan Putri dengan judul Manajemen Pengembangan Peserta Didik berbasis *Total Quality Management* di MI Al-Hidayah Bagor Miri Sragen yang hasilnya Salah satu faktor berbedanya perkembangan peserta didik tersebut adalah perkembangan kecerdasan atau mutu peserta didik. Agar kualitas mutu peserta didik menjadi terjamin, maka perlu adanya manajemen yang bagus pula yaitu perlu adanya langkah perencanaan yang baik dimulai dari rekrutmen peserta didik, MOS, pembagian peserta didik, pengelolaan kelas, hingga sampai tahap evaluasi dan kelulusan yang baik.⁹¹

Keempat, Muhammad Adlan Nawawi dan Abd La'alang dengan judul Urgensi Peningkatan Mutu dengan Menggunakan *Total Quality Management* (TQM) dalam Pendidikan Islam di Era Milenial yang hasilnya Dalam proses perencanaan TQM akan dilaksanakan dengan keterlibatan aktif dan penuh komitmen serta konsistensi tinggi dari seluruh anggota organisasi. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan menganalisa berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya di berbagai instansi atau lembaga, lebih khusus

⁹⁰ Maghfiroh, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta," 2018.

⁹¹ Dewi Isnawati Intan Putri, "Manajemen Pengembangan Peserta Didik Berbasis Total Quality Management Di MI Al-Hidayah Bagor Miri Sragen," *Millah: Journal of Religious Studies* 20, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.20885/millah.vol20.iss1.art3>.

pada lembaga pendidikan. Dari hasil penelitian tersebut maka peningkatan mutu pendidikan dengan menggunakan *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan Islam di era millennial sangat baik dan cocok diterapkan.⁹²

Kelima, Khusnul Khotimah dan Mohammad Nasuka dengan judul Implementasi *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Darul Falah Sirahan Cluwak Pati yang hasilnya 1) Program, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut peningkatan mutu madrasah melalui *Total Quality Management* di MTs. Darul Falah Sirahan Kecamatan Cluwak Kabupaten Pati dilaksanakan melalui: fokus pada kepuasan pelanggan, obsesi yang tinggi terhadap kualitas, kerjasama tim (Team Work), perbaikan sistem secara terus-menerus, pelatihan dan pendidikan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan guru dan staff sehingga 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan dapat ditingkatkan. 2) Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Darul Falah Sirahan Kecamatan Cluwak Kabupaten Pati adalah kebersamaan sikap terhadap kualitas belum sepenuhnya ada dalam diri dan dijalankan oleh guru, perbedaan status sosial guru, dan masih adanya image masyarakat yang menganggap madrasah sebagai lembaga pendidikan *second class*.⁹³

Keenam, Saiful Asyari dengan judul Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru yang hasilnya Penilaian kinerja kepala madrasah merupakan acuan bagi pengambil kebijakan atau pemangku kepentingan untuk menetapkan pengembangan karir, periodeisasi dan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Bagi kepala madrasah, penilaian kinerja kepala madrasah merupakan acuan untuk mengetahui unsur-unsur apa saja yang harus dilakukan oleh kepala madrasah untuk memperbaiki kualitas kerjanya.⁹⁴

⁹² Nawawi and La'alang, "Urgensi Peningkatan Mutu Dengan Menggunakan Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan Islam Di Era Milenial."

⁹³ Khotimah and Nasuka, "Implementasi Total Quality Management Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Di MTs Darul Falah Sirahan Cluwak Pati."

⁹⁴ Saiful Asyari, "Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru," *Jieman: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i1.14>.

Ketujuh, Abdur Rosyid Hasan, et al dengan judul Peran Pengawas Madrasah dalam Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di Kabupaten Blitar yang hasilnya pengawas madrasah di Kabupaten Blitar melakukan penilaian kinerja tahunan dan empat tahunan kepala madrasah. Penilaian dimulai dari tahap persiapan dengan memberikan instrumen dan media untuk unggah dokumen kepada kepala madrasah, tahap pelaksanaan dengan verifikasi dokumen dan kunjungan madrasah, pada tahap pelaporan, hasil penilaian diberikan kepada kepala seksi pendidikan madrasah di Kantor Kemenag Kabupaten dan Kepala Bidang Pendidikan Madrasah di Kantor Wilayah Kemenag Provinsi. Kerjasama oleh semua pihak di madrasah akan sangat membantu kelancaran proses penilaian, namun dalam pelaksanaannya juga ditemukan faktor penghambat seperti kurangnya sumber daya, kurangnya pemahaman kriteria penilaian, dan banyaknya madrasah binaan untuk satu orang pengawas madrasah.⁹⁵

Kedelapan, Abbas dengan judul Penilaian Kinerja Kepala Sekolah yang hasilnya Penilaian kinerja kepala sekolah adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pekerjaan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok sebagai kepala sekolah. Tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan fungsifungsi manajerial dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah yang dipimpinya. Atas dasar itu terdapat komponen penilaian kinerja kepala sekolah yaitu, penilaian input, penilaian proses dan penilaian output.⁹⁶

Kesembilan, Asih Aryani dan Asep Saepuloh dengan judul Peningkatan Kompetensi Managerial Kepala Madrasah melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) di MAN 5 Ciamis yang hasilnya kompetensi managerial kepala madrasah sebelum dilaksanakan PPKM adalah sebanyak dua puluh lima indikator bernilai sangat baik, sepuluh indikator bernilai baik, dan lima

⁹⁵ Abdur Rosyid Hasan, Ahmad Bachtiar Firdaus, and Nur Efendi, "Peran Pengawas Madrasah Dalam Penilaian Kinerja Kepala Madrasah Di Kabupaten Blitar," *Re-JIEM: Research Journal of Islamic Education Management* 6, no. 2 (2023), <https://doi.org/10.19105/re-jjem.v6i2.9399>.

⁹⁶ Abbas, "Penilaian Kinerja Kepala Sekolah," *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 11, no. 1 (2017), <https://doi.org/10.30863/didaktika.v11i1.152>.

indikator bernilai cukup. Dari keseluruhan indikator yang dinilai, diperoleh nilai rata-rata 3,625, dengan kategori baik. Terjadi peningkatan kompetensi managerial kepala madrasah setelah dilakukan PPKM, yaitu peningkatan nilai menjadi sangat baik dari nilai baik sebesar 7 %, peningkatan nilai baik dari nilai cukup sebesar 10 %. Peningkatan tersebut tampak dalam unsur; menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, pengelolaan sarana prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, dan masih terdapat stagnasi kinerja manajerial dalam mengelola sarana prasarana madrasah pada pendayagunaan fasilitas penunjang.⁹⁷

Kesepuluh, Hafid Aminudin et al dengan judul Asistensi Peningkatan Kualitas Lembaga Pendidikan melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MA Takhassus Al-Qur'an Wonosobo yang hasilnya Penilaian kinerja kepala madrasah MA Takhassus Al-Qur'an merupakan proses pengumpulan, pengelolaan, analisis, dan interpretasi data kualitas kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Kegiatan ini untuk mengevaluasi tugas kepala madrasah berdasar tugas utama: perencanaan; pelaksanaan; pengawasan; evaluasi; dan pelaporan. Penilaian kinerja kepala madrasah mencakup usaha pengembangan madrasah, pelaksanaan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan, dan hasil kinerja kepala madrasah. Kegiatan penilaian dilakukan dengan wawancara setiap koordinator komponen madrasah terkait indikator kerja pada madrasah, atas bukti otentik kualitas kinerja yang disampaikan kepada tim penilai. Dari hasil penilaian dan evaluasi merekomendasikan kepada kepala madrasah saran pengembangan yang selanjutnya dijadikan titik tolak peningkatan kualitas lembaga pendidikan.⁹⁸

⁹⁷ Asih Aryani and Asep Saepuloh, "Peningkatan Kompetensi Managerial Kepala Madrasah Melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah [PKKM] Di MAN 5 Ciamis," *Andragogi: Jurnal Diklat Pendidikan Dan Keagamaan* 10, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.36052/andragogi.v10i1.286>.

⁹⁸ Hafid Aminudin, Masrokhah Iskhaq, and Robingun Suyud El Syam, "Asistensi Peningkatan Kualitas Lembaga Pendidikan Melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah Di MA

Berdasarkan penelusuran Pustaka yang telah peneliti lakukan, maka kebaruan dalam penelitian ini yaitu pada analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah dalam pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas.

E. Kerangka Berpikir

Manajemen madrasah merupakan bagian dari pembahasan dalam ilmu manajemen. Manajemen madrasah adalah keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam memahami, mendiagnosis, memutuskan, dan kemampuan bertindak menuju perbaikan suasana kelas yang dinamis.

Madrasah bisa mengklasifikasikan peserta didik ke dalam suatu ruangan belajar yang berbeda-beda dengan harapan agar proses instruksional yang terjadi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan, serta mengarah pada pencapaian cita-cita. Pengelompokan peserta didik tersebut biasa diilhami oleh keragaman latar belakang peserta didik, baik ditinjau dari sudut intelektual, umur, maupun prestasi belajar. Manajemen kelas menjadi keterampilan yang harus dimiliki guru dalam penciptaan iklim pembelajaran yang mendukung tercapainya tujuan pembelajaran yang efektif. Relevansi tersebut didukung penelitian didi yang menyatakan efektivitas pembelajaran sebagai instrument utama pembentukan sekolah unggul.

Proses dan tujuan yang demikian besar tentu saja tidak dilaksanakan sepenuhnya tanpa adanya peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan tersebut merupakan sasaran Pendidikan Nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Selain itu peningkatan mutu pendidikan tidak bisa hanya dilaksanakan oleh pemerintah atau negara saja, namun juga memerlukan uluran tangan serta keterlibatan orang tua terdidik dan masyarakat luas, baik secara langsung atau tidak langsung. Hal di atas sesuai dengan prinsip-prinsip

penyelenggaraan pendidikan yang mengacu kepada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, di mana salah satu ketentuannya berbunyi: "Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan mutu layanan pendidikan".

Dalam konteks itulah, pengembangan madrasah tidak dapat ditangani secara parsial atau setengah-setengah, tetapi memerlukan pemikiran pengembangan yang utuh dan komprehensif serta langkah dan upaya yang visibel, fleksibel, dan kredibel, terutama ketika dihadapkan pada kebijakan pembangunan nasional bidang pendidikan yang mempunyai visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas, sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Penguatan keunggulan madrasah tersebut dengan cara membangun cita-cita dan kultur akademik yang kokoh hingga memunculkan *output* yang unggul dan baik sesuai harapan masyarakat⁹⁹. Oleh sebab itu, maka peneliti, ingin mengetahui Manajemen Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) berdasarkan indikator-indikator usaha pengembangan madrasah yang telah ditetapkan dalam Juknis PKKM Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor 1111 Tahun 2019 di MAN 2 Banyumas, di mana lembaga ini mampu mengikuti perkembangan zaman di tengah persaingan lembaga-lembaga baru yang bermunculan dibuktikan dengan nilai Akreditasi A dengan jumlah siswa yang selalu meningkat setiap tahunnya dan lulusan yang mayoritas masuk ke jenjang yang lebih tinggi. Tentunya peran Kepala Madrasah dalam pengembangan madrasah sangat berpengaruh apalagi dengan adanya PKKM bisa diketahui usaha pengembangannya.

Teori tentang mutu pendidikan menyebutkan bahwa dalam meningkatkan mutu pendidikan selain diperlukan *input* yang bermutu, proses yang bermutu juga diperlukan jalinan hubungan yang sinergis antara keluarga, masyarakat

⁹⁹ Sidiq, *Manajemen Madrasah*.

dan sekolah agar menghasilkan keluaran (*output*) yang mempunyai keunggulan akademik dan non-akademik serta hasil (*outcomes*) yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholders*. Perlunya hubungan yang baik antara keluarga, sekolah dan masyarakat ini sesuai dengan asumsi sebagian orang bahwasanya tinggi rendahnya mutu pendidikan di daerah dan madrasah atau sekolah menjadi tanggung jawab bersama antara masyarakat dan pemerintah.

Output pendidikan adalah merupakan salah satu gambaran dari kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan modal kerjanya.

Maka dari itu, Penilaian kinerja kepala sekolah/ madrasah di MAN 2 Banyumas dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap empat tahun. Penilaian kinerja tahunan dilaksanakan oleh pengawas sekolah. Penilaian kinerja empat tahunan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah di mana yang bersangkutan bertugas. Penilaian kinerja kepala madrasah meliputi: (1) Usaha pengembangan madrasah (2) Pelaksanaan tugas managerial, (3) Pengembangan kewirausahaan, (4) Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan dan (5) Hasil kinerja kepala madrasah.

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan. Dengan demikian, dalam setiap kegiatan penilaian, ujungnya adalah pengambilan keputusan. Penilaian kinerja kepala madrasah tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya. Apa yang terjadi dan dikerjakan kepala madrasah merupakan sebuah proses pengolahan *input* menjadi *output* tertentu.

Atas dasar itu, terdapat tiga komponen penilaian kinerja kepala madrasah, yakni: Pertama penilaian *input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang

dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian *input* difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian dalam hal ini adalah komitmen kepala madrasah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala madrasah.

Kedua penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada penilaian proses difokuskan kepada perilaku kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan tanggung jawabnya, yakni melaksanakan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada sekolah yang dipimpinnya.

Ketiga penilaian *output*, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Orientasi pada *output* dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staf sekolah lain yang dipimpinnya.

Penekanan penilaian terhadap ketiga komponen di atas memungkinkan terjadinya penilaian kinerja yang objektif dan komprehensif. Sehingga dalam penelitian ini, Madrasah Negeri 2 Banyumas dalam mewujudkan madrasah yang bermutu baik diperlukan adanya Penilaian Kinerja Kepala Madrasah dalam analisis *Total Quality Management*

BAB III METODE PENELITIAN

A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan Penelitian

1. Paradigma Penelitian

Pada penelitian ini paradigma yang dibangun yaitu konstruktivisme. bahwa konstruktivisme merupakan sebuah teori yang sifatnya membangun, membangun dari segi kemampuan, pemahaman, dalam proses pembelajaran. Sebab dengan memiliki sifat membangun maka dapat diharapkan keaktifan dari pada siswa akan meningkat kecerdasannya.¹⁰⁰

Konstruktivisme dilakukan dengan cara bagaimana kemudian peran Kepala Madrasah dalam perspektif *Total Quality Management (TQM)* sehingga terwujudnya mutu madrasah yang unggul di MAN 2 Banyumas, di mana nantinya madrasah mampu memahami strategi manajemen Pendidikan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

Dalam penelitian ini *Total Quality Management (TQM)* pada Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) di MAN 2 Banyumas. Maka dari itu, peneliti membangun paradigma penelitian ini yaitu konstruktivisme.

2. Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif dalam bentuk kata-kata secara tertulis maupun secara lisan dari orang-orang yang perikaku yang diamati.¹⁰¹ Menurut Nugrahani melalui penelitian kualitatif peneliti dapat mengenali subjek, merasakan apa yang dialami subjek dalam kehidupan sehari-hari. Dalam penelitian kualitatif, peneliti terlibat dalam konteks, dengan situasi dan setting fenomena alami

¹⁰⁰ Suparlan, "Teori Konstruktivisme Dalam Pembelajaran," *Islamika : Jurnal Keislaman Dan Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2019): 79–88, <https://doi.org/10.36088/islamika.v1i2.208>.

¹⁰¹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000).

sesuai yang sedang diteliti. Setiap fenomena merupakan sesuatu yang unik, yang berbeda dengan lainnya karena berbeda konteksnya.¹⁰²

Penelitian kualitatif bertujuan untuk memberikan hasil dan pembahasan terkait kondisi sebuah subjek dan objek penelitian yang dapat mengarahkan pada proses pendeskripsian hasil dan pembahasan secara rinci dan mendalam terkait potret kondisi di lapangan, seperti tentang apa yang sebenarnya terjadi menurut apa adanya di lapangan atau objek penelitian.¹⁰³

Jenis penelitian kualitatif ini banyak yang menyebutnya juga sebagai sebuah metode penelitian naturalistik, karena dalam melakukan penelitian pada suatu kondisi yang alamiah, selain itu penelitian ini disebut juga sebagai penelitian etnografi sebab pada mulanya metode penelitian ini lebih banyak digunakan oleh peneliti di bidang antropologi budaya. Dalam penelitian kualitatif, objeknya bersifat alamiah sebab dalam penelitian ini objeknya berkembang dengan apa adanya tanpa adanya hasil yang di manipulasi/ mengada-ada, dan kehadiran peneliti tidak terlalu berpengaruh terhadap perkembangan objek penelitian.

Di dalam penelitian kualitatif, instrumennya yaitu orang yaitu peneliti itu sendiri. Dalam penelitian ini, peneliti diharuskan memiliki pengetahuan teori dan wawasan yang luas, sehingga ketika melakukan penelitian, peneliti bisa melakukan/ mengajukan pertanyaan, menganalisis, melihat, dan mengonstruksi situasi sosial yang akan diteliti menjadi lebih jelas.

3. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bentuk penelitiannya ditunjukkan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-

¹⁰² Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Surakarta, 2014).

¹⁰³ Nugrahani.

fenomena/ gejala-gejala yang ada, baik fenomena alamiah maupun gejala rekayasa manusia.¹⁰⁴

Dalam penelitian ini akan menganalisis *Total Quality Management* (TQM) pada Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan di MAN 2 Banyumas yang beralamat di Jl. Jendral Soedirman No.791, Sokayasa, Berkoh Kecamatan Purwokerto Timur Kabupaten Banyumas Jawa Tengah. Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan peneliti dengan melalui pengamatan dan wawancara dengan kepala Madrasah dan beberapa guru, maka diperoleh data sebagai pertimbangan mendasar sehingga peneliti memilih sekolah ini sebagai lokasi penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan dalam bulan Oktober – Januari 2024 dengan melakukan pendekatan kepada *key informan*, menentukan informan, mengumpulkan data, dan menganalisis data, terakhir menulis laporan penelitian.

C. Data dan Sumber Data

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang peneliti diperoleh langsung di lapangan. Sumber data primer dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data awal atau langsung dari pihak pertama yang menjadi subjek dalam penelitian. Data primer ini menjadi data pokok dalam penelitian, sehingga data ini menjadi tolak ukur keakuratan data yang diperoleh dalam penelitian.¹⁰⁵

Dalam penelitian ini, sumber data yang dijadikan sumber data primer yaitu Pengawas MAN 2 Banyumas, Komite Madrasah MAN 2 Banyumas dan Pimpinan MAN 2 Banyumas.

¹⁰⁴ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*.

¹⁰⁵ Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010).

Berikut Pengawas MAN 2 Banyumas yaitu:

Tabel 1. Pengawas MAN 2 Banyumas

NO	NAMA	DINAS
1	Sunaryo	Kementerian Agama Kabupaten Banyumas
2	Amin Yuhdi	Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

Berikut Komite Madrasah MAN 2 Banyumas yaitu:

Tabel 2. Komite MAN 2 Banyumas

NO	NAMA	PENGURUS	DINAS
1	Sunhaji	Ketua	UIN Saizu Purwokerto
2	H. Taefur.	Sekretaris	SMK Kesehatan Kartek 2 Jatilawang
3	Hery Suroso	Bendahara	Universitas Muhammadiyah Purwokerto
4	Daryanto	Anggota	RS Margono Soekarjo

Berikut Pimpinan MAN 2 Banyumas yaitu:

Tabel 3. Pimpinan MAN 2 Banyumas

NO	NAMA	JABATAN
1	H. Muhamad Siwanto, M.Pd.I.	Kepala Madrasah
2	Irfangil.	Waka Kurikulum
3	Khayat Fattuddin, S.Ag., M.Pd.I.	Waka Kesiswaan
4	Mohammad Fahmi, S.Pd.	Waka Humas
5	Budiono	Waka Sarpras

2. Sumber Data Sekunder

Sumber Data Sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pihak kedua atau melalui data yang sudah ada sebelumnya, sehingga data sekunder ini diperoleh, tidak secara langsung kepada subjek pertama. Data sekunder

ini dapat diperoleh melalui buku, jurnal, tesis, disertasi, dan Pustaka yang lainnya.¹⁰⁶

Data sekunder penelitian ini berasal dari publikasi seperti buku, tesis, disertasi, dan jurnal terkait *Total Quality Management* (TQM) dan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang atau lebih guna bertukar informasi dan ide melalui proses tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Menurut Moleong, wawancara yaitu percakapan dengan tujuan tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.¹⁰⁷

Untuk mengumpulkan informasi dari sumber data ini diperlukan teknik wawancara, dalam penelitian kualitatif khususnya dilakukan dalam bentuk yang disebut wawancara mendalam (*in-depth interviewing*). Teknik wawancara ini yang paling banyak digunakan dalam penelitian kualitatif, terutama pada penelitian lapangan. Tujuan wawancara adalah untuk bisa menyajikan konstruksi saat sekarang dalam suatu konteks mengenai pribadi, peristiwa, aktivitas, organisasi, perasaan, motivasi, tanggapan atau persepsi, tingkat dan bentuk keterlibatan untuk merekonstruksikan beragam hal *Interview* atau wawancara mendalam bertujuan untuk saling menyelami pandangan/pikiran tentang sesuatu yang menjadi objek penelitian.

Peneliti mengadakan kegiatan untuk mengumpulkan dan mengidentifikasi masalah yang menjadi subyek penelitiannya. Disini

¹⁰⁶ M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002).

¹⁰⁷ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*.

terjadi interaksi antara peneliti dan orang yang diteliti. Orang yang diteliti juga berhak mengetahui peneliti dengan seluruh identitasnya, mengetahui apa tujuan penelitian, dan mengetahui tujuan penelitian. Setelah orang yang diteliti mempercayai peneliti, kemungkinan data yang diperoleh peneliti akan lebih lengkap.

Proses wawancara dalam penelitian kualitatif umumnya dilakukan dengan cara yang tidak terstruktur, karena peneliti tidak mengetahui secara pasti apa yang ingin dicapainya. Jadi, tujuan wawancara adalah untuk mencari informasi sebanyak-banyaknya yang mengarah pada kedalaman informasi dan dilakukan secara informal. Dengan demikian, wawancara ini dilakukan dengan terbuka-pertanyaan berakhir dan mengarah pada kedalaman informasi, dan dilakukan dengan cara yang tidak formal terstruktur, untuk mengeksplorasi pandangan subjek yang diteliti pada banyak hal-hal yang sangat berguna sebagai dasar untuk menggali informasi secara komprehensif. lebih jauh, lengkap, dan mendalam.

Selanjutnya dalam tahapan wawancara dibagi menjadi beberapa tahapan wawancara. Tahap pertama, peneliti menentukan siapa yang akan diwawancarai, hal ini perlu dilakukan karena peneliti harus mengetahui siapa yang memiliki informasi yang benar dengan fokus yang diteliti. Tahap kedua, peneliti perlu beradaptasi, mengetahui, memahami, dan mendalami kepribadian dan karakter informan.

Dengan mengetahui itu semua maka informan dalam memberikan informasi dapat mengalir seperti yang diharapkan oleh peneliti. Tahap ketiga, ketika mengadakan pertemuan dengan informan, peneliti perlu mengetahui dan melihat situasi, kondisi, dan konteksnya, hal ini perlu dipahami agar proses wawancara dapat disesuaikan dengan kondisi dan situasi informan. Tahap keempat, peneliti harus dapat melakukan wawancara yang dilakukan untuk menggali informasi sebanyak-banyaknya dan informasi yang diperoleh sesuai dengan fokus penelitian, namun dalam proses wawancara peneliti harus dapat menjaga kondisi

wawancara yang ada. tidak terlihat formal. Wawancara dilakukan dalam suasana santai, nyaman, dan lancar.

Dalam proses ini, usahakan tidak dilakukan peneliti. menyela pembicaraan, dan berusaha menjadi lawan bicara dan pendengar yang baik, bersikap sopan, tetapi menjadi pendengar yang kritis. Tahap kelima atau terakhir, dalam melakukan wawancara dengan semua hasil, membuat kesimpulan sementara dan mengkonfirmasi kesimpulan tersebut dengan informan. Tujuannya agar informasi yang diberikan informan dengan yang diterima peneliti memiliki kesamaan persepsi.

Adapun wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara langsung dengan sumber data yaitu Pengawas Madrasah, Komite Madrasah dan Pimpinan Madrasah yaitu:

Berikut Pengawas MAN 2 Banyumas yaitu”

Tabel 4. Pengawas MAN 2 Banyumas

NO	NAMA	DINAS
1	Sunaryo	Kementerian Agama Kabupaten Banyumas
2	Amin Yuhdi	Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

Berikut Komite Madrasah MAN 2 Banyumas yaitu:

Tabel 5. Komite MAN 2 Banyumas

NO	NAMA	PENGURUS	DINAS
1	Sunhaji	Ketua	UIN Saizu Purwokerto
2	H. Taefur.	Sekretaris	SMK Kesehatan Kartek 2 Jatilawang
3	Hery Suroso	Bendahara	Universitas Muhammadiyah Purwokerto
4	Daryanto	Anggota	RS Margono Soekarjo

Berikut Pimpinan MAN 2 Banyumas yaitu:

Tabel 6. Pimpinan MAN 2 Banyumas

NO	NAMA	JABATAN
1	H. Muhamad Siwanto, M.Pd.I.	Kepala Madrasah
2	Irfangil.	Waka Kurikulum
3	Khayat Fattuddin, S.Ag., M.Pd.I.	Waka Kesiswaan
4	Mohammad Fahmi, S.Pd.	Waka Humas
5	Budiono	Waka Sarpras

2. Observasi

Observasi adalah kegiatan mengamati dan melihat gejala-gejala yang diteliti kemudian membuat catatan atau deskripsi mengenai perilaku saat penelitian serta memahami perilaku tersebut ataupun hanya sebatas mengetahui frekuensi suatu kejadian.¹⁰⁸

Marshall menyatakan bahwa *“through observation, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior”*. Melalui observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

Teknik observasi digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, perilaku, tempat atau lokasi, dan benda serta rekaman gambar. Observasi dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam menggunakan metode observasi, cara yang paling efektif adalah dengan melengkapinya dengan format observasi atau blangko sebagai instrumennya. Format yang dikompilasi berisi item tentang peristiwa atau perilaku yang dijelaskan akan terjadi. Observasi (observasi) adalah teknik atau metode pengumpulan data dengan mengamati kegiatan yang sedang berlangsung.

Observasi yang digunakan adalah peneliti melihat manajemen yang dilakukan oleh Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses di mana peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, peraturan-peraturan, majalah, dokumen

¹⁰⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2008).

catatan harian dan sebagainya.¹⁰⁹ Dokumentasi dalam penelitian ini untuk memperkuat data yaitu video, foto, dan rekaman suara dari kegiatan wawancara.

Dokumentasi merupakan sumber data yang sering kali memiliki kedudukan penting dalam penelitian kualitatif, apalagi jika tujuan penelitian mengacu pada latar belakang atau berbagai peristiwa yang terjadi di masa lalu yang erat kaitannya dengan kondisi atau peristiwa yang sedang dipelajari. Dokumen adalah catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya monumental seseorang. Dokumen berupa tulisan seperti catatan harian, riwayat hidup, cerita, biografi, peraturan, kebijakan. dll. Dokumen yang berbentuk karya seperti karya seni rupa, yang dapat berupa gambar, film patung, dan lain-lain. Studi dokumen melengkapi penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.¹¹⁰

Dokumen adalah bahan kajian yang berupa tulisan, foto, film atau hal lain yang dapat dijadikan sebagai sumber kajian selain melalui wawancara dan observasi dalam penelitian kualitatif. Menurut Guba dan Lincoln, dokumen digunakan sebagai bahan penelitian sebagai sumber data karena dokumen merupakan sumber data yang stabil, kaya, dan menggembirakan. Sebagai bukti ujian. Dokumen bersifat alamiah, sesuai dengan konteks, lahir dan ada dalam konteks. Dokumen tidak sulit diperoleh, tetapi harus dicari dan ditemukan. Hasil telaah dokumen dapat digunakan untuk memperluas penelitian yang sedang diteliti.

Dokumen-dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti diseleksi dan dipilah-pilah untuk menentukan mana yang sesuai dengan fokus penelitian. Dokumen-dokumen yang diambil digunakan sebagai data pendukung untuk penelitian ini. Sehingga hasil kajian dan penelitian yang dilakukan dapat disajikan lebih valid dan lengkap, sehingga paparan yang

¹⁰⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002).

¹¹⁰ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*.

dihasilkan lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai kajian yang kredibel dan ilmiah.¹¹¹

Dokumen penelitian yang peneliti pilih pada pengkajian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas.

Media yang digunakan untuk mendukung dokumentasi dalam penelitian ini berupa media sosial seperti *Google*, *WhatsApp*, *Instagram*, sebagai perantara untuk menggali informasi lebih detail mengenai data penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sebelum peneliti terjun ke lapangan, selama peneliti melakukan penelitian di lapangan, hingga pelaporan hasil penelitian. Analisis data dimulai saat peneliti menentukan fokus penelitian hingga laporan penelitian selesai dibuat. Jadi teknik analisis data dilakukan mulai dari perencanaan penelitian sampai penelitian selesai.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan bahan lainnya, sehingga mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan cara mengorganisasikan data, memecahnya menjadi unit-unit, mensintesiskannya, menyusunnya menjadi suatu pola, memilih apa yang penting dan apa yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Bogdan & Biklen mengatakan teknik analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan bekerja dengan data, mengatur data, memilahnya menjadi unit-unit yang dapat dikelola, mensintesisnya, mencari dan menemukan pola, memutuskan apa yang akan diceritakan kepada orang lain. suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan bahan lain, sehingga data tersebut mudah dipahami, dan

¹¹¹ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Penelitian* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).

temuan dari penelitian tersebut dapat diinformasikan kepada orang lain.¹¹² Proses analisis yang dipakai dalam penelitian ini melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Pada penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan peneliti menggunakan model Miles and Huberman. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Miles and Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu, *data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*.

Dalam analisis data, peneliti menggunakan model *interactive model*, yang unsur-unsurnya meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan *conclutions drowing/verifiying*. Adapun penjabaran analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses penyempurnaan data, baik pengurangan terhadap data yang dianggap kurang perlu dan tidak relevan, maupun penambahan data yang dirasa masih kurang. Data yang diperoleh di lapangan mungkin jumlahnya sangat banyak. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang akan direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemfokusan perhatian pada penyederhanaan, mengabstrakkan, dan transformasi data awal dari

¹¹² Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*.

catatan-catatan tertulis yang ada di lapangan. Reduksi data ini berlangsung secara terus menerus selama penelitian kualitatif berlangsung.¹¹³

Selama proses reduksi data berlangsung, tahapan selanjutnya, ialah:

- 1) Mengategorikan data (*coding*) merupakan upaya memilah-milah setiap satuan data ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan data.¹¹⁴
- 2) Interpretasi data merupakan pencarian pengertian yang lebih luas tentang data yang telah dianalisis saat penelitian atau dengan kata lain, interpretasi data merupakan penjelasan secara rinci tentang arti yang sebenarnya dari data penelitian.¹¹⁵

Proses reduksi dalam penelitian ini adalah catatan-catatan secara tertulis yang ada di lapangan yang peneliti dapatkan dari hasil observasi dan wawancara dengan pengawas, komite dan pimpinan MAN 2 Banyumas. Reduksi data dilakukan oleh peneliti bersamaan ketika peneliti melakukan proses pengumpulan data penelitian dan peneliti melakukan pengecekan data terkait analisis *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas.

2. Penyajian data

Dengan *display* atau menyajikan data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi selama penelitian berlangsung. Setelah itu perlu adanya perencanaan kerja berdasarkan apa yang telah dipahami. Dalam penyajian data selain menggunakan teks secara naratif, juga dapat berupa bahasa nonverbal seperti bagan, grafik, denah, matriks, dan tabel. Penyajian data merupakan proses pengumpulan informasi yang disusun berdasarkan kategori atau pengelompokan-pengelompokan yang diperlukan.¹¹⁶

¹¹³ Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Penelitian*.

¹¹⁴ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*.

¹¹⁵ Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*.

¹¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian & Pengembangan (Research and Development/ R&D)* (Bandung: Alfabeta, 2016).

Penyajian Data dilakukan melalui berbagai informasi secara tersusun yang memberikan kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dilakukan agar data hasil reduksi terorganisasikan, tersusun secara sistematis dalam pola hubungan sehingga semakin mudah dipahami.¹¹⁷

Dalam penelitian ini, yang dilakukan peneliti dalam penyajian data yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi dengan subjek yang diteliti, kemudian hasil penelitian yang sudah diperoleh disusun secara teratur/ sistematis.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan Kesimpulan merupakan usaha guna mencari atau memahami makna, pola-pola, penjelasan, alur, sebab-akibat keteraturan, atau proposisi. Peneliti menarik simpulan dan melakukan verifikasi dengan cara mencari makna dari setiap fenomena yang dialaminya, mencatat keteraturan dan konfigurasi yang kemungkinan ada, alur kausalitas dari fenomena dan proporsi. Pada tahap ini, penulis menarik simpulan dari data yang telah disimpulkan sebelumnya, kemudian mencocokkan catatan dan pengamatan yang dilakukan penulis pada saat penelitian.¹¹⁸

Mengingat penelitian ini bersikap deskriptif maka penarikan kesimpulan dengan menggunakan metode analisis yaitu metode induktif dan metode deduktif.

Metode deduktif merupakan metode di mana data yang dipakai untuk menganalisis data yang sudah terkumpul dengan jalan menguraikan hal-hal yang sifatnya general/ umum pada kesimpulan yang memiliki sifat khusus, metode deduktif ini sebagai sebuah proses yang berangkat dari kebenaran yang bersifat umum berkaitan dengan suatu teori kemudian

¹¹⁷ Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*.

¹¹⁸ Syafrudin Anwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003).

menyimpulkan kebenaran secara umum pada data tertentu yang berkaitan dengan gejala/ fenomena yang diteliti.¹¹⁹

Metode induktif yaitu metode yang membahas dimulai masalah yang bersifat khusus menuju ke arah kesimpulan yang bersifat umum. Menurut Sutrisno Hadi, metode induktif ini merupakan metode yang berangkat dari fakta yang konkrit/ nyata yang kemudian ditarik dan digeneralisasikan secara umum.¹²⁰

Dalam berpikir secara induktif dan deduktif ini merupakan dua cara pandang yang berbeda. Adapun dalam pengombinasian antara metode induktif dan deduktif sebagaimana dalam penelitian ini yaitu: “Analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas” sehingga dapat dikatakan dalam metode deduktif bahwa Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) dalam Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas. Sedangkan dalam metode Induktif yaitu MAN 2 Banyumas melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah menggunakan konsep *Total Quality Management* (TQM).

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif. Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Agar data dalam penelitian kualitatif dapat

¹¹⁹ Anwar.

¹²⁰ Anwar.

dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data.¹²¹

Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

1. *Credibility*

Uji *credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan.

a. Perpanjangan Pengamatan

Pengamatan yang diperpanjang dapat meningkatkan kredibilitas/kepercayaan data. Dengan perpanjangan observasi berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan observasi, wawancara kembali dengan sumber data yang ditemukan dan sumber data yang lebih baru. Perluasan observasi berarti hubungan antara peneliti dengan narasumber akan semakin terjalin, lebih akrab, lebih terbuka, timbul rasa saling percaya, sehingga informasi yang diperoleh semakin lengkap.

Perpanjangan observasi untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali di lapangan apakah benar ada atau tidak, ada perubahan atau masih sama. Setelah dilakukan pengecekan kembali ke lapangan, data yang telah diperoleh dapat dipertanggungjawabkan/benar artinya kredibel, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri.¹²²

b. Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

Meningkatkan akurasi atau kekokohan agar kepastian informasi dan kronologis kejadian tercatat dengan baik dan sistematis. Meningkatkan akurasi merupakan salah satu cara untuk memeriksa/memverifikasi karya, apakah informasi yang dikumpulkan, dibuat, dan disajikan benar atau tidak.

¹²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian & Pengembangan (Research and Development/ R&D)*.

¹²² Sugiyono.

Untuk meningkatkan ketekunan peneliti dapat dilakukan dengan membaca berbagai sumber, buku, hasil penelitian terdahulu dan dokumen terkait, membandingkan hasil penelitian yang diperoleh. Dengan cara ini, peneliti akan lebih berhati-hati dalam membuat laporan sehingga pada akhirnya laporan tersebut akan lebih berkualitas.¹²³

c. Triangulasi

Wiliam Wiersma mengatakan triangulasi dalam pengujian reliabilitas diartikan sebagai pengecekan data dari sumber yang berbeda pada waktu yang berbeda. Sehingga ada triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu.

1) Triangulasi Sumber

Uji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan, kemudian diminta kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data

2) Triangulasi Teknik

Uji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data ke sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Jika teknik uji kredibilitas data menghasilkan data yang berbeda, peneliti melakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data yang relevan untuk memastikan data mana yang dianggap benar

3) Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara pada pagi hari saat informan masih segar akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan cara mengecek dengan wawancara, observasi, atau

¹²³ Sugiyono.

teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Jika hasil pengujian menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan berulang-ulang agar ditemukan kepastian datanya.¹²⁴

d. Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya.¹²⁵

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.¹²⁶

f. Mengadakan *Membercheck*

Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *membercheck* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan

2. *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil.

Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan

¹²⁴ Sugiyono.

¹²⁵ Sugiyono.

¹²⁶ Sugiyono.

dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.¹²⁷

3. *Dependability*

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya. Dengan kata lain hasil yang sama selalu diperoleh dalam beberapa percobaan, penelitian reliabilitas atau reliabilitas penelitian. Apabila penelitian tersebut dilakukan oleh orang lain dengan menggunakan proses penelitian yang sama maka diperoleh hasil yang sama. .

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan meninjau keseluruhan proses penelitian. Melalui auditor independen atau pemantau independen yang meninjau seluruh kegiatan penelitian peneliti. Misalnya dimulai ketika seorang peneliti mulai menyelidiki suatu masalah, turun ke lapangan, memilih sumber data, melakukan analisis data, menguji keakuratan data, dan menyiapkan laporan hasil observasi.¹²⁸

4. *Confirmability*

Objektivitas pengujian kualitatif merupakan *confirmabilitas* penelitian *calledtest*. Penelitian dapat dikatakan objektif jika hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif *confirmabilitas* uji berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Jika hasil penelitian merupakan fungsi dari penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar.

Confirmabilitas validitas atau validitas data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh peneliti dengan data yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.¹²⁹

¹²⁷ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*.

¹²⁸ Moleong.

¹²⁹ Arnild Augina Mekarisce, "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat," *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020): 145–51, <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi MAN 2 Banyumas

1. Letak Geografis

Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyumas merupakan Lembaga Pendidikan Islam yang berada dalam naungan Kementerian Agama dan terakreditasi “A” yang bersifat formal yang berada di kelurahan Purwokerto Wetan dan di kelurahan Purwokerto kecamatan Purwokerto Timur, kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah dengan kode pos 53111 letaknya didepan jalan besar sehingga mudah untuk dijangkau yaitu di Jl. Jend. Sudirman 791 Purwokerto, Banyumas, 53111 Telp/Fax: (0281) 63399

Adapun batas-batas wilayah MAN 2 Banyumas, yaitu:

- a. Batas Utara adalah pertigaan Posis Purwokerto
- b. Batas Selatan adalah perumahan beringin berkoh dan air mancur
- c. Batas Timur adalah perempatan sinar kasih
- d. Batas Barat adalah perempatan situmpur.

2. Sejarah MAN 2 Banyumas

MAN 2 Banyumas secara geografis terletak di Jalan Jenderal Sudirman No.791 Purwokerto Kode Pos 53111. Berdiri di atas lahan Bersertifikat Tanah Hak Pakai No.7 Tahun 1979 berdasarkan Surat Ukur No.274 tanggal 13 Mei 1976 seluas 38.360 m² atau 3,8360 Ha dengan Perubahan Nama berdasarkan Peraturan Pemerintah RI. Kementerian Agama RI bersama Menteri Keuangan dan Kepala Badan Pertanahan Nasional RI tanggal 18 November 2013.

Sejak tahun 1950 bentuk awal MAN 2 Banyumas adalah Sekolah Guru Agama Islam (SGAI) di Purbalingga. SGAI berdiri berdasarkan Surat Edaran Menteri Agama RI No.2771/07/1950 tertanggal 15 Agustus 1950, di mana merupakan cikal bakal berdirinya Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Purwokerto. Kemudian berubah menjadi Madrasah

Aliyah Negeri (MAN) Purwokerto 2 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI No.42 Tahun 1992 tentang Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) tertanggal 27 Januari 1992, yang berlaku mulai tanggal 1 Juli 1992.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur jenderal Pendidikan Islam No.4924 Tahun 2016 tertanggal 2 September 2016 yang menyatakan bahwa MAN Purwokerto 2 adalah Madrasah Aliyah Penyelenggara Keterampilan. Kemudian berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI No.810 Tahun 2017 MAN Purwokerto 2 secara resmi menjadi MAN 2 Banyumas hingga sekarang.

3. Visi, Misi, dan Tujuan MAN 2 Banyumas

a. Visi MAN 2 Banyumas

Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyumas sebagai lembaga pendidikan dasar berciri khas Islam perlu mempertimbangkan harapan peserta didik, orang tua peserta didik, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visinya. Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyumas juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyumas ingin mewujudkan harapan dan merespon visi “Terwujudnya Peserta Didik yang Berakhlaqul Karimah, Berprestasi, Trampil dan Ramah terhadap Lingkungan”

b. Misi MAN 2 Banyumas

Misi MAN 2 Banyumas yaitu:

- 1) Menumbuhkembangkan budaya akhlakul karimah pada seluruh civitas akademika
- 2) Menyelenggarakan pendidikan yang berbasis imtak dan iptek dengan pembelajaran yang efektif, berkualitas, berkarakter dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik
- 3) Menyelenggarakan pendidikan Islami dengan menciptakan lingkungan yang Islami di MAN 2 Banyumas

- 4) Menyelenggarakan pembinaan dan pelatihan olah raga, seni, vokasional life skill dan ekstrakurikuler untuk mengembangkan minat, bakat peserta didik yang berpotensi tinggi agar dapat berkembang secara optimal, termasuk kegiatan pembinaan penguasaan tuntutan keterampilan abad 21.

c. Tujuan MAN 2 Banyumas

Tujuan MAN 2 Banyumas yaitu:

- 1) Tumbuh dan berkembangnya budaya akhlakul karimah pada seluruh civitas akademika
- 2) Terselenggarakannya pendidikan yang berbasis imtak dan iptek dengan pembelajaran yang efektif, berkualitas, berkarakter dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik
- 3) Terselenggarakannya pendidikan Islami dengan menciptakan lingkungan yang Islami di MAN 2 Banyumas
- 4) Terselenggarakannya pembinaan dan pelatihan olah raga, seni, vokasional life skill dan ekstrakurikuler untuk mengembangkan minat, bakat peserta didik yang berpotensi tinggi agar dapat berkembang secara optimal, termasuk kegiatan pembinaan penguasaan tuntutan keterampilan abad 21.

Sejalan dengan tujuan umum tersebut, MAN 2 Banyumas mempunyai target sebagai berikut:

- 1) Semua Peserta Didik memiliki budaya akhlakul karimah
- 2) Semua Peserta Didik menerapkan pola hidup sehat
- 3) Semua Peserta didik terbiasa menghargai dan menghormati semua orang
- 4) Peserta didik naik kelas 100% dengan nilai rata-rata minimal 75
- 5) Peserta didik lulus Ujian 100 % dengan nilai rata-rata peserta didik

- 6) Peserta didik mendapat minimal nilai rata-rata UAMBN dan AKM 70
- 7) Peserta didik dapat meraih juara pada lomba akademik dan non akademik tingkat kabupaten, karesidenan, provinsi, nasional, dan internasional
- 8) 75% Peserta didik dapat melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri atau dapat bekerja di Perusahaan, Kantor Pemerintah maupun Swasta
- 9) Pada akhir tahun pelajaran peserta didik minimal hafal Al Qur'an:
 - a) Kelas X satu Juz
 - b) Kelas XI dua Juz
 - c) Kelas XII tiga Juz
- 10) 100% Peserta didik dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar dengan metode Tilawati
- 11) Semua Peserta didik terbiasa untuk menjalankan sholat wajib lima waktu dan sholat sunah
- 12) Semua Peserta didik terbiasa menjalankan sholat jama'ah.

B. Analisis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah dalam Perspektif *Total Quality Management (TQM)*

Lembaga pendidikan dalam hal ini madrasah yang mewadahi seluruh ide budaya dan sosial agama warga muslim di Indonesia, secara kultural mengakar sangat kuat di dalam proses pendidikan di negara Republik Indonesia. Perjuangan umat Islam mengintegrasikan madrasah dalam Sistem Pendidikan Indonesia yang begitu panjang, namun demikian madrasah hingga sekarang masih memperlihatkan kualitas yang belum sepenuhnya memadai. Bentuk serta model pembinaan lembaga pendidikan masih mengesankan kebijakan pendidikan yang dualistis. Dan oleh karenanya, harus diakui bahwa pola tersebut masih dan selalu menyimpan banyak persoalan.

Madrasah-madrasah di Indonesia sekarang umumnya belum mampu menyelenggarakan pembelajaran dan pengelolaan sekolah yang efektif.

Walaupun kuantitasnya terus mengalami perkembangan, lembaga pendidikan madrasah pada realitasnya belum menjadi pilihan pertama dan utama masyarakat. Sebagian masyarakat memang memilih Madrasah, tetapi alasan mereka memilih madrasah karena lembaga pendidikan tersebut menyelenggarakan pendidikan agama. Tetapi, masyarakat terkadang kecewa, karena hasil pendidikan agama tersebut sering masih belum sesuai dengan harapan.

Dari sisi penyelenggaraan madrasah, faktor manajerial memegang peranan penting untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan pada faktor inilah nampak sekali kelemahan kualitas madrasah. Harus diakui bahwa salah satu faktor lemahnya kualitas madrasah adalah tidak adanya dukungan kualitas manajemen madrasah yang kapabel. Untuk itulah diperlukan program sistematis dan terencana dalam upaya meningkatkan mutu manajerial pengelolaan madrasah. Hal ini tentu saja sangat relevan dengan prinsip *management school based education* yang bergulir seiring kebijakan otonomi daerah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Implementasi Total Quality Manajemen untuk peningkatan mutu madrasah dapat diidentifikasi dari karakteristik TQM di madrasah meliputi: (a) Output yang Diharapkan adalah kinerja madrasah, efektifitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, dan moral kerjanya baik yang akademik maupun yang non akademik semua yang terlibat dalam pengembangan madrasah; (b) Proses. Efektifitas proses belajar mengajar tinggi; kepemimpinan madrasah kuat; manajemen tenaga kependidikan berdasarkan pada efektifitas; budaya mutu yang dikembangkan oleh madrasah; kekompakan teamwork dimiliki oleh madrasah, dinamis dan cerdas; madrasah memiliki kemandirian; warga madrasah aktif partisipasi; manajemen madrasah berbasas transparan; keinginan yang kuat untuk berkembang; evaluasi serta perbaikan dilakukan madrasah terus-menerus; respons yang baik dari, adaptif dan pada perkembangan serta keperluan pengguna; tanggung jawab yang kuat dimiliki oleh; (c) Masukan Pendidikan. memiliki kebijakan kualitas; sumber

daya yang memadai serta siap pakai; pengembangan yang mengarah pada prestasi tinggi; peserta didik menjadi fokus utama.

Dalam hal ini, peneliti menganalisis terkait Penilaian Kinerja Kepala Madrasah dalam Perspektif *Total Quality Management (TQM)*.

Tabel. 1 Analisis PKKMM dalam Perspektif TQM

NO	Butir Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM)	Persepektif <i>Total Quality Management (TQM)</i>
USAHA PENGEMBANGAN MADRASAH		
1	Mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan.	Fokus pada Pelanggan (<i>Customer Focus</i>), karena
2	Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.	Kunci keberhasilan budaya mutu terpadu yakni adanya suatu hubungan efektif, baik
3	Mengelola proses pencapaian 8 SNP sesuai dengan arah dan tujuan Pendidikan nasional	secara internal maupun eksternal, antara pelanggan dengan supplier. Semua
4	Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah	jaringan dan komunikasi vertikal maupun horizontal perlu dioptimalkan untuk membentuk iklim kondusif
5	Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan	terciptanya budaya komunikasi dengan memanfaatkan semua media secara multi arah dan
6	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah	secara harmonis yang setiap saat diperlukan untuk mengimplementasikan manajemen terpadu dalam bidang pendidikan. Jadi kepuasan pelanggan merupakan

		faktor penting dalam manajemen terpadu ¹³⁰
PELAKSANAAN TUGAS MANAJERIAL		
1	Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan	Peningkatan Proses (Process Improvement), Peningkatan kualitas pada proses merujuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas dasar pekerjaan yang akan menghasilkan serangkaian tahapan interelasi dan aktivitas yang pada akhirnya akan menghasilkan output (keluaran). ¹³¹
2	Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah/ madrasah secara optimal	
3	Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	
4	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.	
5	Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal	
6	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik	
7	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	

¹³⁰ Rina Priarni, "Aplikasi Total Quality Management Dalam Lembaga Pendidikan Islam," *INSPIRASI: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2017), <https://doi.org/10.61689/inspirasi.v1i2.13>.

¹³¹ Maghfiroh, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta," 2018.

8	Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien	
9	Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah	
10	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya	
PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN		
1	Menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat bagi pengembangan madrasah	Peningkatan Proses (Process Improvement), Peningkatan kualitas pada proses merujuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas dasar pekerjaan yang akan menghasilkan serangkaian tahapan interelasi dan aktivitas yang pada akhirnya akan menghasilkan output (keluaran). ¹³²
2	Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif	
3	Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah	
4	Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah	
5	Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber pembelajaran peserta didik	
SUPERVISI KEPADA GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN		

¹³² Putri, "Manajemen Pengembangan Peserta Didik Berbasis Total Quality Management Di MI Al-Hidayah Bagor Miri Sragen."

1	Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru	Peningkatan Proses (<i>Process Improvement</i>), Peningkatan kualitas pada proses merujuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas dasar pekerjaan yang akan menghasilkan serangkaian tahapan interelasi dan aktivitas yang pada akhirnya akan menghasilkan output (keluaran). ¹³³
2	Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat	
3	Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru	
HASIL KINERJA KEPALA MADRASAH		
1	Prestasi peserta didik	Total Quality Management Keterlibatan total (total involvement) Pelibatan semua komponen pendidikan dimulai dari aktifnya pemimpin (kepala sekolah) hingga para guru dan tenaga kependidikan. Mereka harus dilibatkan untuk mencapai keuntungan kompetitif di lingkungan pengguna yang luas. ¹³⁴
2	Prestasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	
3	Prestasi Madrasah	
4	Prestasi Kepala Madrasah	

1. Usaha Pengembangan Madrasah di MAN 2 Banyumas

Kepala Madrasah Aliyah memiliki tanggung jawab dan kewenangan yang besar dalam menggerakkan kemajuan madrasah. Posisinya sangat vital karena dapat membentuk arah masa depan madrasah tersebut. Sebagai

¹³³ Putri.

¹³⁴ Nawawi and La'alang, "Urgensi Peningkatan Mutu Dengan Menggunakan Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan Islam Di Era Milenial."

seorang Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh Kementerian Agama, Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab utama untuk memimpin madrasah, dengan tujuan untuk memberdayakan serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalamnya, termasuk tenaga kependidikan dan siswa.¹³⁵

Dalam pengembangan madrasah di MAN 2 Banyumas, pada poin 1 terkait dengan mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan terdapat beberapa aspek yang perlu dicapai yaitu: 1) mampu mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program; 2) mampu menempatkan personalia sesuai dengan kebutuhan; 3) mampu mengembangkan pedoman dan prosedur kerja organisasi madrasah. Berkaitan dengan ketiga aspek tersebut, bahwa *Total Quality Management* (TQM) melihat bahwa kepuasan pelanggan dalam hal ini siswa dan wali siswa berhubungan erat dengan bagaimana organisasi madrasah mampu memberikan layanan kepada siswa dengan adanya tugas, pokok, dan fungsi dalam organisasi MAN 2 Banyumas sehingga terciptanya visi, misi, dan tujuan madrasah, dalam perspektif TQM, bahwa Dalam organisasi yang dikelola seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

Dalam menjalankan visi dan misi dalam pembelajaran, kepemimpinan seorang Kepala Madrasah Aliyah menjadi sangat penting. Tidak hanya menghadapi tantangan administratif, tetapi juga harus mengatasi berbagai masalah yang timbul di antara staf. Oleh karena itu, seorang Kepala Madrasah Aliyah harus memiliki keterampilan yang luar biasa dan minimal

¹³⁵ Dian and Ari Prayogo, "Supervisi Akademik Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang," *BRILIANT: Jurnal Riset Dan Konseptual* 4, no. 4 (2019), <https://doi.org/10.28926/briliant.v4i4.413>.

dapat berperan sebagai pengelola, pendidik, motivator, dan inovator.

Dalam pelaksanaanya, Pengawas MAN 2 Banyumas Amin Yuhdi, menyebutkan bahwa

“Guna membangun strategi dalam meningkatkan mutu dan profesionalisme tenaga pendidik di madrasah, suasana dalam model pendidikan yang kondusif haruslah tercipta guna mendorong adanya gerakan yang positif”.¹³⁶

Pada poin ke-2 dalam mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif terdapat beberapa poin yaitu: 1) mampu mengembangkan program baru untuk meningkatkan pencapaian target yang lebih tinggi; 2) mampu dan terampil dalam membangun tim kerja yang efektif untuk mendapatkan produk kinerja yang lebih unggul; 3) Mampu menerapkan berbagai teknik pembaharuan dalam pengelolaan pembelajaran; 4) Mampu mengembangkan potensi dan meningkatkan prestasi madrasah. Dalam perspektif TQM, melihat bahwa kepala Madrasah perlu memiliki inovasi dalam kepemimpinannya sebagai bentuk pencapaian kinerja selama menjabat kepala Madrasah, penemuan baru dalam penelusuran kinerja ini menjadi poin penting sebagai bentuk kepuasan kepada pelanggan dalam hal ini siswa/ wali siswa terkait kepuasan dalam inovasi program yang ada di MAN 2 Banyumas.

Dalam pandangan TQM, dalam organisasi MAN 2 Banyumas seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

Pada poin ke-3 yaitu Mengelola hubungan antara madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan

¹³⁶ Wawancara pada 17 Oktober 2023 pukul 08.45

pembiayaan yang terdiri dari: 1) Merencanakan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan Masyarakat; 2) Melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan Masyarakat; 3) Memanfaatkan dan memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan Masyarakat, pada poin ke-3 melihat bahwa TQM dan PKKM perlu adanya hubungan antara madrasah dan Masyarakat sebagai usaha pengembangan madrasah, Kepala MAN 2 Banyumas bertanggungjawab atas berbagai usaha-usaha yang berkaitan dengan kerja sama dengan pihak luar sebagai Upaya pengembangan madrasah.

Pada poin ke-4 yaitu: Mengelola proses pencapaian 8 SNP sesuai dengan arah dan tujuan Pendidikan nasional yang terdiri dari 1) Mengaplikasikan pengembangan kurikulum yang mengacu kepada standar isi; 2) Mengaplikasikan pengembangan proses pembelajaran yang mengacu kepada standar proses; 3) Mengaplikasikan sistem penilaian pembelajaran yang mengacu kepada standar penilaian; 4) Melaksanakan penjaminan mutu pencapaian standar kompetensi lulusan. Dalam perspektif TQM, bahwa keberhasilan kepemimpinan kepada madrasah juga menjadi aspek dalam kepuasan pada pelanggan, hal ini dapat dilihat dari pencapaian MAN 2 Banyumas dalam proses pembelajaran yang berdampak pada kompetensi lulusan yang dimiliki MAN 2 Banyumas. Maka dari itu, sebagai bentuk upaya kepuasan pada pelanggan, maka diperlukan adanya pengembangan kurikulum dan pembelajaran sebagai upaya untuk mencapai kompetensi lulusan MAN 2 Banyumas yang berkualitas.

Pada poin ke-5 yaitu: Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah yang terdiri dari: 1) Mampu mengelola laboratorium madrasah agar dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan pembelajaran peserta didik; 2) Mampu mengelola perpustakaan madrasah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh peserta didik; 3) Mampu mengelola usaha madrasah untuk pembelajaran peserta didik dan pemasukan tambahan dana

bagi madrasah; 4) Mampu mengelola koperasi madrasah baik sebagai media praktik maupun sebagai sumber belajar bagi peserta didik. Dalam perspektif TQM, bahwa unit layanan madrasah dalam mendukung pembelajaran peserta didik ini berkaitan dengan kepuasan pelanggan, berbagai sarana seperti laboratorium, perpustakaan, koperasi merupakan usaha untuk memfasilitasi siswa, wali siswa, dan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan pembelajaran.

Di MAN 2 Banyumas, dalam pandangan *Total Quality Management* (TQM), berkesinambungan setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

Pada poin ke-6 yaitu: Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan Keputusan yang terdiri dari: 1) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen madrasah; 2) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat/media pembelajaran; 3) Memanfaatkan teknologi-teknologi informasi dan komunikasi dalam menjalin kerja sama dengan pihak lain; 4) Memanfaatkan teknologi teknologi informasi dan komunikasi dalam promosi program madrasah dan prestasi yang telah dicapai. Berkaitan dengan perspektif TQM melihat bahwa pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran maupun organisasi MAN 2 Banyumas sebagai bentuk inovasi dalam mencapai kepuasan pada pelanggan. Pemanfaatan teknologi ini bertujuan untuk mempermudah komunikasi antara MAN 2 Banyumas dengan siswa/ wali siswa/ masyarakat berkaitan dengan pembelajaran, disisi lain pemanfaatan teknologi ini bertujuan untuk mempermudah administrasi yang berkaitan dengan pihak siswa/ wali siswa/ masyarakat, kecepatan pelayanan dengan menggunakan teknologi ini menjadi poin penting kepuasan pelanggan dalam paradigma *Total Quality Management* (TQM).

Di MAN 2 Banyumas, dalam pandangan *Total Quality Management*

(TQM), berkesinambungan setiap teknologi dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

Pada poin ke-7 yaitu: Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, yang terdiri dari: 1) Mampu mengembangkan sistem administrasi pengelolaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi; 2) Mengelola administrasi pembelajaran secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi; dan 3) Mampu mengembangkan sistem pengelolaan perpustakaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi. Berkaitan dengan perspektif TQM melihat bahwa pemanfaatan teknologi dalam administrasi pengelolaan dan administrasi pembelajaran serta sistem pengelolaan perpustakaan sebagai bentuk inovasi dalam mencapai kepuasan pada pelanggan. Pemanfaatan teknologi ini bertujuan untuk mempermudah layanan MAN 2 Banyumas dengan siswa/ wali siswa/ masyarakat berkaitan dengan pembelajaran, disisi lain pemanfaatan teknologi ini bertujuan untuk mempermudah administrasi pembelajaran serta sistem pengelolaan perpustakaan yang berkaitan dengan pihak siswa/ wali siswa/ masyarakat, kecepatan pelayanan dengan menggunakan teknologi ini menjadi poin penting kepuasan pelanggan dalam paradigma *Total Quality Management* (TQM).

Dalam pandangan TQM, MAN 2 Banyumas yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Kepala MAN 2 Banyumas, Muhamad Siswanto mengatakan bahwa

“Sebagai pemimpin di sebuah madrasah, kepala madrasah haruslah melaksanakan sebagaimana fungsi dan tanggungjawabnya dalam

konteks madrasah. Selain sebagai pemimpin, kepala madrasah bertugas pula dalam me-manage baik dari segi pengorganisasian maupun pengelolaan serta perencanaan dalam mengonstruksi sebuah organisasi di madrasah dalam segala aspeknya.”

Kepala MAN 2 Banyumas, Muhamad Siswanto mengatakan bahwa

“Sebagai kepala madrasah, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan terlebih dalam hal kapabilitas serta sumber daya manusia sebagai modal utama. Kemampuan dan kompetensi dari seorang Kepala Madrasah secara *continou* haruslah diasah melalui berbagai program yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam pelaksanaanya program pembelajaran di madrasah terkait.”¹³⁷

Dalam mengelola administrasi madrasah, tugas seorang Kepala Madrasah meliputi penataan, pencatatan, dan pendokumentasian program-program yang ada. Hal ini memerlukan pemantauan yang cermat dari Kepala Madrasah. Secara khusus, tanggung jawab Kepala Madrasah meliputi manajemen administrasi kesiswaan dan sarana prasarana, pengelolaan kurikulum, serta pengurusan tenaga administrasi termasuk aspek keuangan.

Kepala MAN 2 Banyumas, Muhamad Siswanto mengatakan bahwa

“Tugas lain dari Kepala MAN 2 Banyumas yaitu selain sebagai pengawas dalam proses terlaksananya pekerjaan, tetapi juga sebagai pembimbing yang wajib menyusun serta menjalankan program demi kemajuan madrasah dan diikuti dengan supervisi yang harus beriringan. Hal tersebut harus pula didukung dengan pengembangan dalam hal supervisi baik melalui aktivitas maupun program yang ada.”¹³⁸

Pengawas MAN 2 Banyumas, Sunaryo menyebutkan bahwa

“Sebagaimana seorang supervisor, dalam prosesnya, supervisi mensyaratkan beberapa aktivitas diantaranya dalam rangka meningkatkan mutu dan suasana pembelajaran, mengkoordinasikan serta mengadakan bimbingan yang berkepanjangan guna menggapai tujuan dalam pendidikan. Pengawasan memiliki fungsi guna

¹³⁷ Wawancara pada 17 Oktober 2023 pukul 08.50

¹³⁸ Wawancara pada 18 Oktober 2023 pukul 08.15

memberikan penilaian ataupun evaluasi dalam rangka pemberian koordinasi dan dalam rangka menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dalam madrasah sebagai suatu usaha dalam mengintegrasikan pendidikan melalui proses pembelajaran.”¹³⁹

Sebagai seorang Kepala Madrasah Aliyah, ada beberapa tanggung jawab dan keterampilan yang harus dimiliki, seperti delegasi tugas, memfasilitasi komunikasi dua arah, dan menyediakan pengalaman pendidikan yang memadai. Selain itu, tujuan lainnya adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan keahlian kepemimpinan. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang efisien sebagai kunci keberhasilan. Kepemimpinan sejati adalah kemampuan untuk menginspirasi orang lain menjadi pemimpin, karena tanpa dukungan dan kerja sama, seorang pemimpin tidak akan mampu berfungsi. Kepala Madrasah Aliyah juga bertanggung jawab sebagai inovator, di mana ia harus menerapkan strategi yang terintegrasi dengan aktivitas madrasah untuk memberikan contoh dan meningkatkan model pendidikan yang efektif dan inovatif.

Amin Yuhdi menyebutkan bahwa

“Kepala Madrasah Aliyah berperan penting dalam kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah. Maka dari itu, posisi Kepala Madrasah Aliyah menjadi posisi yang akan menentukan masa depan madrasah yang dipimpinnya.”¹⁴⁰

2. Pelaksanaan Tugas Managerial

Menurut Sagala, Kepala Madrasah Aliyah adalah seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertanggung jawab di bawah Kementerian Agama, memimpin institusi pendidikan formal dengan tujuan memperkuat dan memajukan sumber daya manusia di dalamnya, termasuk guru, tenaga kependidikan, dan siswa, melalui visi dan misi yang dipegangnya.¹⁴¹

Madrasah Aliyah dalam menggapai visi serta misi pembelajaran butuh didukung oleh keahlian Kepala Madrasah Aliyah dalam

¹³⁹ Wawancara pada 25 Oktober 2023 pukul 09.45

¹⁴⁰ Wawancara pada 30 Oktober 2023 pukul 07.45

¹⁴¹ Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*.

melaksanakan roda kepemimpinan. Berbagai permasalahan masih menampilkan ketika saat ini banyak Kepala Madrasah Aliyah yang terpaku pada urusan administrasi yang sesungguhnya dapat dilimpahkan kepada staf tata usaha.

Dalam melaksanakannya, tugas Kepala Madrasah Aliyah ialah pekerjaan berat yang menuntut keahlian ekstra. Dalam melaksanakan tugasnya selaku pimpinan resmi sesuatu lembaga pembelajaran, Kepala Madrasah Aliyah ataupun madrasah sekurang-kurangnya wajib bisa berperan selaku pendidik, pengelola, pengurus, pengawas, pimpinan, inovator, serta motivator¹⁴².

Pada poin 1 yaitu: menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan terdiri dari 1) Mampu mengembangkan RKJM, RKT/RKAM dengan program lainnya berdasarkan data hasil evaluasi dalam pemenuhan 8 SNP; 2) Mampu merumuskan visi-misi sebagai arah pengembangan program RKJM, RKT/RKAS dan program lainnya; 3) Mampu menentukan strategi pencapaian tujuan madrasah, dilengkapi dengan indikator pencapaian yang terukur; 3) Mampu menentukan strategi pencapaian tujuan madrasah, dilengkapi dengan indikator pencapaian yang terukur; 4) Mampu menyusun program dengan rencana evaluasi keterlaksanaan dan pencapaian program. Dalam perspektif TQM, melihat bahwa perencanaan program merupakan unsur dari peningkatan Proses, Peningkatan kualitas pada proses merujuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas pengembangan program yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan MAN 2 Banyumas.

Di MAN 2 Banyumas, dalam *Total Quality Management*, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang

¹⁴² Iskandar, "Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah."

timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

Pada poin ke-2 yaitu: Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah/ madrasah secara optimal yang terdiri dari: 1) Mampu memberi contoh berdisiplin; hadir tepat waktu, disiplin menggunakan waktu, dan tepat waktu mengakhiri pekerjaan; 2) Mampu melaksanakan peraturan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; 3) Mampu menunjukkan keteladanan dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien; dan 4) Mampu menunjukkan kedisiplinan sebagai insan pembelajar. Dalam perspektif TQM melihat bahwa peningkatan kualitas pimpinan akan berdampak pada peningkatan kualitas SDM pula, prinsip keteladanan menjadi aspek penting sebagai seorang pemimpin memberikan contoh kepada bawahannya.

Pada poin ke-3 yaitu: Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik yang terdiri dari: 1) Mampu menjadi contoh dan berbudaya mutu yang kompetitif dalam mendorong peningkatan prestasi akademik dan non akademik peserta didik; 2) Mampu melengkapi sarana dan prasarana untuk menciptakan suasana belajar kondusif dan inovatif bagi peserta didik; 3) Mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan budaya baca dan budaya tulis peserta didik; dan 4) Mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan lomba di bidang akademik dan non akademik bagi peserta didik. Dalam perspektif TQM, peningkatan kualitas berkaitan dengan fasilitas dan sarana penunjang, sehingga proses bimbingan dapat berjalan dengan baik.

Agar *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik, maka MAN 2 Banyumas harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan guru, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

Pada poin ke-4 yaitu: Mengelola guru dan staf dalam rangka

pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal yang terdiri dari: 1) Mampu menyusun perencanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan; 2) Mampu melakukan pembinaan berkala untuk meningkatkan mutu SDM madrasah; 3) Memfasilitasi guru dan staf administrasi untuk meningkatkan kegiatan pembinaan kompetensi; 4) Memantau dan menilai penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan di madrasah. Dalam perspektif TQM, melihat bahwa perencanaan pengembangan pendidik atau Sumber Daya Manusia seperti guru dan tenaga kependidikan merupakan unsur dari peningkatan Proses, Peningkatan kualitas pada proses merujuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas pengembangan SDM yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan MAN 2 Banyumas.

Pada poin ke-5 yaitu: Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal yang terdiri dari: 1) Mampu mengelola fasilitas prasarana, perabot dan sarana madrasah (gedung, bangunan, dan lahan meja, kursi, lemari, peralatan kantor, dan alat kebersihan); 2) Mampu mengelola perpustakaan madrasah; 3) Mampu mengelola laboratorium madrasah; dan 4) Mampu mengelola fasilitas penunjang madrasah lainnya (bengkel, toko, koperasi, kebun dsb). Dalam perspektif TQM, peningkatan kualitas berkaitan dengan fasilitas dan sarana penunjang seperti laboratorium madrasah, bengkel, toko, koperasi dan lain sebagainya, sehingga proses bimbingan dapat berjalan dengan baik.

Pada poin ke-6 yaitu: Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik yang terdiri dari: 1) Menyusun perencanaan penerimaan, pengelolaan dan pengembangan kompetensi peserta didik; 2) Memiliki program pengembangan potensi diri dan prestasi peserta didik; 3) Memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan pembiasaan melalui penanaman nilai-nilai; dan 4) Memfasilitasi kegiatan pengembangan diri bagi peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya secara optimal. Peningkatan kualitas dan peningkatan proses dalam perspektif

TQM ini melihat dari segi perencanaan dan pengembangan potensi peserta didik MAN 2 Banyumas. Peranan MAN 2 Banyumas melalui berbagai program terobosan guna memfasilitasi siswa MAN 2 Banyumas untuk mampu mengembangkan *skill* dan potensi yang dimilikinya melalui berbagai program seperti Program Unggulan, Program Olahraga, Program Seni; Program Tahfidz, dan Program lainnya untuk memfasilitasi pengembangan siswa MAN 2 Banyumas.

Pada poin ke-7 yaitu: Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional yang terdiri dari: 1) Mampu mengarahkan secara efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip pengembangan KTSP dalam kegiatan IHT, Workshop, Rapat Koordinasi, dan kegiatan MGMP/KKG; 2) Mampu mengendalikan pelaksanaan KTSP berlandaskan kalender pendidikan, menerbitkan surat keputusan pembagian tugas mengajar, dan menerapkan aturan akademik; 3) Memfasilitasi efektivitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran; 4) Mampu mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan perangkat dan sumber belajar yang terbaru; dan 5) Memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan kolaborasi dan kompetisi bidang akademik dan non akademik. Dalam perspektif TQM, melihat bahwa pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan merupakan unsur dari peningkatan Proses, Peningkatan kualitas pada proses merujuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas pengembangan SDM yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan MAN 2 Banyumas.

Di MAN 2 Banyumas, siswa merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya, dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para siswa MAN 2 Banyumas.

Pada poin ke-8 yaitu: Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien yang terdiri dari: 1) Mampu merencanakan kebutuhan keuangan madrasah sesuai dengan rencana pengembangan madrasah, baik jangka pendek maupun jangka Panjang; 2) Mampu mengupayakan sumber – sumber keuangan terutama dari luar madrasah dan dari unit usaha madrasah; 3) Mampu mengkoordinasikan pembelajaran keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang – undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi; dan 4) Mampu membuat laporan dan evaluasi pengelolaan keuangan madrasah sesuai dengan prinsip efisien, tranparan, dan akuntabel. Dalam perspektif TQM, melihat bahwa transparansi anggaran dan pengelolaan keuangan yang baik merupakan unsur dari peningkatan Proses, Peningkatan kualitas pada proses merujuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas peraturan perundang-undangan terkait asas prioritas dan efisiensi anggaran MAN 2 Banyumas.

Dalam perspektif TQM, berkesinambungan setiap pengelolaan keuangan madrasah dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

Pada poin ke-9 yaitu: Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah yang terdiri dari: 1) Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku; 2) Mampu mengelola administrasi madrasah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan madrasah dengan Masyarakat; 3) Mampu mengelola administrasi kearsipan madrasah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya; dan 4) Mampu mengelola administrasi akreditasi madrasah sesuai dengan prinsip – prinsip tersedianya dokumen pendukung dan bukti fisik. Dalam perspektif TQM, melihat bahwa pengelolaan administrasi merupakan unsur dari peningkatan Proses, Peningkatan

kualitas pada proses merujuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas pengembangan SDM yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan MAN 2 Banyumas.

Dalam perspektif TQM MAN 2 Banyumas, berkesinambungan setiap pengelolaan keuangan madrasah dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

Pada poin ke-10 yaitu: Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya, yang terdiri dari: 1) Menyusun standar kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai; 2) Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai; 3) Menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi; dan 4) Merumuskan program tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program sebelumnya. Dalam perspektif TQM, melihat bahwa monitoring Sumber Daya Manusia seperti guru dan tenaga kependidikan merupakan unsur dari peningkatan Proses, Peningkatan kualitas pada proses merujuk pada evaluasi yang perlu dilakukan secara terus menerus yang didasarkan atas asas pengembangan SDM yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan MAN 2 Banyumas.

Dalam perannya sebagai Kepala Madrasah Aliyah, diperlukan pendekatan yang sesuai untuk meningkatkan profesionalisme staf pendidikan di madrasah tersebut. Ini termasuk menciptakan lingkungan yang kondusif, memberikan dorongan positif kepada anggota staf, dan menerapkan model pendidikan yang menarik. Sebagai manajer, manajemen melibatkan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya organisasi di semua bidangnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Sebagai pengelola, Kepala Madrasah Aliyah memiliki peran kunci dalam mengatur manajemen madrasah, dan keberhasilan tujuan madrasah sangat ditentukan oleh cara

Kepala Madrasah Aliyah menjalankan fungsi manajemen dalam konteks madrasah.¹⁴³

Amin Yuhdi, menyatakan bahwa

“Kedudukan Kepala Madrasah Aliyah selaku penyelenggara pembelajaran diperlukan seseorang yang memiliki pengetahuan yang mumpuni tentang kebutuhan nyata sumber daya manusia atau warga madrasah dan keinginan serta keahlian untuk secara terus menerus secara continou mengkaji pergantian yang terjalin di madrasah melalui program pembelajaran yang didatangkan melalui visi, misi, dan tujuan madrasah agar pembelajaran tersebut sesuai dengan kebutuhan.”¹⁴⁴

3. Usaha Pengembangan Madrasah

Dalam usaha mengembangkan madrasah, kepala MAN 2 Banyumas mendorong guru dan tenaga kependidikan itu memiliki inovasi guna madrasah agar semakin berkembang menjadi lebih baik. Sikap kreatif guru inovatif ditandai dengan: (1) menerima pengalaman baru, (2) fleksibilitas, (3) kemerdekaan dalam berpendapat ungkapan (4) minat terhadap kegiatan kreatif, (5) percaya dengan gagasan sendiri.

Maka dari itu, usaha yang dilakukan untuk pengembangan madrasah yang dilakukan oleh MAN 2 Banyumas yaitu: (1) pergeseran paradigma dari *teaching* kepada *learning*, atau dari pengajaran kepada pembelajaran; (2) pergantian pusat pembelajaran dari berpusat kepada guru kepada berpusat kepada anak didik; dan (3) pergantian pola kegiatan belajar mengajar deduktif kepada induktif.

Pada poin ke-1 yaitu: Menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat bagi pengembangan madrasah yang terdiri dari: 1) Memahami dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi) madrasah; 2) Menggunakan metode, teknik dan proses perubahan madrasah; 3) Menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi; dan 4) Mendorong warga madrasah untuk melakukan

¹⁴³ Rahmad, “Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan.”

¹⁴⁴ Wawancara pada 25 Oktober 2023 pukul 08.45

prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru. Dalam perspektif TQM, ini dapat dilihat sebagai bentuk peningkatan proses melalui berbagai inovasi guna mencapai tujuan MAN 2 Banyumas.

Pada poin ke-2 yaitu: Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif yang terdiri dari: 1) Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berfikir dan cara bertindak; 2) Mampu memberdayakan potensi madrasah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan madrasah; 3) Mampu membubuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif dan produktif) di kalangan warga madrasah; dan 4) Mampu mencatat ide-ide baru, kemudian mengembangkannya. Dalam perspektif TQM, ini dapat dilihat sebagai bentuk peningkatan proses melalui berbagai inovasi guna mencapai tujuan MAN 2 Banyumas. Berbagai program yang mampu membangun ide-ide baru diperlukan seperti adanya jajak pendapat, IHT, dan program lainnya untuk memberdayakan potensi SDM baik dari guru maupun tenaga kependidikan dalam rangka menyukseskan program madrasah.

Pada poin ke-3 yaitu: Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah yang terdiri dari: 1) Bersedia belajar dari orang lain; 2) Ingin selalu melakukan yang terbaik; 3) Menciptakan perubahan yang kuat. Dalam perspektif TQM, ini dapat dilihat sebagai bentuk peningkatan proses melalui motivasi yang kuat guna mencapai tujuan MAN 2 Banyumas, motivasi ini sebagai bentuk dorongan dalam diri untuk melakukan perubahan menjadi lebih baik.

Pada poin ke-4 yaitu: Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah yang terdiri dari: 1) Mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat dan pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan; 2) Mampu bersikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal madrasah; 3) Mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain. Dalam perspektif TQM, ini dapat dilihat sebagai bentuk peningkatan proses melalui berbagai

komunikasi yang dilakukan dengan pihak eksternal seperti tokoh masyarakat, tokoh agama, pihak kepolisian, dan pihak lainnya guna mencapai tujuan MAN 2 Banyumas.

Pada poin ke-5 yaitu: Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber pembelajaran peserta didik yang terdiri dari: 1) Mampu merencanakan kegiatan produksi /jasa sesuai dengan potensi madrasah; 2) Mampu membina kegiatan produksi /jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel; 3) Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan; 4) Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya. Dalam perspektif TQM, ini dapat dilihat sebagai bentuk peningkatan proses melalui berbagai inovasi dalam kegiatan produksi atau jasa sebagai bentuk dari potensi yang dimiliki oleh MAN 2 Banyumas misalnya Bogamas, Bengkel MAN 2 Banyumas, Koperasi Siswa dan lain sebagainya guna mencapai tujuan MAN 2 Banyumas.

Upaya inovatif yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Banyumas dalam usaha pengembangan madrasah yaitu:

- a. Melakukan Inovasi Kurikulum Agar mutu akademis dan psikis siswa bisa seimbang, maka kepala madrasah melakukan inovasi merubah kurikulum dengan menyesuaikan pola pendidikan berbasis teknologi dan informasi menggunakan media internet.
- b. Melakukan Inovasi sarana dan prasarana. Kepala madrasah melakukan inovasi fasilitas melalui kerja sama antar pihak madrasah dan komite madrasah demi terciptanya sarana dan prasarana yang berkualitas untuk kenyamanan belajar seperti tersedianya laboratorium multimedia, komputer, bahasa dalam rangka meningkatkan kompetensi guru dan siswa.
- c. Melakukan Inovasi Pada Bidang Keuangan. *Self Managing School* adalah konsep inovasi keuangan yang diterapkan oleh kepala madrasah. Konsep ini melibatkan bawahan agar dalam pengelolaan keuangan madrasah bisa maksimal.

- d. Melakukan Inovasi Pada Model Pembelajaran. Kepala madrasah melakukan perubahan model pembelajaran dari cara belajar konvensional menjadi cara belajar inovatif seperti mengembangkan model pembelajaran *rotation class*, *moving class*.
 - e. Melakukan Inovasi Pada Pengelolaan Siswa dan Guru Kepala madrasah melakukan seleksi ketat terhadap penerimaan siswa/i baru dan guru-guru baru yang masuk sebagai tenaga pendidik yang ditempatkan pada madrasah,
4. Supervisi kepada Guru dan Tenaga Kependidikan

Kepala Madrasah Aliyah selaku administrator mempunyai ikatan yang sangat erat dengan bermacam aktivitas pengelolaan administrasi ialah pencatatan, penataan, pendokumentasian seluruh program madrasah. Secara khusus Kepala Madrasah Aliyah wajib mempunyai keahlian buat mengelola kurikulum, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi prasarana, mengelola tenaga administrasi, mengelola administrasi keuangan serta mengelola administrasi.

Pada poin supervisi kepada Guru dan Tenaga Kependidikan yaitu: Salah satu tugas Kepala Madrasah Aliyah selaku pembimbing merupakan mengawasi pekerjaan yang dilaksanakan oleh tenaga pembelajaran. Kepala Madrasah Aliyah selaku pembina wajib diwujudkan dengan keahlian menyusun serta melakukan program supervisi pembelajaran, dan menggunakan hasilnya untuk kemajuan madrasah. Keahlian menyusun program supervisi pembelajaran wajib diwujudkan dalam penataan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi aktivitas ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi bibliotek, laboratorium serta tes. Dalam perspektif TQM melihat bahwa supervisi sebagai bentuk peningkatan proses yang perlu dilakukan oleh kepala Madrasah dalam rangka peningkatan sumber daya manusia yaitu guru dan tenaga kependidikan dalam rangka mencapai tujuan MAN 2 Banyumas.

Sebagai seorang pengawas, supervisi pembelajaran merupakan langkah yang diatur secara cermat untuk mendukung guru dalam

meningkatkan dan memperbaiki kualitas proses belajar mengajar. Ini melibatkan memberikan motivasi, koordinasi, dan arahan kepada guru agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka secara lebih efisien dalam mencapai tujuan pendidikan.¹⁴⁵

Sunaryo, menyebutkan bahwa

“Pengawasan berperan untuk memberikan evaluasi (penilaian). Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pembelajaran kontemporer, guna supervisi pembelajaran merupakan buat mengkoordinasikan seluruh upaya madrasah, membekali kepemimpinan madrasah, menguatkan pengalaman guru, memicu suasana belajar mengajar, sediakan sarana serta evaluasi berkepanjangan, menganalisis proses belajar mengajar. suasana, sediakan tiap anggota, serta mengintegrasikan tujuan pembelajaran.”¹⁴⁶

Kepala Madrasah Aliyah selaku pemimpin mampu memberikan pembinaan serta pengawasan, tingkatan keinginan tenaga kependidikan, membuka komunikasi 2 arah, serta mendelegasikan tugas. Kepemimpinan yang efisien wajib mengutamakan ketrampilan kepemimpinan, serta meningkatkan mutu pendidikan. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepemimpinan yang efisien merupakan kunci untuk menjadi pemimpin yang efisien. Hakikat kepemimpinan merupakan menjajaki (*followship*), keinginan orang lain ataupun bawahan buat menjajaki kemauan pemimpin, seperti itu yang menimbulkan orang jadi pemimpin. Dengan kata lain, seseorang pemimpin tidak hendak tercipta bila tidak terdapat bawahannya.¹⁴⁷

Kepala MAN 2 Banyumas, Muhamad Siswanto, menyebutkan bahwa

“Dalam rangka melaksanakan kedudukan serta gunanya selaku inovator, Kepala wajib mempunyai strategi yang pas buat menghayati ikatan yang harmonis dengan area, mencari ide- ide baru,

¹⁴⁵ Dian and Ari Prayoga, “Supervisi Akademik Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang,” *BRILIANT: Jurnal Riset Dan Konseptual* 4, no. 4 (2019), <https://doi.org/10.28926/briliant.v4i4.413>.

¹⁴⁶ Wawancara pada 25 Oktober 2023 pukul 08.45

¹⁴⁷ Adiyono, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru.”

mengintegrasikan setiap aktivitas, memberikan keteladanan kepada tenaga kependidikan di madrasah, serta meningkatkan model pendidikan yang inovatif.”¹⁴⁸

Kepala Madrasah Aliyah (MA) selaku inovator hendak tercermin dalam cara- cara melakukan tugasnya:

- a. Untuk meningkatkan kemampuan profesional tenaga pendidik di madrasah, Kepala MA perlu memberikan nasihat atau motivasi kepada mereka, dengan harapan madrasah dapat mencapai potensi maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- b. Dalam upaya meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, Kepala Madrasah Aliyah harus mengupayakan pendekatan baru dalam menjalankan tugasnya.
- c. Kepala Madrasah Aliyah diharapkan mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan yang sesuai dengan jabatan dan keahlian mereka, dengan tujuan meningkatkan profesionalisme di madrasah.
- d. Dalam usaha meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, Kepala Madrasah Aliyah perlu mengintegrasikan semua kegiatan untuk menciptakan sinergi demi mencapai tujuan madrasah secara efisien, efektif, dan produktif.
- e. Kepala Madrasah Aliyah perlu memainkan peran berdasarkan pertimbangan yang rasional dan obyektif dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah.
- f. Dalam rangka meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, Kepala Madrasah Aliyah perlu menyesuaikan aktivitas dan sasaran dengan situasi dan keahlian aktual yang dimiliki oleh tenaga kependidikan dan konteks madrasah.
- g. Kepala Madrasah Aliyah diharapkan menunjukkan pola dan teladan yang baik guna meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah.

¹⁴⁸Wawancara pada 2 November 2023 pukul 08.45

5. Hasil Kinerja Kepala Madrasah

Evaluasi melibatkan serangkaian langkah kompleks yang dimulai dengan pengumpulan data, diikuti dengan analisis mendalam, dan akhirnya menghasilkan interpretasi yang menjadi dasar bagi pengambilan keputusan. Dalam konteks penilaian kinerja kepala madrasah/madrasah, fokusnya tidak hanya pada karakteristik individu, tetapi juga melibatkan evaluasi atas proses dan hasil kerja, termasuk kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Tindakan dan prestasi kepala madrasah merupakan hasil dari pengolahan berbagai faktor masukan menjadi hasil yang konkret. Dalam perspektif TQM, melihat bahwa prestasi peserta didik dan prestasi guru/ tenaga kependidikan menjadi poin penting dalam aspek *Total Quality Management* (TQM) Keterlibatan Total antar seluruh warga MAN 2 Banyumas, dalam hal ini peranan seluruh warga MAN 2 Banyumas berpengaruh pada peningkatan kualitas MAN 2 Banyumas.

Dengan demikian, penilaian kinerja kepala madrasah/madrasah terdiri dari tiga elemen utama. Pertama, evaluasi masukan, yang menilai kemampuan atau keterampilan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Evaluasi masukan ini terutama menyoroti komitmen kepala madrasah terhadap pelaksanaan tugas-tugas pokoknya, mencerminkan kualitas kepribadian dan interaksi sosial kepala madrasah.

Kedua, penilaian proses, yang melibatkan penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Penilaian proses berfokus pada perilaku kepala madrasah dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya, terutama dalam fungsi manajerial dan supervisi di sekolah yang dipimpinnya.

Ketiga, penilaian hasil, yang mencakup evaluasi terhadap prestasi yang dihasilkan dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab kepala madrasah. Evaluasi hasil ini menilai dampak kinerja kepala madrasah terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah, khususnya kinerja para guru dan staf yang berada di bawah kepemimpinannya.

Dengan menekankan penilaian terhadap ketiga komponen tersebut, diharapkan dapat tercapai penilaian kinerja yang objektif dan menyeluruh.

Kepala MAN 2 Banyumas, Muhamad Siswanto, menyebutkan bahwa

“Penilaian kinerja kepala madrasah dimaksudkan untuk menilai sejauh mana seorang kepala madrasah mengejawantahkan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari. Penilaian kinerja kepala madrasah difokuskan pada unsur-unsur kinerja yang terkait langsung dengan dimensi-dimensi kompetensi yang dipersyaratkan tersebut. Unsur-unsur penilaian ini hendaknya merupakan satu kesatuan yang masing-masing memiliki bobot yang relatif sama dalam penentuan hasil akhir penilaian kinerja seorang kepala madrasah.”¹⁴⁹

Secara praktis, setiap dimensi keahlian kepala sekolah/madrasah seperti yang diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 memiliki cakupan yang berbeda-beda. Hal ini dapat menyebabkan ketidakakuratan dalam hasil penilaian kinerja kepala madrasah jika dimensi-dimensi tersebut langsung digunakan sebagai aspek penilaian. Oleh karena itu, diperlukan pengaturan ulang aspek-aspek penilaian yang memiliki bobot dan ruang lingkup yang seimbang, tetapi masih sesuai dengan kerangka lima dimensi kompetensi.

Penyusunan kembali aspek-aspek ini melibatkan pengelompokan kompetensi-kompetensi yang serupa ke dalam aspek yang sama. Berdasarkan sifatnya masing-masing, kompetensi-kompetensi tersebut dikelompokkan ke dalam enam aspek, yaitu Kepribadian dan Sosial, Kepemimpinan Pembelajaran, Pengembangan Sekolah/Madrasah, Manajemen Sumber Daya, Kewirausahaan, dan Supervisi Pembelajaran.

Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Irfangi menyebutkan bahwa

“Peningkatan mutu akademik di MAN 2 Banyumas merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan kepemimpinan seorang Kepala Madrasah, dengan demikian terdapat tugas-tugas yang sejatinya harus

¹⁴⁹ Wawancara pada 8 November 2023 pukul 08.45

dilaksanakan sebagai seorang Kepala Madrasah, diantaranya sebagai penyalur komunikasi yang berlangsung di lingkungan madrasah seperti”:

1. Kepala Madrasah haruslah bertanggungjawab
2. Kepala madrasah dianjurkan sebagai seorang yang memiliki keahlian dalam dunia perpolitikan
3. Kepala madrasah dapat menjadi pribadi yang mampu menangani berbagai permasalahan yang ada
4. Kepala madrasah harus memiliki keahlian dalam hal diplomasi atau diplomat
5. Kepala madrasah harus dapat berperan sebagai seorang manager yang dapat berfikir secara sistematis dan konseptual
6. Kepala madrasah dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang sulit
7. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan sebagai mediator atau yang menengahi.¹⁵⁰

Penilaian Kinerja Kepala Madrasah merupakan elemen penting dalam upaya meningkatkan mutu profesionalisme Kepala Madrasah secara menyeluruh. Tujuan dari PKKMM adalah menyediakan informasi yang komprehensif mengenai kelebihan dan kelemahan Kepala Madrasah, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kemampuan mereka secara mandiri atau melalui program pembinaan. Informasi yang diperoleh dari PKKMM juga dapat digunakan sebagai dasar dalam proses promosi dan pengembangan karier Kepala Madrasah, serta sebagai bentuk penghargaan atas kinerja mereka. Daryanto menyatakan hal ini dengan cara sebagai berikut:

“Dalam penilaian nanti, Kami Pihak Madrasah dituntut untuk memenuhi beberapa indikator kemudian dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam program, dari hal tersebut kami akan mengetahui tingkat keberhasilan kami dalam menjalankan tugas sebagai Kepala Madrasah, dan ini nantinya menjadi bahan informasi baik dari segi kekurangan maupun kelebihan untuk meningkatkan keprofesian menjadi lebih baik secara mandiri maupun mengikuti pembinaan Lebih lanjut, lebih tepatnya sebagai bahan informasi dalam mengembangkan keprofesian berkelanjutan. Tujuan lain juga sebagai dasar peningkatan promosi dan karier tentunya.”¹⁵¹

¹⁵⁰ Wawancara pada 2 November 2023 pukul 08.45

¹⁵¹ Wawancara pada 15 November 2023 pukul 10.45

Wakil Kepala Bidang Hubungan Masyarakat (Humas), Muhamad Fahmi tujuan lain dari Penilaian Kinerja Kepala Madrasah MAN 2 Banyumas, beliau mengatakan:

“Efektivitas Penilaian Kinerja Kinerja Kepala Madrasah MAN 2 Banyumas ini ditentukan dengan mengukur keberhasilan dalam mencapai target pada tiap indikator dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam program. Sehingga nilai kinerja Kepala Madrasah dijadikan dasar untuk penetapan angka kredit dan dikategorikan tingkatan amat baik, baik, cukup, sedang, atau kurang dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah.”¹⁵²

Dalam proses Penilaian Kinerja Kepala Madrasah, penting untuk menetapkan sasaran kinerja yang jelas. Hal ini mencakup identifikasi siapa yang bertanggung jawab, kepada siapa laporan akan disampaikan, kapan waktu penilaian dilakukan, target hasil yang harus dicapai, dan tujuan yang ingin dicapai. Dengan penentuan sasaran yang tepat, pencapaian hasil penilaian dapat lebih terukur dan optimal.

Kegiatan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah merupakan bagian dari tugas pokok dan fungsi pengawas madrasah. Budiono, S.Pd, Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana, menegaskan hal ini dengan menyatakan bahwa :

“Sesuai Permendiknas Nomor 13 tahun 2007, Penilaian kinerja Kepala Madrasah memang merupakan program dari Pengawas sendiri, program pengawasan difokuskan pada pemenuhan standar nasional pendidikan antara lain adalah harus melaksanakan melaksanakan penilaian kinerja guru dan/atau Kepala Madrasah.”¹⁵³

Penilaian kinerja Kepala Madrasah dilakukan secara rutin setiap tahun dan secara total setiap empat tahun. Ini seperti yang diungkapkan oleh Komite MAN 2 Banyumas melalui pernyataan Hery Suroso :

“PKKM ini dilaksanakan karena memang adanya edaran dari Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kemenag Nomor 1111 Tahun 2019 Yaitu terkait dengan implementasi Peraturan Menteri

¹⁵² Wawancara pada 16 November 2023 pukul 09.15

¹⁵³ Wawancara pada 21 November 2023 pukul 07.45

Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 sebagai Perubahan atas PMA Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah tersebut memang mensyaratkan adanya penilaian terhadap kinerja Kepala Madrasah.”¹⁵⁴

Menyangkut sasaran penilaian kinerja Kepala Madrasah, terdapat empat komponen yang menjadi fokus tugas Kepala Madrasah. Ini merupakan informasi yang disampaikan oleh Komite MAN 2 Banyumas, melalui pernyataan Sunhaji :

“Sasaran penilaian kinerja Kepala Madrasah sebenarnya sudah ditentukan dalam Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kemenag Nomor 1111 Tahun 2019, disebutkan bahwa penilaian kinerja Kepala Madrasah meliputi empat komponen:(1) Usaha pengembangan madrasah yang dilakukan selama menjabat sebagai Kepala Madrasah,(2) Pelaksanaan tugas manjerial, (3) Pengembangan kewirausahaan dan (4) Supervisi kepada pendidik dan tenaga kependidikan.”¹⁵⁵

Dalam perencanaan penilaian kinerja, penting untuk menetapkan standar penilaian yang akan diterapkan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penilaian mencapai tingkat maksimal. Berdasarkan wawancara dengan Komite MAN 2 Banyumas, Taefur menyatakan hal tersebut:

“Dalam penetapan standard penilaian kinerja Kepala Madrasah yang akan dilaksanakan nantinya tetap disesuaikan dengan Juknis Pelaksanaan penilaian kinerja kapala madrasah yakni dengan penentuan standar amat baik, baik, cukup, sedang atau kurang.”¹⁵⁶

Standar kinerja merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja secara efektif. Standar kinerja dalam penilaian Kepala Madrasah dapat dijelaskan melalui tabel berikut:

¹⁵⁴ Wawancara pada 22 November 2023 pukul 08.45

¹⁵⁵ Wawancara pada 24 November 2023 pukul 13.45

¹⁵⁶ Wawancara pada 30 November 2023 pukul 07.45

Tabel 2. Standar Kinerja Penilaian Kinerja Kepala Madrasah

No	Unsur Tugas Utama	Standar Kinerja
1	Membuat rencana untuk meningkatkan kemampuan profesional guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengenali tantangan yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran. 2. Menetapkan tujuan yang jelas, termasuk target pencapaian yang dapat diukur. 3. Membuat alat evaluasi supervisi yang efektif.
2	Melakukan pengawasan terhadap guru dengan memilih pendekatan yang sesuai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggelar pertemuan awal untuk meninjau rencana pembelajaran dan menetapkan fokus supervisi. 2. Melakukan pemantauan pembelajaran dan mencatat secara objektif dan selektif untuk analisis supervisi. 3. Mengadakan pertemuan refleksi, menganalisis catatan observasi, dan menyimpulkan hasil supervisi. 4. Bersama guru, merumuskan rekomendasi tindak lanjut untuk perbaikan, seperti analisis soal, program remedial, dan pengayaan.
3	Mengevaluasi dan mengikuti tindak lanjut pada kegiatan yang bertujuan meningkatkan profesionalisme guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu guru dalam merencanakan langkah-langkah perbaikan terkait sistem penilaian pembelajaran. 2. Memeriksa pelaksanaan rekomendasi yang diajukan oleh guru. 3. Mengadakan pembinaan dan pengembangan bagi guru sebagai tindak lanjut dari kegiatan supervisi. 4. Memanfaatkan data hasil supervisi untuk memetakan pencapaian program, sebagai landasan untuk meningkatkan siklus berikutnya.

Selain menyampaikan instrumen penilaian, Pengawas juga menjalankan simulasi penggunaan instrumen penilaian kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas. Ini mencakup berbagai komponen seperti input data madrasah, Lembar data PKKМ Kepala Madrasah, Penilaian Pengawas I dan II, Penilaian guru dan Tenaga Kependidikan, Penilaian komite, kabid, dan KASI, Rekap PKKМ Tahunan, Lembar Prioritas PKB, Hasil PKKМ Pengawas I dan II, Hasil PKKМ GTK, Hasil PKKМ Komite, kabid, dan KASI, serta Rekap PKKМ empat tahunan.

Pemenuhan bukti fisik terkait kompetensi sumber daya di MAN 2 Banyumas meliputi:

- a. Penyusunan program madrasah meliputi:
 - 1) Isu yang dideteksi oleh Kepala Madrasah melalui pengamatan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.
 - 2) Menetapkan tujuan supervisi yang mencakup target pencapaian yang dapat diukur.
 - 3) Instrumen yang digunakan dengan indikator target untuk mencapai tujuan Madrasah.
- b. Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) meliputi:
 - 1) Catatan hasil pertemuan awal, termasuk masalah yang diidentifikasi, tujuan, fokus utama supervisi, dan instrumen yang disepakati.
 - 2) Dokumen observasi pembelajaran yang lengkap, obyektif, selektif, dan relevan dengan fokus supervisi.
 - 3) Catatan pelaksanaan supervisi pembelajaran, refleksi, kumpulan data hasil supervisi, analisis data, interpretasi, evaluasi kelebihan dan kekurangan, serta rekomendasi perbaikan.
 - 4) Data tindak lanjut penilaian, bukti analisis soal, kegiatan remedial, dan pengayaan.
- c. Penilaian dan tindak lanjut kegiatan meliputi:
 - 1) Bukti implementasi perbaikan sistem evaluasi prestasi belajar.
 - 2) Dokumen rekomendasi perbaikan sistem penilaian prestasi belajar secara rutin.

- 3) Laporan tindak lanjut hasil pengawasan sebagai landasan pembinaan staf pengajar.
- 4) Evaluasi pelaksanaan supervisi dan pencapaian program sebagai dasar penilaian kinerja dan untuk merencanakan siklus berikutnya.

Dalam rangka temuan penelitian ini, peneliti akan menyajikan hasil penelitian yang telah dilakukan di MAN 2 Banyumas, mengikuti fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penilaian kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas..

Tabel 3. Hasil PKKM di MAN 2 Banyumas

No	Standar Kinerja	Hasil Penilaian
1	Bagaimana perencanaan penilaian kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas tahun 2024?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pembentukan tujuan dalam penilaian kinerja kepala madrasah mencakup pengembangan profesionalisme berkelanjutan bagi kepala madrasah, serta peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam penilaian kinerja kepala madrasah di MAN 2 Banyumas. b. Penetapan target dalam penilaian kinerja kepala madrasah mengacu pada pedoman yang ditetapkan dalam Juknis PKKM. c. Penetapan standar penilaian kinerja kepala madrasah disesuaikan dengan pedoman pelaksanaan penilaian kinerja kepala madrasah, dengan mengadopsi kriteria kualitas seperti sangat baik, baik, cukup, memadai, atau kurang.
2	Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas tahun 2024?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pembentukan tujuan dalam penilaian kinerja kepala madrasah mencakup pengembangan profesionalisme berkelanjutan bagi kepala madrasah, serta peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam

		<p>penilaian kinerja kepala madrasah di MAN 2 Banyumas.</p> <p>b. Penetapan target dalam penilaian kinerja kepala madrasah mengacu pada pedoman yang ditetapkan dalam Juknis PKK. M.</p> <p>c. Penetapan standar penilaian kinerja kepala madrasah disesuaikan dengan pedoman pelaksanaan penilaian kinerja kepala madrasah, dengan mengadopsi kriteria kualitas seperti sangat baik, baik, cukup, memadai, atau kurang.</p>
3	<p>Bagaimana evaluasi hasil pelaksanaan penilaian kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas tahun 2024?</p>	<p>a. Pengumuman hasil penilaian kinerja oleh Pengawas Madrasah digunakan sebagai evaluasi untuk perbaikan lebih lanjut.</p> <p>b. Evaluasi dan langkah-langkah berikutnya setelah penilaian kinerja kepala madrasah di MAN 2 Banyumas melibatkan partisipasi kepala madrasah dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dengan mengikuti pelatihan kompetensi madrasah.</p>

MAN 2 Banyumas mengembangkan beragam strategi untuk mencapai tujuan pendidikannya. Ini termasuk seleksi ketat calon siswa, pengembangan proses pembelajaran yang fokus pada penguasaan pengetahuan dasar tentang sains dan teknologi serta keterampilan kepemimpinan, dengan prinsip "asah, asuh, asih, dan ajih". Mereka juga menyiapkan tenaga pendidik profesional dengan menerapkan sistem merit dalam kesejahteraan mereka, menyediakan sarana dan prasarana untuk mendukung pembelajaran sains dan teknologi, menjalin kerjasama pendidikan dengan pihak terkait baik lokal maupun internasional, dan menyediakan pelatihan reguler bagi guru dan karyawan. Selain itu, mereka memberikan kesempatan untuk mengikuti program pendidikan S2 baik di dalam maupun di luar negeri, menyediakan perpustakaan yang memadai, melakukan studi banding, dan memberikan wawasan tentang

penerapan pelajaran MAFIKIB (Matematika, Fisika, Kimia, dan Biologi) secara berkala kepada guru dan siswa.

Untuk mendukung program pendidikan mereka, MAN 2 Banyumas menyiapkan faktor pendukung utama seperti tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, serta berbagai fasilitas penunjang lainnya. Upaya yang dilakukan, mulai dari perencanaan visi, misi, tujuan, strategi, hingga program-program pendidikan, diimplementasikan dan dievaluasi secara sistematis dan berkelanjutan. Ini berdampak pada peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga ini, yang tercermin dalam berbagai prestasi akademik dan non-akademik dari tingkat lokal hingga internasional.

1. Perencanaan Mutu Pendidikan di MAN 2 Banyumas

Implementasi manajemen mutu pendidikan di MAN 2 Banyumas melibatkan tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu, sejalan dengan konsep Trilogi Juran yang mencakup perencanaan, pengendalian, dan peningkatan mutu. Selain itu, pendekatan ini juga mencerminkan siklus pemecahan masalah bisnis dari Deming serta kepatuhan terhadap Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 mengenai pengelolaan pendidikan.

Langkah-langkah dalam proses perencanaan mutu pendidikan mencakup analisis dan diagnosis, penyusunan rencana program, sosialisasi program, penyusunan anggaran pembiayaan, dan pendokumentasian. Pendapat Rivai dan Murni juga menegaskan bahwa perencanaan melibatkan pembuatan peta keadaan pendidikan, analisis SWOT, penyusunan rencana pendidikan, dan penganggaran, yang sesuai dengan pendekatan yang diterapkan dalam MAN 2 Banyumas.

Proses perencanaan mutu pendidikan di MAN 2 Banyumas dimulai dengan penyusunan rencana strategis (Renstra) atau rencana kerja sekolah (RKS) untuk periode empat tahun ke depan, yang didasarkan pada analisis SWOT. Tujuan dari langkah ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan tantangan eksternal.

Hal ini bertujuan agar program pendidikan yang disusun dapat sesuai dengan kebutuhan lingkungan dan dinamika perkembangan zaman.

Analisis dan diagnosis dilakukan oleh berbagai tingkatan strategi, meliputi strategi korporasi, bisnis, dan fungsional. Dalam konteks lembaga ini, analisis tersebut disederhanakan menjadi dua tingkat. Proses ini mencakup integrasi strategi korporasi dengan strategi bisnis di tingkat divisi, serta strategi fungsional seperti kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, hubungan masyarakat, dan sumber daya manusia.

Dari langkah-langkah tersebut, terbentuklah pedoman mutu strategis yang berisi arahan strategis dan garis besar terkait peningkatan mutu program pendidikan. Dokumen ini menjadi panduan dalam menyusun rencana mutu program pendidikan. Penyusunan rencana strategis didasarkan pada analisis SWOT guna memetakan kondisi internal dan eksternal lembaga pendidikan.

Muhamad Fahmi menyebutkan bahwa :

“Analisis internal dalam penyusunan program-program pendidikan di MAN 2 Banyumas dilakukan terhadap bidang kesiswaan dan humas, bidang sarana prasarana, kurikulum dan pembelajaran, keorganisasian dan kelembagaan, pembiayaan, sarana dan prasarana, kondisi dan kultur lingkungan, kerjasama dan kemitraan dengan menggunakan pendekatan bottom up-top down, yaitu kegiatan analisis lingkungan dimulai dari lapisan paling bawah dalam hirarki manajemen sebagai bentuk prakarsa yang selanjutnya direspon secara bersama pada lapisan manajemen tingkat atas.”¹⁵⁷

Analisis internal dan eksternal dilaksanakan untuk memperoleh pemahaman tentang kondisi aktual sekolah, kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, arah kebijakan pendidikan nasional, harapan stakeholder, kesenjangan yang ada, dan target pengembangan. Dengan mempelajari lingkungan tersebut, setiap bidang dapat merancang program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan.

¹⁵⁷ Wawancara pada 5 Desember 2023 pukul 08.50

Pendekatan perencanaan dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi unik dari masing-masing lembaga. Kebijakan dapat dimulai dari strategi pada tingkat korporat atau fungsional tanpa adanya pembatasan pada tingkat kewenangan tertentu. Menurut penulis, proses formulasi strategis di MAN 2 Banyumas dapat dijalankan secara interaktif, di mana interaksi antara berbagai tingkatan lebih penting daripada sumber asal proses formulasi strategis.

Hal tersebut dapat dilakukan dengan beberapa alasan sebagai berikut:

- 1) SDM pendidikan dan tenaga kependidikan di lembaga tersebut telah memenuhi standar minimal berijazah sarjana.
- 2) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat memerlukan respons yang cepat pula.
- 3) Kemudahan akses terhadap berbagai informasi melalui media internet.

Setelah itu, MAN 2 Banyumas menyusun draf rencana program untuk setiap bagian atau bidang, mengacu pada pedoman mutu strategis yang telah diformulasikan dalam rapat forum. Dalam proses penyusunan draf rencana program, komponen-komponen rencana program juga ditetapkan sebagai hasil interpretasi dari visi, misi, fokus, dan perbandingan yang diturunkan dari rencana strategis.

Pada tahap ini, dilakukan di tingkat strategi fungsional dengan tetap merujuk pada pedoman mutu strategis lembaga (*strategic quality direction*), yaitu:

1. Bidang Akademik atau Kurikulum
2. Bidang Kesiswaan
3. Bidang Humas
4. Bidang Sarana dan prasarana

Setiap unit tersebut kemudian merencanakan program-program yang saling terkait secara padu dalam proses manajemen mutu pendidikan dengan melibatkan semua pihak terkait (*stakeholders*) dalam madrasah.

Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas program mutu dan memulai proses perubahan melalui upaya bersama dari seluruh guru menuju tujuan yang telah ditetapkan.

M. Irfangi menyebutkan bahwa

“Sosialisasi draft rencana program kepada stakeholders pendidikan dilakukan dalam sebuah rapat pleno yang dihadiri oleh semua komponen madrasah untuk mendapatkan masukan dari berbagai pihak dan menjadikan draft tersebut menjadi rencana program. Langkah sosialisasi di MAN 2 Banyumas dilakukan dalam rangka negosiasi antarlevel dalam hirarki dan dalam level sehingga berbagai tujuan, strategi, kebijakan, program, anggaran, dan prosedur cocok dan saling menguatka”.¹⁵⁸

Sosialisasi memegang peranan penting dalam mendapatkan masukan terkait validitas, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dari rencana program mutu, serta sejalan dengan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, dan sasaran mutu pendidikan. Selain itu, sosialisasi juga bertujuan untuk mengkoordinasikan program-program di setiap bagian guna mencegah tumpang tindih dan konflik dengan program-program lainnya. Pengkoordinasian ini penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan program tidak hanya dilakukan sesuai dengan keinginan individu, tetapi juga sesuai dengan aturan yang dapat mendukung pencapaian tujuan lembaga.

Dalam mendukung pelaksanaan rencana program, lembaga ini juga menyusun anggaran biaya pendidikan dalam bentuk rencana kerja dan anggaran kementerian lembaga (RKA-KL). RKA-KL disusun berdasarkan pagu sementara yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan, merujuk pada Rencana Kerja Kementerian Negara/Lembaga. Langkah ini dirasa esensial, terutama di MAN 2 Banyumas, karena pembiayaan pendidikan di lembaga ini harus mengikuti daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) Kementerian Agama RI, yang menjadi dasar alokasi dan penyaluran anggaran.

¹⁵⁸ Wawancara pada 12 Desember 2023 pukul 11.00

MAN 2 Banyumas melaksanakan langkah ini untuk memperkirakan dana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan program-program yang telah direncanakan dengan baik. Ini mencakup anggaran operasional dan strategis yang disusun berdasarkan Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA) Kementerian Agama RI. Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) ini merupakan langkah penting dalam memastikan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan dapat berjalan sesuai yang diuraikan oleh Sagala, yang menegaskan kebutuhan akan anggaran operasional dan strategis.

Setelah disebar dan direncanakan anggaran biayanya, draf program tersebut kemudian didokumentasikan dan diakui sebagai rencana program melalui Surat Keputusan (SK) kepala madrasah. Proses pengarsipan ini dilakukan setelah menerima masukan dan persetujuan dari pihak-pihak terkait, serta verifikasi RKA-KL dan DIPA dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Republik Indonesia.

Secara ringkas, Rencana Strategis (Renstra) MAN 2 Banyumas, yang menjadi panduan dalam penyelenggaraan pendidikannya, dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi

Salah satu tanda kualitas sebuah organisasi adalah fokusnya pada kepuasan pelanggan. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan telah menjadi tolak ukur keberhasilan bagi organisasi, termasuk MAN 2 Banyumas, dalam menghadapi persaingan global yang tak kenal henti. Untuk mengatasi tantangan ini, MAN 2 Banyumas telah merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pendidikannya dengan langkah-langkah strategis yang dimulai dari analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal serta identifikasi tren-tren lingkungan yang berpengaruh.

Analisis lingkungan eksternal adalah evaluasi terhadap peluang dan tantangan yang berasal dari luar organisasi dan mempengaruhi kondisinya. Sementara itu, analisis lingkungan internal mencakup

penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi, termasuk struktur, budaya, dan sumber daya yang dimilikinya. Hasil analisis lingkungan ini menjadi dasar penting dalam perencanaan mutu strategis, memungkinkan MAN 2 Banyumas untuk merumuskan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, dan program pendidikannya.

Visi MAN 2 Banyumas, yang dipengaruhi oleh hasil analisis internal dan eksternal, menggambarkan visi masa depan yang realistis yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu, berdasarkan nilai-nilai, inspirasi, dan perilaku yang khas bagi madrasah tersebut. Visi ini kemudian dijabarkan menjadi pedoman yang lebih praktis dan konkret dalam bentuk misi. Misi MAN 2 Banyumas mencakup pernyataan mengenai pencapaian yang diharapkan oleh organisasi untuk pihak-pihak yang berkepentingan di masa depan, memberikan arahan jangka panjang bagi lembaga dalam mencapai tujuan pendidikan.

Penyusunan visi dan misi di lembaga tersebut merupakan proses yang melibatkan seluruh komponen pendidikan, dengan memperhatikan bahwa pembentukan misi sangat dipengaruhi oleh harapan dan pandangan dari pelanggan serta masukan dari berbagai pihak terkait, termasuk kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, staf pendidikan, dan masyarakat madrasah lainnya. Ini menjadi landasan utama dalam merancang program madrasah yang berakar pada tujuan yang jelas, konsisten, dan relevan dengan prinsip-prinsip yang dipegang oleh madrasah.

Langkah berikutnya dalam perumusan strategi MAN 2 Banyumas adalah menetapkan tujuan pendidikannya. Tujuan di sini merupakan pernyataan yang menjelaskan apa yang ingin dicapai dan kapan akan dicapai, menggambarkan keadaan yang diinginkan di masa depan yang ingin dicapai dan direalisasikan oleh organisasi. Dalam merumuskan tujuan, lembaga ini mempertimbangkan nilai-nilai yang

dianutnya, kekuatan internal, serta perkembangan lembaga sesuai dengan faktor-faktor yang mempengaruhi perumusan tujuan.

Setelah visi, misi, dan tujuan pendidikan terbentuk, lembaga ini kemudian menetapkan strategi dengan merancang rencana komprehensif yang mengintegrasikan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi ini meliputi persiapan sumber daya manusia yang berkualitas, pengembangan proses pembelajaran, penyediaan fasilitas dan infrastruktur, serta pengembangan jaringan kerja sama dengan berbagai pihak sebagai langkah untuk meningkatkan daya saing.

b. Analisis Lingkungan Internal dan Target Pengembangannya

Renstra MAN 2 Banyumas, yang disusun dalam bentuk Rencana Kerja Madrasah, memberikan gambaran komprehensif tentang situasi aktual, harapan masa depan, serta upaya untuk mengatasi kesenjangan antara keduanya. Rencana ini mengacu pada delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah ditetapkan oleh pemerintah, dengan tujuan untuk meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan potensi yang dimiliki. Langkah-langkah ini mencakup analisis gap, yang melibatkan evaluasi kinerja saat ini, perbandingan dengan target yang diinginkan, dan pengambilan tindakan untuk mengatasi perbedaan antara keduanya.

Pengembangan program pendidikan di MAN 2 Banyumas berfokus pada penyusunan program-program alternatif terbaik untuk mengatasi kesenjangan antara situasi aktual dan harapan pemangku kepentingan. Tujuan pengembangan ini adalah untuk secara berkelanjutan meningkatkan mutu pendidikan sebagai strategi internal untuk memenuhi kepuasan pelanggan serta memajukan madrasah melalui partisipasi semua pihak dan pemanfaatan potensi yang ada. Secara konseptual, langkah-langkah ini mencerminkan komitmen

MAN 2 Banyumas untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam membangun filosofi mutu pendidikannya.

2. Pelaksanaan Program Madrasah di MAN 2 Banyumas

Strategi pelaksanaan manajemen mutu pendidikan di MAN 2 Banyumas dibagi menjadi dua tahap utama: pelaksanaan program dan evaluasi program. Pelaksanaan program mutu pendidikan bertujuan untuk menerapkan program-program yang telah direncanakan sebelumnya dengan mengatur organisasi pelaksanaannya, mulai dari penunjukan pelaksana program, berbagai aktivitas yang akan dilakukan, hingga detail teknis pelaksanaan di lapangan. Selama pelaksanaan program, lembaga ini mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai pedoman dalam menjalankan berbagai program yang tercantum dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga (RKA-KL). Hal ini dilakukan sebagai bagian dari upaya mewujudkan strategi dan kebijakan mutu menjadi tindakan nyata dan terimplementasi.

Sunhaji menyebutkan bahwa :

“Prosedur pelaksanaan mutu program pendidikan di MAN 2 Banyumas mengikuti pola bottom up-top down, yaitu inisiasi pelaksanaan program dimulai pada level fungsional yaitu bagian-bagian yang berada di bawah kepala madrasah dengan tetap bersinergi dengan kepala madrasah sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses manajemen mutu pendidikan di lembaga ini. Upaya sinergitas antarlevel dari hirarki strategi tersebut dimaksudkan agar tujuan, strategi, kebijakan, program, anggaran, dan prosedur cocok dan saling menguatkan sebagai upaya mempertahankan keunggulan kompetitif. Hal tersebut sejalan dengan prinsip trilogi Juran yang menekankan bahwa pelaksanaan mutu harus didelegasikan kepada tingkat paling bawah melalui penempatan karyawan ke dalam keadaan swakendali (self-control) sehingga mereka dapat membuat keputusan berdasarkan pada fakta-fakta dan merupakan langkah membangun strategi.”¹⁵⁹

¹⁵⁹ Wawancara pada 19 Desember 2023 pukul 10.00

Langkah-langkah pelaksanaannya mencakup: sosialisasi program, koordinasi dan sinkronisasi, penyusunan rencana teknis, serta implementasi atau pelaksanaan program. Untuk mengendalikan pelaksanaan program, MAN 2 Banyumas menerapkan kegiatan supervisi dan monitoring. Lembaga tersebut juga menambahkan beberapa program pengendalian mutu untuk mendukung kelancaran program akademik, termasuk: (1) Program penjaminan mutu proses dan supervisi pembelajaran, yang melibatkan implementasi kurikulum, pengembangan media pembelajaran, penerapan prinsip *active learning*, *pelaksanaan team teaching*, dan program umpan balik atau responsi; serta (2) Program penjaminan mutu hasil dan prestasi belajar, yang mencakup program klinik mata pelajaran, klub mata pelajaran, dan program fisik peduli.

3. Evaluasi Program Madrasah di MAN 2 Banyumas

Proses evaluasi mutu program pendidikan di MAN 2 Banyumas melibatkan beberapa tahapan, termasuk evaluasi diri, audit internal mutu program, evaluasi kompetensi guru, rapat tinjauan manajemen, dan audit eksternal program mutu pendidikan.

Evaluasi diri merupakan upaya pengendalian mutu program pendidikan di setiap bagian tanpa melibatkan pihak eksternal. Ini bertujuan untuk memantau efektivitas, efisiensi, dan produktivitas program pendidikan dalam berbagai jangka waktu, mulai dari evaluasi harian, mingguan, bulanan, semesteran, hingga tahunan. Selain itu, evaluasi diri juga mempermudah tim audit internal dalam melakukan penilaian mutu lembaga secara menyeluruh.

Audit internal di MAN 2 Banyumas adalah bagian dari penjaminan mutu pendidikan. Ini menjadi langkah krusial dalam manajemen program mutu pendidikan untuk memetakan secara detail kondisi seluruh bagian setelah program dijalankan dalam jangka waktu tertentu. Audit ini bertujuan untuk mengontrol efektivitas pencapaian sasaran mutu yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi serta mengatasi potensi kesalahan dalam pelaksanaan program.

Selain itu, evaluasi juga dilakukan terhadap komponen pendukung proses pendidikan seperti sarana dan prasarana, SDM, lingkungan kerja, dan keuangan. Audit juga dilakukan terhadap berbagai layanan pendukung lainnya, seperti kegiatan ekstrakurikuler, pusat kesehatan, dan keamanan, untuk memastikan kelancaran dan kualitas keseluruhan lingkungan pendidikan.

Daryanto menyebutkan bahwa

“Evaluasi sumber daya manusia (SDM) pendidikan dan tenaga kependidikan juga menjadi perhatian dalam pengelolaan pendidikan. Hal tersebut dapat dipahami karena SDM tenaga pendidikan atau guru berdampak pada mutu pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Untuk tujuan tersebut dilakukan langkah analisis kebutuhan lembaga terhadap guru sesuai dengan kompetensinya, melakukan penilaian kinerja guru, dan peningkatan kesejahteraan guru berupa rewards atas prestasi yang diraih serta pemberian fasilitas-fasilitas lain yang mampu memotivasi guru untuk terus bekerja secara optimal”.¹⁶⁰

Hasil evaluasi diri, audit internal, dan evaluasi kompetensi guru digunakan sebagai materi dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang diadakan setidaknya sekali dalam setahun. RTM bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas sistem manajemen yang telah diterapkan serta kebijakan dan sasaran mutu yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil audit mutu, RTM menjadi dasar bagi manajemen untuk mengambil keputusan tentang kelanjutan, perbaikan, atau penggantian program mutu dengan yang lebih baik, terutama terkait dengan proses dan hasil KBM, kerja sama dengan orang tua, dan peningkatan layanan bagi pengguna jasa lainnya, serta aspek sistem penunjang dan sumber daya yang dibutuhkan. Selain itu, audit internal juga dilakukan terhadap anggaran biaya pendidikan.

Audit internal atas penggunaan anggaran pendidikan di MAN 2 Banyumas merupakan praktek yang diwajibkan untuk semua entitas di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Sebagai

¹⁶⁰ Wawancara pada 20 Desember 2023 pukul 10.15

lembaga pemerintah yang mengandalkan dana dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang disalurkan melalui Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kementerian Agama Republik Indonesia, MAN 2 Banyumas secara rutin menjalani proses audit oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Selain itu, lembaga ini juga memperoleh layanan audit dari profesional akuntan publik untuk meninjau keuangan yang dikelola oleh komite madrasah, yang mendapat dana dari sumbangan masyarakat. Selain itu, akreditasi mutu program pendidikan menjadi kriteria penting bagi setiap lembaga pendidikan untuk mengevaluasi efektivitas program yang diterapkan.

Audit internal tersebut kemudian diikuti oleh audit eksternal yang dilakukan oleh lembaga independen dengan otoritas untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan produktivitas lembaga. Langkah ini penting sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas kepada stakeholders terkait. Audit eksternal juga merupakan bagian penting dari evaluasi mutu program pendidikan, memberikan lembaga pendidikan informasi independen dan penilaian terhadap kinerjanya, serta memberikan umpan balik untuk perbaikan selanjutnya.

Dari fakta tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi mutu program pendidikan di MAN 2 Banyumas merupakan upaya berkelanjutan untuk peningkatan mutu. Evaluasi menyeluruh terhadap proses dan hasil pendidikan menjadi alat untuk menetapkan pencapaian kinerja lembaga dan menjadi dasar untuk perbaikan dan peningkatan mutu secara berkesinambungan. Lembaga ini menjadikan evaluasi mutu program sebagai wujud akuntabilitas dan transparansi terhadap para pihak yang terlibat dalam pendidikan.

Hasil pendidikan dari implementasi manajemen mutu pendidikan di MAN 2 Banyumas menunjukkan prestasi yang baik selama tiga tahun terakhir, baik secara lokal, nasional, maupun internasional. Prestasi ini

mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas manajemen mutu pendidikan yang diterapkan di lembaga tersebut.

Berdasarkan data lapangan, hasil pendidikan yang merupakan dampak dari penerapan manajemen mutu pendidikan di MAN 2 Banyumas dapat dianggap cukup memuaskan. Prestasi-prestasi yang telah diraih oleh lembaga ini selama tiga tahun terakhir mencakup tingkat lokal, nasional, hingga internasional.

- 1) *Output* implementasi mutu pendidikan dapat dilihat langsung dari prestasi akademik dan prestasi non-akademik siswa. MAN 2 Banyumas setiap tahun meluluskan siswanya dengan rata-rata nilai dalam Ujian Madrasah (UM) mencapai grade A. Prestasi akademik lainnya yang diraih siswa MAN 2 Banyumas adalah prestasi pada ajang olimpiade sains tingkat nasional dan internasional.
- 2) Sedangkan prestasi non akademik sebagai *output* implementasi manajemen mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi MAN 2 Banyumas dalam beberapa event lomba, baik tingkat kabupaten/kota, provinsi, nasional, dan internasional. Prestasi akademik maupun non akademik yang telah diraih oleh MAN 2 Banyumas merupakan output dari implementasi manajemen mutu pendidikan.
- 3) Outcome implementasi pendidikan di MAN 2 Banyumas ditunjukkan dengan diterimanya lulusan madrasah ini di perguruan tinggi negeri (PTN) yang tersebar di berbagai universitas terkemuka di dalam negeri dan nampaknya mendominasi perguruan tinggi umum, seperti: ITB, UGM, UI, IPB, UNPAD, UNIBRAW, UNS, Unair, Undip dan lain-lain; dan di PTN luar negeri, seperti: Jepang, Malaysia, German, Mesir, Korea, Amerika, Australia, Rusia, dan Singapura.

Pentingnya penguasaan ilmu pasti dan pengembangan sains dan teknologi dalam basis pendidikan di MAN 2 Banyumas telah menyumbang pada kesuksesan prestasi lembaga ini. Di sisi lain, pembelajaran agama lebih berfokus pada penguatan akidah dan

kemampuan praktik ibadah, tanpa penekanan pada pendalaman bidang keilmuan keagamaan.

C. Analisis Implementasi Penilaian Kinerja Kepala Madrasah dalam Perspektif *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam (Dirjen Pendis) No. 1111 tahun 2019, PKK (Penilaian Kinerja Kepala Madrasah) adalah proses yang meliputi pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data oleh kepala madrasah pada setiap indikator. Penilaian kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran dianggap sebagai suatu keharusan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah.

Tujuan utama evaluasi kinerja kepala madrasah ini adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang akan berdampak positif pada peningkatan mutu peserta didik dan lulusan melalui peningkatan kualitas kinerja kepala madrasah dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya sebagai pemimpin di madrasah. Kinerja pada dasarnya merupakan ukuran keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Para ahli telah memberikan berbagai batasan tentang konsep kinerja, namun pada prinsipnya mereka sepakat bahwa kinerja mengacu pada upaya untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

As'ad mengutip Maier yang menjelaskan bahwa kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam mengeksekusi suatu tugas. Salah satu manfaat dari hasil Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) ini adalah untuk pemetaan kompetensi madrasah, sehingga hasilnya dapat dimanfaatkan madrasah untuk melakukan tindak lanjut guna memaksimalkan kompetensi madrasah.

Selain penilaian kinerja kepala madrasah berbasis pengukuran kelebihan dan kekurangannya, juga dilakukan evaluasi berbasis bukti yang dapat diidentifikasi, baik itu bukti fisik maupun non fisik. Bukti fisik seperti dokumen tertulis, kondisi sarana dan prasarana, dan dokumentasi foto kegiatan di madrasah. Sedangkan bukti non fisik dapat diperoleh dari hasil wawancara

dengan stakeholder madrasah (komite, guru, yayasan, mitra DU/DI), observasi sikap dan perilaku kepala madrasah, dan observasi iklim serta budaya yang ada di madrasah. Hal tersebut sejalan dengan instrument akreditasi sekolah/madrasah. Untuk melihat kualitas mutu suatu madrasah/sekolah, BAN S/M juga menggunakan teknik pengukuran untuk menilai suatu sekolah / madrasah yang nantinya akan diberikan predikat dalam akreditasi.

Unsur-unsur Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) meliputi: 1) Usaha pengembangan madrasah, 2) Pelaksanaan tugas manajerial, 3) Pelaksanaan supervisi guru dan tenaga kependidikan, 4) Pengembangan kewirausahaan, 5) Hasil kinerja kepala madrasah.

1. Usaha Pengembangan Madrasah

Dalam menjalankan tugas utama pengembangan madrasah, ada minimal 7 unsur tugas utama dan 25 indikator kinerja. Secara umum ketujuh unsur tugas utama tersebut meliputi mengembangkan madrasah sesuai kebutuhan, mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju pembelajar yang efektif, mengembangkan antara hubungan madrasah dengan masyarakat, mengelola proses pencapaian standar nasional pendidikan, mengelola unit khusus layanan madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran, mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program serta pengambilan keputusan, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan manajemen madrasah.

Dalam hal ini, kepala madrasah dapat membuat perencanaan program jangka pendek melalui Rencana Kerja Tahunan (RKT), jangka menengah melalui Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), dan jangka panjang. Dokumen tersebut adalah bukti fisik yang dinilai saat proses PKKM. Dokumen tersebut juga menjadi dokumen penting saat pelaksanaan akreditasi madrasah aliyah, sehingga dengan ketersediaan dokumen yang lengkap terkait perencanaan pengembangan madrasah aliyah tersebut diharapkan akan mendongkrak mutu dari madrasah aliyah.

2. Pelaksanaan Tugas Manajerial MAN 2 Banyumas

Dalam mengorganisir komponen yang ada di madrasah khususnya madrasah aliyah, kepala madrasah tentu tidak dapat lepas dari tugas manajerial. Dalam PKKM ini, pengukuran terkait tugas manajerial ada 10 unsur tugas yang meliputi, menyusun perencanaan madrasah, menciptakan iklim dan budaya madrasah yang kondusif dan inovatif, mengelola guru dan tenaga kependidikan secara optimal. Kemudian mampu mengelola sarpras madrasah secara optimal, mengelola peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum.

Dilanjutkan mampu mengelola keuangan madrasah dengan prinsip transparan, akuntable, dan efisien, mengelola ketatausahaan madrasah, melakukan monev serta pelaporan program kegiatan madrasah. Menjadi sangat *urgent* karena tugas manajerial ini sangat melekat pada seorang manajer dalam suatu Lembaga, dalam hal ini kepala madrasah aliyah. Dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan, khususnya madrasah aliyah diperlukan strategi yang terencana. Tugas manajerial yang banyak ini dapat diorganisir dengan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada.

Kepala MAN 2 Banyumas dapat membentuk tim yang melibatkan unsur guru maupun komite. Dengan pembagian tugas yang jelas, job deskripsi yang jelas dan terdokumentasi. Kemudian ditunjang dengan adanya monitoring serta evaluasi berkala, diharapkan dapat memaksimalkan hasil yang akan dicapai madrasah aliyah dalam peningkatan mutu. Kegiatan PKKM yang dilaksanakan terprogram dan berkala, akan membantu kepala madrasah aliyah memperbaiki serta meningkatkan kompetensi manajerialnya. Adanya PKKM dapat mempetakan dan mengidentifikasi dari unsur tugas utama yang disebutkan tadi, bagian mana yang perlu mendapatkan perhatian khusus. Selanjutnya pelaksanaan tindak lanjut menjadi prioritas setelah mengetahui hasil dari PKKM.

3. Pelaksanaan Supervisi guru dan tenaga kependidikan MAN 2 Banyumas

Supervisi guru dan tenaga kependidikan oleh kepala madrasah menjadi hal penting untuk memonitoring dan evaluasi terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Dari hasil supervisi tersebut, kepala madrasah dapat mengetahui sejauh mana kualitas guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dengan teknik evaluasi melalui supervisi kepala madrasah aliyah dapat merencanakan tindak lanjut yang tepat mengacu pada hasil supervisi guru. Tidak hanya guru, tenaga kependidikan sebagai tenaga yang menopang untuk keberlangsungan proses pendidikan di madrasah aliyah juga merupakan bagian sumber daya manusia yang harus di supervisi.

Hal ini juga tidak dapat lepas dari gerakan *madrasah reform* dari Kementerian Agama yang salah satunya adalah digitalisasi dalam berbagai aspek pelaporan yang berkaitan dengan guru, siswa, keuangan, sarana prasarana dan penilaian hasil pembelajaran tingkat nasional melalui Asesmen Nasional Berbasis Komputer (ANBK). Supervisi pada kenyataan di lapangan, banyak yang belum menjalankan atau menjalankan tanpa terprogram. Padahal dengan supervisi yang terprogram dan terencana, dapat memberikan data pada kepala madrasah dan dapat menjadi bahan evaluasi terkait dengan mutu standar isi, proses, dan penilaian.

Ketercapaian standar kompetensi lulusan juga menjadi tolok ukur mutu suatu madrasah aliyah. Lulusan yang memiliki kompetensi baik maupun unggul tentunya melalui proses pembelajaran yang dirancang dengan baik juga. Guru memiliki posisi penting dalam proses pembelajaran. Dengan adanya PKKM, kualitas memproses pembelajaran yang dilakukan oleh Guru menjadi terlihat melalui supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah aliyah. Sehingga dari sini terlihat urgensi dari PKKM yang spesifik menilai kinerja kepala madrasah aliyah dalam meningkatkan kinerja guru untuk mencapai mutu madrasah aliyah.

4. Pengembangan kewirausahaan

Pengembangan kewirausahaan merupakan kompetensi yang juga perlu dimiliki seorang kepala madrasah aliyah. Dalam evaluasi kinerja

kepala madrasah, terdapat beberapa aspek pengembangan kewirausahaan, seperti: menciptakan inovasi yang relevan untuk kemajuan madrasah, berdedikasi untuk memperoleh kesuksesan madrasah sebagai lembaga pembelajaran yang efisien, memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan dan memenuhi peran sebagai pemimpin madrasah, memiliki keteguhan hati dan kemampuan mencari solusi terbaik saat menghadapi tantangan, serta memiliki insting kewirausahaan dalam mengelola aktivitas produksi/jasa madrasah sebagai bagian dari pengalaman belajar siswa.

Dengan adanya unsur kompetensi ini dan inklusinya dalam penilaian PKKM, kepala madrasah aliyah yang menjalankan tugas utamanya dengan baik akan memberikan dampak positif pada mutu internal madrasah aliyah. Beberapa madrasah aliyah swasta mengalami kesulitan dalam mengembangkan kewirausahaan, meskipun demikian, madrasah aliyah sebagai lembaga memiliki sumber daya yang penting untuk diperhatikan baik secara moral maupun materiil. Untuk meningkatkan dan mengembangkan kewirausahaan, motivasi internal dari madrasah sangatlah penting. Selain itu, kerjasama dengan masyarakat juga perlu ditingkatkan karena masyarakat merupakan bagian integral dari madrasah aliyah. Kepercayaan masyarakat terhadap madrasah aliyah dapat diperoleh melalui pencapaian kompetensi yang diberikan oleh madrasah tersebut.

5. Hasil kinerja kepala madrasah

Dalam melihat hasil kinerja kepala madrasah, kegiatan PKKM mengidentifikasi dari laporan kegiatan berdasarkan program yang telah dilaksanakan oleh madrasah aliyah. Bukti laporan ini ditanyakan dan diidentifikasi untuk melatih madrasah aliyah tertib mendokumentasikan kegiatan. Selain mengobservasi kegiatan dan lingkungan madrasah, bukti autentik hasil kinerja madrasah dilihat dari dokumentasi setiap kegiatan dan prestasi yang didapat oleh madrasah aliyah. Urgensi dari hasil kinerja kepala madrasah aliyah ini adalah bagaimana dokumen ini terekap dengan baik dan dapat diperlihatkan saat PKKM. Dari hasil yang sudah

terdokumentasi akan disesuaikan dengan hasil wawancara dan observasi lingkungan madrasah untuk dilihat kesesuaiannya. Jenis penilaian kinerja kepala madrasah antara lain Penilaian kinerja tahunan dan Penilaian kinerja empat tahunan. Penilaian kinerja tahunan terdiri atas penilaian kinerja awal tahun dan penilaian kinerja akhir tahun.

a. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam pandangan kebijakan pendidikan nasional, kepala madrasah memegang tujuh peran utama, yang mencakup fungsi sebagai pendidik, pengurus, pengelola administratif, pengawas, pemimpin, pembuat atmosfer kerja yang positif, dan pelaku bisnis. Berikut hasil wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Banyumas mengenai bagaimana ia berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi madrasah.

1) Kepala madrasah sebagai *educator*.

Pusat dari pendidikan adalah proses belajar mengajar, dan guru memiliki peran kunci sebagai pengeksekusi dan pengembang kurikulum di madrasah. Kepala madrasah, pada hakikatnya, juga merupakan seorang pendidik. Sebagai guru, kepala madrasah perlu menunjukkan komitmen yang kuat dan fokus dalam pengembangan kurikulum serta aktivitas pembelajaran di madrasah. Selain itu, kepala madrasah memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi dan menginspirasi para guru agar terus meningkatkan kualitas kompetensi mereka, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan lancar. Saat ini, proses pembelajaran di madrasah telah berjalan dengan efektif.

2) Kepala madrasah sebagai manajer.

Sebagai manajer, kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengelola komponen-komponen yang ada di madrasah, terutama para guru, dengan tujuan meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme mereka. Menurut kepala madrasah, upaya yang telah dilakukan dalam peningkatan dan pengembangan profesi guru antara

lain:

- a) Mengaktifkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran pengalaman antar guru dalam bidang mata pelajaran tertentu.
 - b) Melakukan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan optimal.
 - c) Melengkapi buku-buku pembelajaran sebagai sumber referensi yang diperlukan dalam proses belajar mengajar.
 - d) Mengadakan pendidikan dan latihan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM) untuk memberikan metode pembelajaran yang lebih dinamis dan menarik bagi siswa.
 - e) Mengirim atau mengutus guru untuk mengikuti pendidikan dan latihan guna memperkaya pengetahuan dan keterampilan mereka dalam bidang tertentu.
- 3) Kepala madrasah sebagai administrator.

Tantangan dalam peningkatan kompetensi madrasah seringkali terkait dengan alokasi dana. Sebagai administrator, kepala madrasah harus memiliki keterampilan dalam pengelolaan keuangan. Kepala madrasah mengakui bahwa dalam merencanakan anggaran, tidak mungkin untuk bertindak sendirian. Oleh karena itu, bendahara, komite madrasah, dan wakil kepala madrasah turut serta dalam proses perencanaan dan pengelolaan keuangan madrasah, khususnya dalam peran bendahara madrasah.

Hingga saat ini, sumber dana madrasah terdiri dari program DIPA (Daftar Isian Penggunaan Anggaran) yang diberikan oleh pemerintah, serta sumbangan masyarakat melalui dana komite sebesar Rp. 50.000,- per siswa setiap bulan. Dana-dana tersebut dialokasikan sepenuhnya untuk operasional madrasah, termasuk untuk mendukung kegiatan pengembangan diri siswa seperti

kegiatan pramuka, paskibras, tari lima serangkai, dan pemberdayaan internet sekolah.

4) Kepala madrasah sebagai supervisor.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah melibatkan kunjungan kelas guna mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam mengevaluasi kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran. Evaluasi mencakup penerapan strategi pembelajaran, serta penggunaan metode dan media pembelajaran. Selain itu, rapat rutin diadakan minimal setiap tiga bulan sekali. Semua kegiatan ini bertujuan utama untuk meningkatkan kompetensi madrasah.

5) Kepala madrasah sebagai *leader*.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki dampak yang signifikan dalam dunia pendidikan. Menurut kepala madrasah, untuk memastikan bahwa proses pendidikan di MAN 2 Banyumas berjalan secara efektif dan berkualitas, dia menerapkan pendekatan multi-gaya dalam kepemimpinannya. Terkadang, pendekatan yang digunakan bersifat otoriter, sementara pada waktu lain bersifat demokratis, sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, serta mempertimbangkan tipe dan karakteristik dari para guru yang terlibat.

6) Kepala madrasah sebagai pencipta iklim kerja.

Upaya yang dikerahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif mencakup:

- a) Penyusunan rencana kerja yang terperinci dan komunikasinya secara terbuka kepada para guru.
- b) Menekankan pada nilai-nilai komunikasi dan semangat kolaborasi.
- c) Implementasi pendekatan reward dan punishment (pemberian penghargaan dan sanksi).

b. Manajemen *Total Quality Management* di MAN 2 Banyumas

1) Perencanaan dalam perspektif *Total Quality Management* di MAN 2 Banyumas

Menurut Kepala Madrasah, setiap awal tahun pelajaran merupakan momen penting untuk merencanakan dan mengatur program-program di madrasah. Proses perencanaan dan penyusunan program madrasah melibatkan koordinasi antara kepala madrasah, komite madrasah, pembantu kepala madrasah, dan kepala tata usaha. Awalnya, kami melakukan analisis mendalam serta pengumpulan data untuk mengetahui kebutuhan madrasah, termasuk kondisi siswa, pendidik, tenaga kependidikan, sarana, prasarana, dan aspek lainnya. Kemudian, kami menetapkan prioritas berdasarkan kondisi yang ada di madrasah, dengan mengutamakan pemanfaatan sumber daya internal sebelum mencari solusi eksternal yang terbaik.

Kepala madrasah menegaskan bahwa penyusunan perencanaan pendidikan di madrasah tidak hanya bertujuan untuk mencapai tujuan dunia semata, tetapi juga harus melampaui batas-batas kehidupan duniawi. Perencanaan tersebut juga dimaksudkan untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan akhirat, sehingga keseimbangan antara keduanya dapat tercapai. Oleh karena itu, setiap mata pelajaran dihubungkan dengan nilai-nilai agama dan ketakwaan kepada Allah SWT.

2) Pengorganisasian dalam perspektif *Total Quality Management* di MAN 2 Banyumas

Madrasah sebagai sebuah entitas pendidikan wajib memiliki struktur organisasi yang efisien agar tujuan pendidikan dapat terwujud sepenuhnya. Pendekatan pengorganisasian yang diterapkan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Banyumas mengacu pada dua aspek pokok. Pertama, adalah pengelompokkan berbagai bidang kerja yang diperlukan dalam proses pendidikan, seperti penugasan guru mata pelajaran dan

jadwal pelajarannya, pembagian kelas, petugas piket, staf administrasi, staf perpustakaan, staf laboratorium, dan lain-lain. Kedua, adalah pembagian tugas yang jelas, di mana setiap anggota organisasi bertanggung jawab atas tugasnya sendiri, dengan tujuan memastikan kesesuaian antara tugas yang diberikan dengan kemampuan individu dan mempromosikan kerja sama dalam mencapai tujuan madrasah. Proses pengelompokan dan pembagian tugas ini dipimpin oleh kepala madrasah dengan bantuan Pembantu Kepala Madrasah (PKM), khususnya Pembantu Kepala Madrasah Bidang Kurikulum.⁴⁷

Agar pengelompokan pekerjaan dan pembagian tugas dapat dilakukan secara efektif, menurut penjelasan kepala madrasah, langkah pertama adalah proses identifikasi yang melibatkan penilaian terhadap latar belakang pendidikan, beban kerja masing-masing guru, pengalaman kerja, kinerja, tingkat loyalitas, dan masukan dari para wakil kepala madrasah.

Khusus untuk tenaga perpustakaan, biasanya ditugaskan kepada guru-guru dengan latar belakang pendidikan Bahasa Indonesia, Pendidikan Kewarganegaraan, dan ilmu-ilmu sosial. Sedangkan untuk tenaga laboratorium, tanggung jawabnya diberikan kepada guru-guru yang memiliki latar belakang pendidikan Ilmu Pengetahuan Alam (Fisika dan Biologi), dengan sistem bergantian setiap tahun pelajaran. Namun, terkadang ada kasus di mana satu guru bertugas sebagai tenaga perpustakaan atau tenaga laboratorium selama dua atau tiga tahun berturut-turut. Keputusan ini diambil jika guru tersebut dinilai memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas tersebut.

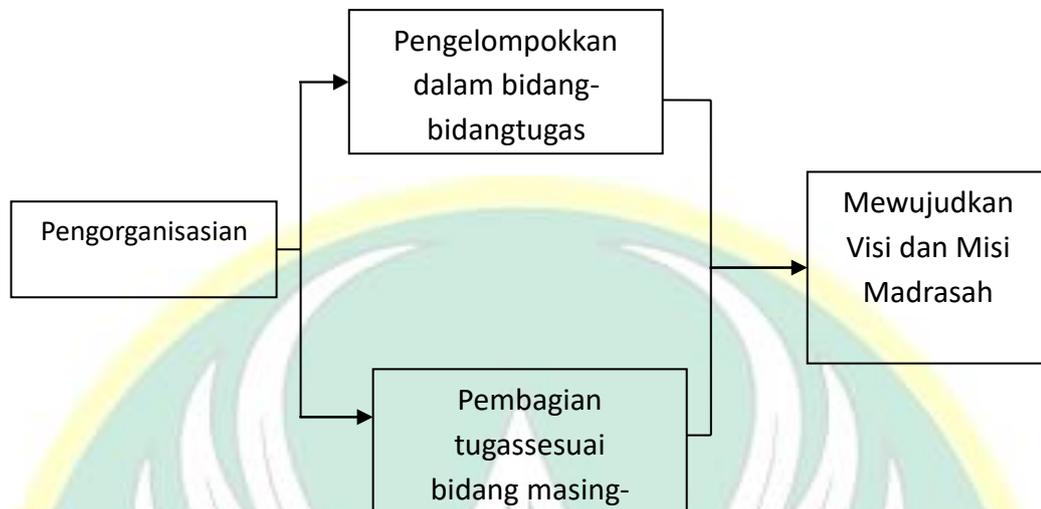
Pengelompokan dan penugasan tugas tersebut diimplementasikan oleh kepala madrasah dengan tujuan menghasilkan kesatuan visi dan keterpaduan yang seimbang dalam menjalankan misi madrasah. Selain itu, sebuah institusi dalam

manajemen pendidikan Islam (madrasah) dapat beroperasi dengan efisien dan mencapai tujuannya jika mematuhi prinsip-prinsip yang merancang perkembangan organisasi, yakni Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Prinsip-prinsip ini diterapkan di Madrasah ini sehingga secara signifikan mendukung pencapaian visi dan misi madrasah.

Struktur pengorganisasian di MAN 2 Banyumas sebagai upaya meningkatkan mutu dapat terlihat pada bagan berikut:



Gambar. 3
Bagan Pengorganisasian di MAN 2 Banyumas



3) Pelaksanaan dalam perspektif *Total Quality Management* di MAN 2 Banyumas

Manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah adalah pendekatan yang berfokus pada peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Pendekatan ini melibatkan penerapan serangkaian teknik, dengan landasan pada data kuantitatif dan kualitatif yang tersedia, serta pemberdayaan semua komponen sekolah. Tujuannya adalah untuk secara berkelanjutan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah dalam memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Menurut penjelasan kepala madrasah, pelaksanaan Manajemen dalam perspektif *Total Quality Management* di MAN 2 Banyumas melibatkan beberapa tahap:

- a) Tahap persiapan, yang mencakup penyebaran informasi kepada semua pihak terkait, pembentukan tim pengembang dengan melibatkan pemangku kepentingan, pembentukan tim evaluasi sekolah, penetapan sasaran yang akan dievaluasi, dan penentuan target audiens untuk sosialisasi.

- b) Tahap implementasi, yang mencakup pengumpulan informasi, pengolahan data, penyusunan laporan yang rinci dan rekomendasi, serta penyampaian laporan dan rekomendasi.
- c) Tahap tindak lanjut, yang meliputi analisis hasil evaluasi, penetapan skala prioritas, penetapan sasaran dan target sekolah, serta penyusunan program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah.

Peningkatan mutu tidak boleh dilakukan secara sembrono. Semua tindakan yang diambil untuk meningkatkan mutu harus didukung oleh data yang akurat. Selain itu, tujuan, sasaran, dan target harus diformulasikan secara terperinci agar dapat dinilai pencapaiannya. Peningkatan mutu adalah proses yang kompleks, oleh karena itu penting untuk menetapkan indikator-indikator yang berperan dalam meningkatkan mutu tersebut.

Untuk mewujudkan kompetensi madrasah, penting untuk melibatkan semua komponen pendidikan, termasuk kepala madrasah, guru, staf administrasi, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Konsep ini dapat diimplementasikan melalui praktik manajemen mutu terpadu (MMT), yang juga dikenal sebagai Total Quality Management (TQM).

4) Pengawasan dalam perspektif *Total Quality Management* di MAN 2 Banyumas

Dalam upaya memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai, pengawasan merupakan proses penting. Tujuan dari pengawasan adalah untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam berbagai aspek sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pelaksanaan rencana yang telah direncanakan dengan benar sesuai dengan hasil musyawarah, serta pemanfaatan sumber daya material, akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Untuk meningkatkan pelaksanaan program pendidikan di madrasah, kepala madrasah di MAN 2 Banyumas menerapkan tiga langkah pengawasan yang meliputi:

a) Pengawasan pendahuluan

Pengawasan ini bertujuan untuk mengantisipasi kemungkinan revisi atau perubahan pada setiap program yang akan dilaksanakan. Untuk guru, pengawasan dilakukan dengan memeriksa program pembelajaran yang mereka susun, sementara bagi tenaga kependidikan lainnya, pengawasan dilakukan dengan memeriksa program kerja dan target kerja individu mereka. Langkah ini dirancang untuk mendeteksi penyimpangan dari standar atau tujuan yang telah ditetapkan, sehingga memungkinkan untuk melakukan koreksi sebelum tahap kegiatan tersebut dimulai atau diselesaikan.

b) Pengawasan proses

Proses pengawasan ini dilakukan secara simultan dengan pelaksanaan suatu program. Pengawasan proses dilakukan melalui monitoring dan supervisi. Tujuan dari ini adalah untuk dapat mengidentifikasi kendala yang mungkin muncul selama pelaksanaan kegiatan sehingga dapat diantisipasi secara langsung, dan pada saat yang bersamaan, solusi dapat ditentukan untuk memastikan keakuratan pelaksanaan kerja serta pencapaian tujuan secara optimal.

c) Pengawasan umpan balik

Pengawasan ini dilakukan untuk mengevaluasi dan mengukur hasil dari suatu program yang telah selesai, serta untuk memberikan tindak lanjut dan umpan balik terhadap kondisi sebelumnya, saat ini, dan masa yang akan datang.⁴⁸

Untuk melaksanakan hal tersebut, rapat rutin diadakan setiap bulan, biasanya pada awal atau paling lambat pertengahan bulan. Tujuan dari rapat rutin ini adalah untuk

mengevaluasi program kerja dari setiap anggota, baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya. Selain itu, rapat juga bertujuan untuk mencari solusi dan mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh para pendidik dan staf, serta memberikan arahan dan bimbingan, menyampaikan informasi, serta memberikan instruksi yang diperlukan.

5) Evaluasi dalam perspektif *Total Quality Management* di MAN 2 Banyumas

Hingga kini, evaluasi di madrasah ini telah menggunakan pendekatan yang obyektif dan normatif. Evaluasi yang bersifat obyektif mencakup penilaian terhadap kesesuaian antara program dengan implementasinya di lapangan, serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, evaluasi yang bersifat normatif melibatkan penilaian terhadap tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, dan inisiatif terhadap madrasah, yang merujuk pada komponen yang tercantum dalam DP3.

Penilaian yang dilakukan di MAN 2 Banyumas, sesuai dengan penjelasan dari Ibu Kepala Madrasah, melibatkan evaluasi yang bersifat obyektif dan normatif. Evaluasi obyektif melibatkan penilaian terhadap kinerja (profesionalitas) dan loyalitas. Penilaian kinerja mencakup:

- a) Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya.
 - b) Mempunyai keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya.
 - c) Bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya.
 - d) Mencapai hasil kerja dengan baik, dalam arti kualitas maupun kuantitas.
- c. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam Manajemen PKKM di MAN 2 Banyumas
- 1) Elemen pendukung penerapan *Total Quality Management* (TQM)

di MAN 2 Banyumas.

Menurut penjelasan kepala madrasah, pencapaian mutu pendidikan yang telah terjadi selama ini, seperti tingkat kelulusan mencapai 100%, dan jumlah lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri maupun swasta, tidak terjadi secara spontan, tetapi berkat kerjasama dari semua pihak yang terlibat, termasuk guru, siswa, orang tua/wali, dan kepala madrasah. Oleh karena itu, prestasi tersebut bukanlah hasil dari kebetulan semata, melainkan merupakan hasil dari upaya dan dedikasi yang telah dilakukan. Secara keseluruhan, faktor-faktor pendukung utama dalam penerapan mutu terpadu adalah kepemimpinan kepala madrasah, pendidikan dan pelatihan, komunikasi, dan evaluasi.

a) Kepemimpinan kepala madrasah.

Menurut keterangan salah seorang guru MAN 2 Banyumas kepemimpinan kepala madrasah dinilai sudah cukup baik, hal ini didasarkan kepada kenyataan bahwa:

- a. Kepemimpinan kepala madrasah cenderung demokratis.
- b. Secara aktif terlibat dalam setiap pemecahan masalah yang terjadi di madrasah.
- c. Dapat membangun dan memelihara kepercayaan.
- d. Bertindak berdasarkan data dan fakta.
- e. Mampu menciptakan situasi kerja yang kondusif dan menyenangkan, dan
- f. Aktif mengadakan peningkatan kompetensi guru melalui pendidikan dan latihan secara terprogram.⁴⁹

Kesuksesan implementasi Total Quality Management (TQM) merupakan tanggung jawab utama manajemen tingkat atas, yang diwakili oleh kepala madrasah. Implikasi dari peran kepemimpinan sebagai instrumen dalam menerapkan manajemen mutu terpadu adalah kebutuhan akan visi, misi, atau pandangan masa depan yang jelas. Aspek kepemimpinan

memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu. Kepemimpinan, dipandang dari perspektif formalnya, menuntut kepala madrasah sebagai pemimpin utama untuk melakukan perbaikan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan sekolah. Guru-guru di madrasah juga diharapkan mampu menetapkan konteks di mana siswa dapat mengoptimalkan potensi mereka melalui dampak dari kemajuan berkelanjutan yang dipicu oleh kerja sama antara guru dan siswa.

b) Pendidikan dan pelatihan

Kemampuan dalam mendidik dan melatih yang dimiliki oleh setiap guru bisa berbeda, oleh karena itu, diperlukan upaya yang bersifat kolaboratif untuk membantu para guru dalam menemukan strategi dan metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan mereka, sehingga dapat menjamin peningkatan mutu dan menyelesaikan tantangan yang muncul dalam proses pembelajaran. Salah satu inisiatif yang dikembangkan di madrasah ini adalah program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), yang bertujuan sebagai wadah bagi para guru untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam pembelajaran. Selain itu, program ini juga memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama maupun oleh pihak lain.

c) Komunikasi

Sebagai sebuah komunitas sosial, komunikasi memiliki peran yang sangat penting untuk memastikan kejelasan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut penjelasan dari kepala madrasah, komunikasi yang dibangun tidak hanya bersifat dua arah, tetapi juga multi arah, dengan tujuan untuk memastikan kesempurnaan dalam

pelaksanaan program dan pencapaian target sesuai dengan visi dan misi madrasah. Selain itu, komunikasi tersebut juga bertujuan untuk memahami komitmen dan kesungguhan dari para guru dalam melakukan perubahan dan upaya peningkatan mutu. Terlihat bahwa rapat rutin yang telah dilaksanakan selama ini telah menjadi salah satu sarana yang efektif dalam membangun komunikasi di madrasah.

d) Evaluasi.

Evaluasi atau penilaian adalah proses untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan dari suatu kegiatan yang telah dilakukan. Dengan demikian, yang dinilai pada dasarnya :

- a. Program; yaitu rencana kegiatan yang akan dilaksanakan, baik oleh tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, maupun tenaga laboratorium.
 - b. Proses; merujuk pada pelaksanaan program yang telah direncanakan, dilakukan melalui kegiatan monitoring dan supervisi. Jika terdapat anggota tim yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, biasanya saya akan memanggil mereka secara khusus ke ruangan saya untuk memberikan arahan atau teguran.
- 2) Hasil; mencakup pencapaian tujuan dari program tersebut. Jika tujuan tidak tercapai, maka dapat dianggap bahwa program tersebut tidak berhasil.⁵⁰

2) Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas.

Pemahaman tentang mutu terpadu pendidikan mengacu pada suatu proses yang mencakup fokus pada pemenuhan harapan pelanggan pendidikan, upaya perbaikan yang terus menerus, pembagian tanggung jawab dengan para pegawai, serta pengurangan pekerjaan yang tersisa dan pengulangan pekerjaan. Mengingat kompleksitasnya proses implementasi mutu terpadu, madrasah ini

berpegang pada prinsip-prinsip dasar, yaitu: memberikan fokus kepada kebutuhan pelanggan, melakukan perbaikan terus menerus pada proses, dan melibatkan semua pihak secara menyeluruh.

a) Fokus terhadap pelanggan.

Prinsip mutu, yang melibatkan pemenuhan kepuasan pelanggan, merupakan inti dari manajemen mutu terpadu. Dalam konteks madrasah, pelanggan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu pelanggan internal (di dalam madrasah) dan pelanggan eksternal (di luar madrasah).

Dalam dunia usaha, termasuk dalam bidang jasa pendidikan seperti madrasah, kesuksesan didefinisikan dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan, baik itu pelanggan internal maupun eksternal. Saat ini, masyarakat sering kali menilai kinerja sekolah atau lembaga pendidikan dengan cermat. Mereka menaruh stigma negatif terhadap sekolah tempat anak mereka belajar jika anak mereka tidak dapat diterima di sekolah lanjutan yang diinginkan. Ini menciptakan tekanan bagi sekolah untuk meningkatkan citra mereka di mata masyarakat.

Untuk memperbaiki citra sekolah di masyarakat, sekolah harus terus meningkatkan kualitas pendidikan yang mereka berikan agar dapat memenuhi harapan dan keinginan para pelanggan atau stakeholder mereka. Dengan memberikan layanan pendidikan yang baik sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan memastikan bahwa lulusan mereka dapat diterima di institusi pendidikan atau dapat langsung memasuki dunia kerja, maka masyarakat akan merasa puas dengan sekolah tersebut.

Sebuah organisasi dianggap bermutu jika mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik. Ini berarti bahwa pelanggan internal, seperti guru, selalu mendapatkan layanan yang memuaskan dari staf administrasi, kepala sekolah puas dengan kinerja guru, dan guru selalu responsif terhadap

kebutuhan siswa. Hal yang sama berlaku untuk pelanggan eksternal, seperti masyarakat sekitar.

b) Perbaikan proses

Menurut penjelasan Kepala madrasah, perbaikan proses adalah suatu upaya yang terus-menerus dilakukan untuk mencapai visi dan misi madrasah serta untuk mengurangi kegagalan dalam meningkatkan mutu. Tujuan utama dari perbaikan terus-menerus adalah menciptakan proses yang handal, yang dapat menghasilkan output yang diinginkan secara konsisten dan minim varian. Jika keragaman sudah diminimalkan namun hasilnya masih belum memuaskan, tujuan kedua dari perbaikan proses adalah untuk merancang ulang proses tersebut agar dapat menghasilkan output yang lebih memenuhi kebutuhan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Perbaikan terus-menerus ini melibatkan upaya individu maupun kelompok, baik dalam menetapkan standar kualitas sekolah maupun dalam berkolaborasi antara administrator, pelanggan, dan guru. Pendekatan Total Quality Management (TQM) menekankan pentingnya evaluasi diri sebagai bagian integral dari proses perbaikan yang berkelanjutan. Administrator memiliki peran kunci dalam memperkuat disiplin dan pengendalian, baik melalui perintah yang tegas maupun penggunaan intimidasi demi kemajuan sekolah. Evaluasi diri menjadi penting dalam konteks TQM pendidikan.

c) Keterlibatan total.

Setiap elemen yang ada di madrasah memiliki peran dan tanggung jawab yang sama dalam mencapai visi dan misi madrasah. Oleh karena itu, penting untuk menanamkan rasa tanggung jawab dengan adil melalui pembagian tugas yang tepat dan penetapan target yang sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Pendekatan ini dimulai dari kepemimpinan, seperti

kepala madrasah dan wakilnya, dan melibatkan semua guru serta bahkan orang tua atau wali siswa.

1. Sebagai pemimpin utama, kepala madrasah memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Sebagai perencana, kepala madrasah menetapkan tujuan dan standar, merumuskan aturan dan prosedur, serta membuat rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, mereka juga melakukan proyeksi terhadap perkembangan masa depan.
2. Guru memiliki peran penting dalam mengelola proses pembelajaran di tingkat mikro. Mereka merencanakan pembelajaran, mengatur materi, siswa, dan metode yang sesuai, serta menerapkan kepemimpinan yang inklusif. Guru juga memantau kemajuan siswa, mengevaluasi perkembangan mereka, memberikan penghargaan bagi prestasi, serta memberikan dukungan bagi siswa yang membutuhkan.
3. Orang tua dan wali memiliki peran yang signifikan dalam pendidikan anak-anak. Mereka diakui sebagai mitra penting dalam pengembangan anak, bersama dengan sekolah. Peran mereka melibatkan dukungan, keterlibatan, dan kerjasama dengan sekolah dalam mendidik anak-anak.
4. Siswa adalah subjek utama dari pendidikan dan merupakan penerima utama dari upaya pendidikan. Keinginan, motivasi, dan komitmen siswa sangat penting dalam proses pendidikan. Mendengarkan suara siswa dan mengakomodasi kepentingan mereka adalah bagian penting dari pendekatan pendidikan yang inklusif.

Keberhasilan pendidikan di MAN 2 Banyumas tercermin dari faktor-faktor yang mendukung peningkatan mutu proses pendidikannya. Faktor-faktor ini mencakup SDM guru yang

berkualitas, penerimaan siswa yang selektif, fasilitas pendidikan yang memadai, dukungan keuangan penuh dari pemerintah, komitmen manajemen terhadap peningkatan mutu, praktik *good governance*, serta adanya forum seperti MKKS dan MGMP. Selain itu, adanya program-program seperti *team teaching*, program responsi, klinik mata pelajaran, dan klub mata pelajaran, serta keberadaan tim penjamin mutu internal dan eksternal juga berperan.

Di sisi lain, terdapat beberapa faktor yang menghambat peningkatan mutu proses pendidikan di MAN 2 Banyumas. Salah satunya adalah perbedaan antara tahun pelajaran dan tahun anggaran, yang kadang membuat perencanaan keuangan menjadi sulit terutama saat terjadi perubahan teknologi yang cepat. Selain itu, kurangnya penguasaan bahasa Inggris aktif oleh beberapa guru, terutama dalam program MAFIKIB, menjadi hambatan karena proses pembelajaran mensyaratkan bilingual. Ada juga keterbatasan dalam pembinaan siswa karena tidak semua guru tinggal di asrama.

Faktor pendukung peningkatan mutu proses pendidikan adalah kekuatan yang memberikan dukungan bagi lembaga dalam menerapkan manajemen mutu pendidikan. Sementara itu, faktor penghambatnya adalah kelemahan yang harus diatasi agar implementasi manajemen mutu pendidikan dapat berjalan optimal. Minimalkan gangguan terhadap pencapaian efektivitas, efisiensi, dan produktivitas lembaga. Dampak dari faktor pendukung dan penghambat ini akan tercermin dalam hasil dan hasil akhir pendidikan yang diberikan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Prestasi siswa dalam hal akademik dan non-akademik adalah hasil langsung dari penerapan kompetensi pendidikan di MAN 2 Banyumas. Setiap tahun, MAN 2 Banyumas berhasil meluluskan siswanya dengan nilai rata-rata *Grade A* dalam Ujian Madrasah (UM). Selain itu, siswa juga meraih prestasi dalam ajang olimpiade sains tingkat nasional dan internasional. Di samping itu, dalam berbagai event lomba di tingkat kabupaten/kota, provinsi, nasional, dan internasional, MAN 2 Banyumas juga menunjukkan prestasi yang membanggakan. Semua pencapaian akademik dan non-akademik ini merupakan hasil dari penerapan manajemen mutu pendidikan di MAN 2 Banyumas.

Dalam konteks *Total Quality Management* (TQM) di MAN 2 Banyumas, penilaian kinerja Kepala Madrasah melalui beberapa tahapan. Pertama, pengawas madrasah melakukan sosialisasi kebijakan terkait Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). Selanjutnya, penyampaian instrument PKKM dilakukan, diikuti dengan simulasi aplikasi PKKM. Jadwal pelaksanaan PKKM disampaikan kepada seluruh pihak terkait, dan terakhir, pemenuhan bukti fisik yang dibutuhkan sesuai dengan indikator kinerja Kepala Madrasah harus dipenuhi.

Kedua, Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas terdiri dari beberapa tahap. Pertama, dimulai dengan pemaparan program atau indikator kerja yang dilakukan oleh Kepala Madrasah. Kemudian, dilanjutkan dengan pemeriksaan bukti fisik yang sesuai dengan indikator kerja yang telah ditetapkan. Terakhir, dilakukan penentuan skor atau nilai dalam Penilaian Kinerja Kepala Madrasah.

Ketiga, Evaluasi Hasil Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di MAN 2 Banyumas meliputi beberapa langkah. Pertama, dilakukan pelaporan hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah. Selanjutnya, hasil dari PKKM dievaluasi untuk mengevaluasi kinerja Kepala Madrasah secara keseluruhan. Terakhir,

tindak lanjut dilakukan dengan melibatkan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), seperti mengikuti program Diklat.

B. Implikasi

Upaya dan strategi penyelenggaraan pola pendidikan di MAN 2 Banyumas dijalankan melalui langkah-langkah berikut:

1. Integrasi program madrasah dengan asrama, bertujuan untuk mengoptimalkan pengembangan potensi siswa. Program madrasah difokuskan pada pengembangan kecerdasan intelektual, sementara program yang berfokus pada pembangunan karakter, pengembangan kepribadian, dan peningkatan minat serta bakat siswa dalam keterampilan hidup.
2. Penyusunan pedoman madrasah dilakukan untuk memberikan arahan dan panduan bagi seluruh kegiatan di madrasah, sehingga memastikan keselarasan dan konsistensi dalam penyelenggaraan pendidikan.
3. Upgrade SDM dan fasilitas pendukung dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan infrastruktur pendukung pembelajaran. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran di madrasah.
4. Membangun budaya akademik dan kemitraan, dimaksudkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan memperkuat hubungan antara madrasah, siswa, orang tua, dan masyarakat. Ini juga bertujuan untuk meningkatkan partisipasi aktif semua pihak dalam mendukung proses pendidikan.

Melalui langkah-langkah ini, MAN 2 Banyumas berusaha untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang holistik dan komprehensif, yang tidak hanya memperhatikan aspek akademik, tetapi juga aspek karakter, kepribadian, minat, dan bakat siswa.

Penyusunan pedoman madrasah memiliki peranan penting dalam mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis agar mudah dipahami oleh semua pihak terkait. Pedoman tersebut meliputi:

1. Kurikulum, kalender pendidikan/akademik, dan struktur organisasi madrasah yang secara rinci menjelaskan tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi.
2. Uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk pimpinan pendidikan dan tenaga kependidikan, sehingga mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang pelaksanaan dan administrasi madrasah.
3. Peraturan akademik, tata tertib, kode etik bagi siswa dan guru, biaya operasional, serta pedoman pembelajaran, penjajagan potensi siswa, dan penilaian.

Kelengkapan dokumen tersebut dianggap krusial sebagai pedoman dalam mengelola mutu program pendidikan. Selain itu, penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) juga dilakukan untuk memastikan pelaksanaan pendidikan yang efektif, efisien, dan produktif. Tujuan dari SOP ini adalah untuk memastikan bahwa semua anggota madrasah memiliki pemahaman dan komitmen yang seragam dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan demikian, mereka secara aktif terlibat dalam mewujudkan mutu program. Suasana yang kondusif seperti ini mendukung pencapaian mutu program pendidikan secara optimal dan berkelanjutan.

C. Saran

Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan fasilitas pendukung adalah langkah kunci dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Upgrade SDM meliputi siswa, guru, karyawan, dan SDM lainnya yang terlibat dalam pendidikan, yang bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan dengan efektif dan efisien. Peningkatan fasilitas pendukung melibatkan penciptaan lingkungan madrasah yang bersih, tertib, aman, dan nyaman serta menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung penguasaan pengetahuan dasar dalam sains dan teknologi.

Pembangunan budaya/lingkungan organisasi dan kemitraan juga merupakan aspek penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Budaya madrasah mencakup asumsi, norma, nilai, dan keyakinan bersama yang terinternalisasi dalam etos kerja dan berpikir. Penciptaan lingkungan yang kondusif melibatkan penerapan pedoman kehidupan di sekolah dan asrama, seperti kode etik santri, kode etik guru, tata tertib asrama, dan jadwal aktivitas harian siswa, untuk mendukung keberhasilan proses pendidikan.

Selain itu, berdasarkan pendekatan TQM, pada karakteristik penggunaan pendekatan ilmiah belum muncul dalam aspek-aspek PKK, maka dari itu, aspek penilaian PKK perlu memasukkan pendekatan ilmiah sebagai kajian awal dalam penyusunan program di lapangan, disisi lain, menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan juga merupakan langkah strategis. Kerjasama dengan lembaga dalam dan luar negeri terkait dengan input, proses, output, dan pemanfaatan lulusan memperkuat dukungan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* pendidikan.



DAFTAR PUSTAKA

- A, Achamadudin. "Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah." *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 4, no. 3 (2017). <https://doi.org/10.32729/edukasi.v4i3.411>.
- Abbas. "Penilaian Kinerja Kepala Sekolah." *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 11, no. 1 (2017). <https://doi.org/10.30863/didaktika.v11i1.152>.
- Adiyono. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru." *FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 4, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.56489/fik.v4i1.56>.
- Akilah, Fahmiah. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v6i1.282>.
- Aminudin, Hafid, Masrokhan Iskhaq, and Robingun Suyud El Syam. "Asistensi Peningkatan Kualitas Lembaga Pendidikan Melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah Di MA Takhassus Al-Qur'an Wonosobo." *Jurnal Pengabmas Nusantara* 4, no. 4 (2022). <https://doi.org/10.57214/pengabmas.v4i4.146>.
- Amon, Lorensius, and Harliansyah. "Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Menengah Kejuruan." *JIMAK: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan* 1, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.55606/jimak.v1i1.258>.
- Ansori, Mujahid. "Pengembangan Kurikulum Madrasah Di Pesantren." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.32>.
- Anwar, Syafrudin. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendektan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002.
- Aryani, Asih, and Asep Saepuluh. "Peningkatan Kompetensi Managerial Kepala Madrasah Melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah [PKKM] Di MAN 5 Ciamis." *Andragogi: Jurnal Diklat Pendidikan Dan Keagamaan* 10, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.36052/andragogi.v10i1.286>.
- Asyari, Saiful. "Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru." *Jieman: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 1 (2020): 27–40. <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i1.14>.
- . "Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru." *Jieman: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i1.14>.
- Atuti, and Danial. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif Di Madrasah Aliyah Negeri." *El-Idare: Jurnal*

- Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2019). <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/El-idare/article/view/3495>.
- Azizah, Mar'aul, and Miranda Nur Apdila. "Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Kinerja Guru." *Chalim Journal of Teaching and Learning (CJOTL)* 1, no. 1 (2021). <https://pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/cjotl/article/view/90>.
- Chudzaifah, Ibnu. "Supervisi Pendidikan Islam: Telaah Model Pengawasan Madrasah Di Kota Sorong." *Al-Fikr: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2019). <https://doi.org/10.32489/alfikr.v5i2.23>.
- Das, St. Wardah Hanafie, and Abdul Halik. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2021.
- Dian, and Ari Prayoga. "Supervisi Akademik Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang." *BRILIANT: Jurnal Riset Dan Konseptual* 4, no. 4 (2019). <https://doi.org/10.28926/briliant.v4i4.413>.
- Dian, and Ari Prayogo. "Supervisi Akademik Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang." *BRILIANT: Jurnal Riset Dan Konseptual* 4, no. 4 (2019). <https://doi.org/10.28926/briliant.v4i4.413>.
- E, Eli. "Implementasi Penilaian Kinerja PPPK Guru Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Halongonan Kabupaten Paluta." *Jimsipol* 2, no. 1 (2022). <http://jurnalmahasiswa.umsu.ac.id/index.php/jimsipol/article/view/981#>.
- Fadhli, Muhammad. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Komitmen Guru Terhadap Efektifitas Madrasah Di Lhokseumawe." *Jurnal Iqra'* 4, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.25217/ji.v4i1.447>.
- Farizi, Yudik Al. "Improving the Quality of Human Resources in Madrasah." *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 3, no. 2 (2021). <https://serambi.org/index.php/managere/article/view/130>.
- Faturrochman, Irwan, Dina Hajja Ristant, and Mohamad Aziz Shah bin Mohamed Arif. "Revitalization of Islamic Boarding School Management to Foster the Spirit of Islamic Moderation in Indonesia." *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 239–258 (2019). <https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82.239-258>.
- Hamdi, Mohamad Mustafid. "Evaluasi Kurikulum Pendidikan." *Intizan: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020). <http://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/248>.
- Hasan, Abdur Rosyid, Ahmad Bachtiar Firdaus, and Nur Efendi. "Peran Pengawas Madrasah Dalam Penilaian Kinerja Kepala Madrasah Di Kabupaten Blitar." *Re-JIEM: Research Journal of Islamic Education Management* 6, no. 2 (2023). <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v6i2.9399>.
- Hasan, M. Iqbal. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2002.

- Hidayat, Tomi, Irwandi, Nopriyeni, and Rusdi. "Peningkatan Mutu Penyelenggara Pendidikan Melalui Forum Pemangku Kepentingan Daerah Program Sekolah Penggerak." *Setawar Abdimas* 1, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.36085/sa.v1i2.3606>.
- Ilham. "Kebijakan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar." *Ainaara Journal* 2, no. 3 (2021). <https://doi.org/10.54371/ainj.v2i3.70>.
- Imron, Purwanto, and Yusuf Rohmadi. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam (JIEI)* 7, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2228>.
- Iskandar, Azis. "Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 5, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.15575/isema.v5i1.5976>.
- Iskandar, Wahyu, and Imam Machali. "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kota Yogyakarta." *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6485>.
- Iskandar, Wahyu, Muhammad Yusuf, and Annisa. "Prototipe Supervisi Pendidikan Dan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 4, no. 2 (2019). <https://doi.org/10.15575/isema.v4i2.6195>.
- Japaruddin, Hamengkubuwono, Kusen, Jumira Warlizasusi, Murni Yanto, and Irwan Faturrochman. "Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Eksistensi Madrasah Ibtidaiyah Swasta." *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)* 3, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.31539/alignment.v3i2.1346>.
- Khotimah, Khusnul, and Mohammad Nasuka. "Implementasi Total Quality Management Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Di MTs Darul Falah Sirahan Cluwak Pati." *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.34001/intelegensia.v8i2.1489>.
- Krisbiyanto, Achmad. "Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i1.182>.
- Kuliyatun. "Penanaman Nilai-Nilai Religius Pada Peserta Didik Di SMA Muhammadiyah 01 Metro Lampung." *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam* 3, no. 2 (2019). <https://doi.org/10.24127/att.v3i2.1126>.
- Machali, Imam. "MANAJEMEN MUTU SISTEM PEMBELAJARAN MADRASAH: Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana Prasarana, Dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Pembelajaran Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Siswa Di Madrasah Aliyah Swasta Di Kota Yogyakarta Tahu." Universitas Pendidikan Indonesia, 2011.

<http://repository.upi.edu/8689/>.

- Maghfiroh, Lailatul. "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta." *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.52166/talim.v1i1.623>.
- . "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta." *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018). <http://www.e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/talim/article/view/623>.
- Manora, Hecksa. "Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Edification Journal* 1, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.37092/ej.v1i1.88>.
- Manshur, Ahmad. "Peran Komite Madrasah Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam." *At-Thufah: Jurnal Keislaman* 6, no. 1 (2017). <https://journal.unugiri.ac.id/index.php/at-tuhfah/article/view/604>.
- Masradinur, and Bulqies Noverlian. "Efektivitas Penerapan Total Quality Management Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Takengon Aceh Tengah." *Jurnal As-Salam* 5, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.37249/assalam.v5i1.238>.
- Mekarisce, Arnild Augina. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat." *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020): 145–51. <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>.
- Misbah. "Peran Dan Fungsi Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 14, no. 1 (2015): 68–91. <https://ejournal.uinsaizu.ac.id/index.php/insania/article/view/319>.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- Muhammad Muntahibun. *Ilmu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2011.
- Mukhtaruddin. "Kebijakan Kepala Madrasah Terhadap Pengembangan Profesionalitas Guru Di MAN Cot Gue Aceh Besar." UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009.
- Nasution, Inom, Handoko, Riswan Hadi, Rosida Hanum, Amar Tarmizi, and Hamdan. "Strategi Pengembangan Proyek Lembaga Pendidikan Islam Di Madrasah Al-Jam'iyatul Washliyah Tembung." *Journal on Education* 5, no. 3 (2023). <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1625>.
- Nawawi, Muhammad Adlan, and Abd La'alang. "Urgensi Peningkatan Mutu Dengan Menggunakan Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan Islam Di Era Milenial." *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2020).

<https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i2.104>.

- Noprika, Mia, Ngadri Yusro, and Sagiman. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan." *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i2.99>.
- Nugraha, Mulyawan Safwandy. "Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat." *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2015). <https://doi.org/10.21580/nw.2015.9.1.520>.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Surakarta, 2014.
- Prastowo, Andi. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Pratami, Fuji, and Syamsiah Depalina Siregar. "Optimalisasi Peran Guru PAI Terhadap Hasil Belajar Siswa Masa Pandemi Covid-19." *Edu Global: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.2005/eduglobal.v1i1.348>.
- Priarni, Rina. "Aplikasi Total Quality Management Dalam Lembaga Pendidikan Islam." *INSPIRASI: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2017). <https://doi.org/10.61689/inspirasi.v1i2.13>.
- Purhantara, Wahyu. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Putri, Dewi Isnawati Intan. "Manajemen Pengembangan Peserta Didik Berbasis Total Quality Management Di MI Al-Hidayah Bagor Miri Sragen." *Millah: Journal of Religious Studies* 20, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.20885/millah.vol20.iss1.art3>.
- Rahmad, Moh. "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan." *Tanzhim* 1, no. 2 (2016): 96–107. <http://www.jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/tanzhim/article/view/46>.
- Ruhyat, Yayat. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *Jurnal Pendidikan UNIGA* 11, no. 1 (2017). <https://doi.org/10.52434/jp.v11i1.26>.
- Sabri, Ahmad. "Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam." *Al-Ta'lim Journal* 20, no. 2 (2013). <https://doi.org/10.15548/jt.v20i2.34>.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sayuti, Ahmad. "Peran Komite Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Mubtadiin* 8, no. 1 (2022). <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/mubtadiin/article/view/174>.
- Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018.

- Sidiq, Umar, and Wiwin Widyawati. *Kebijakan Pemerintah Terhadap Pendidikan Islam Di Indonesia*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Suardi. “Pengaruh Disiplin Kerja , Komunikasi , Kepemimpinan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tanjungbalai.” *Jurnal Bisnis* 1, no. 1 (2018): 1–9.
- Sugianto. “Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Mengoptimalkan Modal Sosial Untuk Pengembangan Madrasah: Studi Kasus Di Madrasah Aliyah As’ariyah Panjang.” *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM* 7, no. 2 (2017). <https://doi.org/10.24042/alidarah.v7i2.2289>.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- . *Metode Penelitian & Pengembangan (Research and Development/ R&D)*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Suparlan. “Teori Konstruktivisme Dalam Pembelajaran.” *Islamika : Jurnal Keislaman Dan Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2019): 79–88. <https://doi.org/10.36088/islamika.v1i2.208>.
- Surur, Agus Mifta. “Upaya Menanamkan Nilai Religius Siswa Di MAN Kediri 1 Kota Kediri Dengan Ekstrakurikuler Keagamaan Tahfidz Al-Qur’an.” *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 15, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.14421/jpai.2018.151-03>.
- Taufan, Johandri, Rika Maria, Rusdinal, and Nurhizrah Gistituati. “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021). <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.572>.
- Umam, Muhamad Khoirul, and Zakaria Firdausi. “Komite Madrasah Dalam Konteks Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Islam.” *Al-Hikmah Jurnal* 7, no. 1 (2019). <http://jurnal.staiba.ac.id/index.php/Al-Hikmah/article/view/87>.
- Umam, Muhammad Khoirul. “Lembaga Pendidikan Islam Dalam Telaah Lingkungan Strategik.” *Jurnal Tinta: Jurnal Ilmu Keguruan Dan Pendidikan* 1, no. 2 (2019): 16–29. <https://doi.org/10.35897/jurnaltinta.v1i2.196>.
- Waston, and Taryanto. “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Muhammadiyah Jumapolo Karanganyar.” *Profetika: Jurnal Studi Islam* 20, no. 1 (2018): 61–70. <https://doi.org/10.23917/profetika.v0i0.8949>.
- Wibowo, Adi, and Ahmad Zawawi Subhan. “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.24014/ijiem.v3i2.10527>.
- Winarsih, Sri. “Kebijakan Dan Implementasi Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah.” In *Proceedings of International Conference on Economics, Education and Cultural Development of Moslem Society in ASEAN*, 2016. <https://doi.org/10.24090/icms.2016.2409>.

- Winarti, Endah. "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan." *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 3, no. 1 (2018). <http://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/tarbiyatuna/article/view/3434>.
- Yanuarti, Ary, and A. Sobandi. "Upaya Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Melalui Penerapan Model Pembelajaran Quantum Teaching." *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 1, no. 1 (2016). <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3261>.
- Yumnah, Siti, Juni Iswanto, Putri Hana Pebriana, Fadhillah, and Muhammad Ikhsan Fuad. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2023): 92–104. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.350>.
- Zamroji, Muhammad. "Analisis Strategi Dan Kunci Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam." *Awwaliyah: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 2, no. 2 (2019): 100–114. <https://doi.org/10.58518/awwaliyah.v2i2.446>.



NO	TUGAS UTAMA/UNSUR TUGAS UTAMA	INDIKATOR KERJA	DATA KINERJA YANG DIHARAPKAN	HASIL KINERJA				BUKTI OTENTIK KUALITAS KINERJA*
				1	2	3	4	
1. USAHA PENGEMBANGAN MADRASAH								
1.1	Mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan.	1	Mampu mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program	Dokumen struktur madrasah			4	Melalui observasi dan studi dokumen: (1) bagan/struktur organisasi; (2) notulen rapat yang berisi keputusan tentang penyusunan struktur organisasi; (3) dokumen sosialisasi; dan (4) Daftar Hadir
		2	Mampu menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan	Dokumen uraian tugas personalia di madrasah				Melalui studi dokumen: (1) dokumen penetapan/pengesahan susunan organisasi madrasah; (2) rincian tugas setiap personil pada struktur organisasi madrasah; (3) SOP Personalia; dan (4) Sertifikat
		3	Mampu mengembangkan pedoman dan prosedur kerja organisasi madrasah	Pedoman dan prosedur kerja organisasi madrasah				Melalui observasi dokumen: SOP madrasah

1,2	Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.	1	Mampu mengembangkan program baru untuk meningkatkan pencapaian target yang lebih tinggi.	Program pengembangan madrasah mengandung target pencapaian pada indikator keunggulan khas satuan pendidikan, kerja sama tim, dan data realisasi target yang meningkat daripada pencapaian sebelumnya.			Melalui studi dokumen: (1) visi dan Misi madrasah; (2) data prestasi madrasah; (3) data hasil UM 3 tahun terakhir; (4) Data Alumni
		2	Mampu dan terampil dalam membangun tim kerja yang efektif untuk mendapatkan produk kinerja yang lebih unggul.	Terdapat struktur organisasi yang dilengkapi dengan distribusi dan deskripsi pembagian tugas			Melalui observasi dan studi dokumen: (1) bagan/struktur organisasi; (2) SK; (3) tugas dan fungsi; (4) Pedoman monitoring dan evaluasi; (5) Pedoman Reward dan Panishment
		3	Mampu menerapkan berbagai teknik pembaharuan dalam pengelolaan pembelajaran	Terdapat penerapan strategi pembaharuan dengan strategi yang terprogram			Melalui studi dokumen: (1) KTSP; (2) kalender pendidikan; (3) perangkat pembelajaran; (4) penilaian; DAN (5) peraturan akademik (6) Buku Kerja Guru

		4	Mampu mengembangkan potensi dan meningkatkan prestasi madrasah	Dokumen bukti perkembangan. potensi dan prestasi peserta didik, yang meningkat dari waktu ke waktu.			Melalui studi dokumen: (1) data prestasi madrasah 1 tahun terakhir; (2) data hasil UM 1 tahun terakhir; (3) Dokumen Akreditasi; dan (4) Program Ekstrakurikuler
1,3	Mengelola hubungan antara madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan.	1	Merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat	Data kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat			Melalui studi dokumen: (1) SK komite madrasah; (2) AD/ART komite madrasah; (3) program kerja komite madrasah; (4) laporan kegiatan komite madrasah; dan (5) dokumen tertulis kerja sama (MUO).
		2	Melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat	Dokumen program kerjasama dengan pemerintah, swasta, dan masyarakat			Melalui studi dokumen: (1) Program kegiatan kerja sama; (2) Foto kegiatan; (3) Jadwal Kegiatan; dan (4) Sk Penanggung Jawab program.
		3	Memfaatkan dan memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat	Data hasil kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat			Melalui studi dokumen: Laporan kegiatan kerja sama
1.4	Mengelola proses pencapaian 8 SNP sesuai dengan arah dan	1	Mengaplikasikan pengembangan kurikulum yang mengacu kepada standar isi	Dokumen analisis SNP dalam hal standar ini			Melalui studi dokumen: (1) KTSP; (2) kalender pendidikan; (3) perangkat pembelajaran; (4) penilaian; (5) peraturan

tujuan Pendidikan nasional						akademik; dan (6) Buku Kerja Guru.
	2	Mengaplikasikan pengembangan proses pembelajaran yang mengacu kepada standar proses	Dokumen analisis SNP dalam hal standar proses			Melalui studi dokumen: (1) dokumen pengembangan silabus; (2) RPP; (2) RPE; (2) buku teks; (2) jurnal mengajar guru; dan (2) data siswa.
	3	mengaplikasikan sistem penilaian pembelajaran yang mengacu kepada standar penilaian	Dokumen analisis SNP dalam hal standar penilaian			Melalui studi dokumen: (1) instrumen penilaian; (2) kisi-kisi soal; (3) kumpulan nakah soal; (4) analisis butir soal; (5) dokumen analisis hasil belajar siswa; (6) laporan hasil belajar siswa; (7) tindak lanjut hasil penilaian; (8) dokumen pelaksanaan PAS; dan (9) dokumen pelaksanaan PAT.
	4	Melaksanakan penjaminan mutu pencapaian standar kompetensi lulusan	Dokumen analisis SNP dalam hal standar kompetensi lulusan			Melalui studi dokumen: (1) dokumen program kegiatan kesiswaan; (2) laporan kegiatan kesiswaan; (3) dokumentasi kegiatan kesiswaan; (4) laporan kegiatan pembiasaan siswa; (5) dokumen kegiatan literasi; (6) data rata-rata hasil ujian 2 tahun terakhir; (7) data prestasi akademik 2 tahun terakhir; dan

								(8) data prestasi non akademik 2 tahun terakhir.
1.5	Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah.	1	Mampu mengelola laboratorium madrasah agar dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan pembelajaran peserta didik	Adanya bukti pemanfaatan laboratorium dalam pembelajaran, jadwal, kegiatan, dll				Observasi dan studi dokumen: (1) luas memenuhi sesuai standar; (2) sarana pendukung lab; (2) jurnal laboratorium; dan (2) Program Pengembangan Sarpras.
		2	Mampu mengelola perpustakaan madrasah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh peserta didik	Adanya bukti pemanfaatan perpustakaan dalam pembelajaran, jadwal, kegiatan, dll				Observasi dan studi dokumen: (1) luas memenuhi sesuai standar; (2) sarana pendukung; (2) daftar buku induk perpustakaan; dan (2) laporan/statistik pengelolaan perpustakaan.
		3	Mampu mengelola usaha madrasah untuk pembelajaran peserta didik dan pemasukan tambahan dana bagi madrasah	Adanya bukti kegiatan usaha madrasah dalam pembelajaran.				Melalui studi dokumen: data/laporan kegiatan usaha madrasah
		4	Mampu mengelola koperasi madrasah baik sebagai media praktik maupun sebagai sumber belajar bagi peserta didik	Adanya bukti pemanfaatan koperasi dalam pembelajaran, jadwal, kegiatan, dll				Observasi dan studi dokumen: (1) instrumen hasil praktik pembelajaran; dan (2) foto kegiatan praktik

1.6	Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.	1	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen madrasah	Adanya bukti pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen madrasah				Observasi, studi dokumen dan wawancara: (1) fasilitas teknologi dan informasi; dan (2) sumber daya informasi
		2	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat/media pembelajaran	Adanya bukti pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sumber belajar dan media pembelajaran				Observasi lingkungan madrasah dan wawancara: (1) ketersediaan komputer; (2) jaringan internet; (3) website madrasah; (4) alamat email madrasah; dan (5) pemanfaatan TIK untuk pembelajaran.
		3	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam menjalin kerjasama dengan pihak lain	Adanya bukti pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam menjalin kerjasama dengan pihak lain				Observasi lingkungan madrasah, wawancara dan studi dokumen: (1) pengelolaan SIM; (2) fasilitas SIM; (3) surat tugas pengelola SIM; dan (4) pelaporan data dan informasi.
		4	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam promosi program madrasah dan prestasi yang telah dicapai	Adanya bukti pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam promosi program madrasah dan prestasi yang dicapai				Observasi lingkungan madrasah, wawancara dan studi dokumen: (1) pengelolaan SIM; (2) fasilitas SIM; (3) surat tugas pengelola SIM; dan (4) pelaporan data dan informasi.
1.7	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah	1	Mampu mengembangkan sistem administrasi pengelolaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi.	Terdapat penerapan TIK (berbasis komputer, CD, jejaring intranet, internet) dalam pengelolaan administrasi administrasi persuratan, sarana prasarana, kepegawaian, kepeserta didikan, dan keuangan.				Observasi lingkungan madrasah dan wawancara: (1) jumlah komputer dan LCD yang cukup; (2) memiliki jaringan internet; (3) memiliki web sekolah; (4) memiliki e-mail madrasah; dan (5) Memanfaatkan TIK untuk administrasi madrasah.

		2	Mengelola administrasi pembelajaran secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi.	Model penerapan TIK dalam pengelolaan administrasi kurikulum dan pembelajaran, misalnya, pengelolaan kurikulum berbasis komputer, intranet, dan internet.				Observasi lingkungan madrasah dan wawancara: (1) jumlah komputer dan LCD yang cukup; (2) memiliki jaringan internet; dan (3) memanfaatkan TIK untuk pembelajaran.
		3	Mampu mengembangkan sistem pengelolaan perpustakaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi.	Model pemanfaatan TIK dalam sistem pengelolaan perpustakaan berbasis komputer, intranet, atau internet.				Observasi dan studi dokumen: (1) katalog digital; (2) BSE; (3) akses internet; (4) komputer; dan (5) dokumen aplikasi layanan perpustakaan.
SKOR					0	0	0	4
SKOR MAKSIMAL					100			
SKOR PEROLEHAN USAHA PENGEMBANGAN MADRASAH					4			
2. PELAKSANAAN TUGAS MANAJERIAL								
2.1	Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.	1	Mampu mengembangkan RKJM, RKT/RKAM dengan program lainnya berdasarkan data hasil evaluasi dalam pemenuhan 8 SNP	Dokumen RKJM, RKT/RKAM yang meliputi 8 SNP,				Melalui studi dokumen: (1) Dokumen Evaluasi Diri Madrasah EDM); dan (2) Dokumen RKJM dan RKT berbasis EDM
		2	Mampu merumuskan visi-misi sebagai arah pengembangan program RKJM, RKT/RKAS dan program lainnya.	Visi-misi madrasah merupakan rumusan hasil keputusan bersama.				Melalui studi dokumen: (1) visi, misi yang telah ditetapkan oleh Kamad; dan (2) berita acara dan daftar hadir kegiatan perumusan/ peninjauan kembali dan penetapan visi dan misi.
		3	Mampu menentukan strategi pencapaian tujuan madrasah, dilengkapi dengan indikator pencapaian yang terukur	Dokumen program yang memuat strategi pencapaian tujuan madrasah				Melalui studi dokumen: (1) program kerja; dan (2) RKJM dan RKTM

		4	Mampu menyusun program dengan rencana evaluasi keterlaksanaan dan pencapaian program	Dokumen rencana evaluasi keterlaksanaan dan pencapaian program.				Melalui studi dokumen: RKJM dan RKTm
2.2	Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah/ madrasah secara optimal.	1	Mampu memberi contoh berdisiplin; hadir tepat waktu, disiplin menggunakan waktu, dan tepat waktu mengakhiri pekerjaan.	Dokumen daftar hadir semua kegiatan madrasah				Observasi, wawancara dan studi dokumen: (1) fingerprint kehadiran kamad; dan (2) daftar hadir pada kegiatan di madrasah
		2	Mampu melaksanakan peraturan sesuai dengan ketentuan yang berlaku	Menjadi contoh dan mengarahkan guru, staf administrasi, dan peserta didik melaksanakan kegiatan sesuai dengan peraturan.				Wawancara dengan warga madrasah
		3	Mampu menunjukkan keteladanan dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.	Memecahkan masalah madrasah secara bersama-sama, merencanakan pemanfaatan sumber belajar dan sumber informasi, memantau penggunaan sumber daya, dan menilai pemanfaatan sumber daya				Wawancara dengan warga madrasah
		4	Mampu menunjukkan kedisiplinan sebagai insan pembelajar.	Rajin membaca dan pendengar yang baik, mengekspresikan pikiran secara tertulis, mengkomunikasikan ilmu pengetahuan baru, dan menyediakan berbagai media untuk mengembangkan gagasan warga madrasah.				Wawancara, observasi: (1) koleksi buku refrefensi/ ilmu pengetahuan; dan (2) karya tulis yang diterbitkan atau tidak

2.3	Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.	1	Mampu menjadi contoh dan berbudaya mutu yang kompetitif dalam mendorong peningkatan prestasi akademik dan nonakademik peserta didik	Dokumen peningkatan KKM, target hasil ulangan, hasil UN dan target keunggulan nonakademik peserta didik yang terprogram, terlaksana, dan meningkat hasilnya				Wawancara dan studi dokumen: (1) peningkatan KKM; (2) hasil UN; (3) program keunggulan dan inovasi baik akademik maupun non akademik; dan (4) data prestasi akademik dan non akademik.
		2	Mampu melengkapi sarana dan prasarana untuk menciptakan suasana belajar kondusif dan inovatif bagi peserta didik	Suasana lingkungan madrasah yang asri, bersih, rindang, aman, dan menyenangkan peserta didik				Observasi lingkungan madrasah: suasana lingkungan yang asri, bersih, rindang, aman, dan menyenangkan peserta didik
		3	Mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan budaya baca dan budaya tulis peserta didik.	Data kunjungan perpustakaan, peminjaman buku oleh peserta didik, pembaharuan buku dan bahan bacaan, ketersediaan sumber belajar berbasis TIK, dan sarana publikasi karya tulis, dan mengembangkan kompetisi karya tulis peserta didik tingkat madrasah.				Observasi, wawancara dan studi dokumen: (1) rencana dan laporan pelaksanaan kegiatan literasi; (2) dokumen kegiatan pengembangan budaya baca; dan (3) dokumen/ pajangan hasil karya tulis siswa.
		4	Mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan lomba di bidang akademik dan nonakademik bagi peserta didik	Dokumen penyelenggaraan kegiatan kompetisi yang dimulai dari tingkat madrasah, perolehan piagam penghargaan, piala, trofi perlombaan bidang akademik dan nonakademik.				Observasi dan studi dokumen: (1) dokumen penyelenggaraan kegiatan kompetisi yang dimulai dari tingkat madrasah; dan (2) daftar perolehan piagam, penghargaan, piala, trofi perlombaan disemua jenjang.

2.4	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.	1	Mampu menyusun perencanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan	Dokumen program pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah				Studi dokumen dan wawancara: program kerja kepala madrasah
		2	Mampu melakukan pembinaan berkala untuk meningkatkan mutu SDM madrasah	Dokumen pelaksanaan kegiatan pembinaan guru.				Studi dokumen dan wawancara: (1) buku/catatan pembinaan guru dan tendik (notulen dan daftar hadir rapat pembinaan); dan (2) laporan kinerja kepala madrasah.
		3	Memfasilitasi guru dan staf administrasi untuk meningkatkan kegiatan pembinaan kompetensi	Data dukungan Kepala Madrasah dalam memfasilitasi staf administrasi untuk meningkatkan mutu profesi.				Studi dokumen dan wawancara: (1) buku/catatan pembinaan guru dan tendik (notulen dan daftar hadir rapat pembinaan); dan (2) laporan kinerja kepala madrasah.
		4	Memantau dan menilai penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan di madrasah	Dokumen program evaluasi pelatihan atau pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan				Observasi dan studi dokumen: (1) program pelatihan pengembangan profesi guru dan tendik; dan (2) laporan pelaksanaan pelatihan pengembangan profesi guru dan tendik
2.5	Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka	1	Mampu mengelola fasilitas prasarana, perabot dan sarana madrasah (gedung, bangunan, dan lahan meja, kursi, lemari, peralatan kantor, dan alat kebersihan)	Data fasilitas prasarana, perabot, dan sarana madrasah dikelola dengan baik				Observasi dan studi dokumen: (1) buku inventaris; dan (2) buku pemeliharaan sarana dan prasarana.

	pendayagunaan secara optimal	2	Mampu mengelola perpustakaan madrasah	Data perpustakaan dikelola dengan baik				Observasi fisik dan studi dokumen: (1) buku induk perpustakaan; dan (2) buku/data/grafik layanan perpustakaan.
		3	Mampu mengelola laboratirium madrasah	Data laboratorium dikelola dengan baik				Observasi fisik dan studi dokumen: (1) daftar infentaris laboratorium; dan (2) buku/jurnal/ data/grafik layanan Laboratorium
		4	Mampu mengelola fasilitas penunjang madrasah lainnya (bengkel, toko, koperasi, kebun dsb)	Data fasilitas penunjangterkola dengan baik				Observasi fisik,wawancara dan studi dokumen: data fasilitas penunjang wirausaha yang dikelola oleh madrasah
2.6	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik	1	Menyusun perencanaan penerimaan, pengelolaan dan pengembangan kompetensi peserta didik.	Dokumen program penerimaan peserta didik baru, kriteria penerimaan peserta didik, data hasil analisis bekal ajar peserta didik awal,				Studi dokumen: (1) dokumen program penerimaan peserta didik baru; (2) brosur; dan (3) data hasil analisis kemampuan peserta didik baru
		2	Memiliki program pengembangan potensi diri dan prestasi peserta didik.	Dokumen program pengembangan potensi diri dan prestasi peserta didik.				Observasi dan studi dokumen: program pengembangan diri peserta didik.

		3	Memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan pembiasaan melalui penanaman nilai-nilai.	Data program kegiatan akademik dan nonakademik melalui penanaman nilai - nilai.				Observasi lingkungan aktivitas siswa, wawancara dan studi dokumen: (1) program kegiatan akademik dan non akademik dan laporan pelaksanaannya; dan (2) dokumentasi kegiatan.
		4	Memfasilitasi kegiatan pengembangan diri bagi peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya secara optimal	Data keterlaksanaan program pengembangan diri peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan				Observasi lingkungan aktivitas siswa dan guru, wawancara dan studi dokumen: (1) program kegiatan pengembangan diri; (2) dokumentasi kegiatan; dan (3) data prestasi siswa, guru dan tendik.
2.7	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	1	Mampu mengarahkan secara efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip pengembangan KTSP dalam kegiatan IHT, Workshop, Rapat Koordinasi, dan kegiatan MGMP/KKG.	Dokumen hasil pengembangan kurikulum yang disusun melalui rapat kerja, IHT, Workshop, Rakor, atau kegiatan MGMP/KKG				Studi dokumen: (1) dokumen kurikulum yang berlaku; (2) SK tim pengembang kurikulum; dan (3) dokumen penyusunan dokumen kurikulum (daftar hadir, berita acara, notulen).
		2	Mampu mengendalikan pelaksanaan KTSP berlandaskan kalender pendidikan, menerbitkan surat keputusan pembagian tugas mengajar, dan menerapkan aturan akademik.	Pelaksanaan KTSP sesuai dengan kalender pendidikan tingkat madrasah, surat keputusan pembagian tugas mengajar, dan aturan akademik.				Studi dokumen: (1) struktur kurikulum; (2) jadwal pelajaran; (3) daftar hadir guru; dan (4) peraturan akademik
		3	Memfasilitasi efektivitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran.	Bukti pelaksanaan kerja sama guru pada tingkat satuan pendidikan, antar satuan pendidikan dalam meningkatkan mutu perencanaan, proses, pembelajaran				Studi dokumen: (1) program KKG/MGMP di madrasah; dan (2) laporan pelaksanaan KKG/MGMP.

		4	Mampu mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan perangkat dan sumber belajar yang terbaru.	Bukti penggunaan metode hasil pelatihan paling akhir, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, penggunaan alat peraga, teknik evaluasi baru yang menghasilkan produk belajar peserta didik yang dipublikasikan di lingkungan madrasah atau media lain				Observasi kelas, studi dokumen wawancara dengan siswa dan guru: menelaah ragam metode, media dan sumber belajar yang digunakan dalam RPP
		5	Memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan kolaborasi dan kompetisi bidang akademik dan nonakademik	Data kegiatan kolaborasi dan kompetisi peserta didik tingkat madrasah, baik akademik dan non akademik.				Wawancara dan studi dokumen: (1) program, laporan dan dokumen kegiatan kesiswaan (kegiatan akademik maupun non akademik); dan (2) data prestasi akademik maupun nonakademik.
2.8	Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien	1	Mampu merencanakan kebutuhan keuangan madrasah sesuai dengan rencana pengembangan madrasah, baik jangka pendek maupun jangka panjang	Dokumen RKJM dan RKT				Studi dokumen: (1) RKJM dan RKT; (2) laporan keuangan; dan (3) buku kas.
		2	Mampu mengupayakan sumber – sumber keuangan terutama dari luar madrasah dan dari unit usaha madrasah	Dokumen RKJM dan RKT				Studi dokumen RKJM dan RKT.
		3	Mampu mengkoordinasikan pembelajaran keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang – undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.	Dokumen RKJM dan RKT				Studi dokumen RKJM dan RKT.

		4	Mampu membuat laporan dan evaluasi pengelolaan keuangan madrasah sesuai dengan prinsip efisien, transparan, dan akuntabel.	Dokumen RKJM dan RKT				Studi dokumen: (1) RKJM dan RKT; (2) laporan keuangan; dan (3) buku kas.
2.9	Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah	1	Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku	Adanya bukti dokumen surat masuk dan keluar				Melalui studi dokumen: surat masuk dan keluar
		2	Mampu mengelola administrasi madrasah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan madrasah dengan masyarakat	Adanya bukti dokumen administrasi madrasah				Melalui studi dokumen: administrasi madrasah (akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan madrasah dengan masyarakat)
		3	Mampu mengelola administrasi kearsipan madrasah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya	Adanya bukti dokumen administrasi madrasah				Melalui studi Dokumen: Administrasi madrasah
		4	Mampu mengelola administrasi akreditasi madrasah sesuai dengan prinsip – prinsip tersedianya dokumen pendukung dan bukti fisik	Adanya bukti dokumen administrasi madrasah				Melalui studi Dokumen: Administrasi pemenuhan 8 SNP madrasah
2.10	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan	1	Menyusun standar kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai	Dokumen SKP yang terukur				Melalui studi dokumen: SKP yang terukur
		2	Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai	Dokumen pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang sesuai				Melalui studi dokumen: pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang sesuai

	madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.	3	Menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi	Dokumen laporan pelaksanaan monitoring dan evaluasi					Melalui studi dokumen: Laporan pelaksanaan monitoring dan evaluasi
		4	Merumuskan program tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program sebelumnya	Dokumen program tindak lanjut berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi					Melalui studi dokumen: Program tindak lanjut berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi
SKOR					0	0	0	0	
SKOR MAKSIMAL					164				
PEROLEHAN SKOR MANAJERIAL					0				
3. PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN									
3.1	Menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat bagi pengembangan madrasah	a	Memahami dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi) madrasah	Adanya bukti perubahan madrasah yang lebih baik dari tahun ke tahun					Melalui studi dokumen: program pengembangan kewirausahaan
		b	Menggunakan metode, teknik dan proses perubahan madrasah	Adanya bukti strategi dalam perubahan madrasah yang lebih baik					Melalui observasi: (1) pemanfaatan hasil inovasi dan kreatifitas; (2) membudayakan hasil inovasi dan kreatifitas; dan (3) pengembangan pembudayaan inovasi dan kreatifitas.
		c	Menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi	Adanya bukti iklim yang mendorong kebebasan berpikir kreatif dan inovatif					Melalui observasi dan studi dokumen: (1) data Jenis usaha produktif yang dimiliki; dan (2) program pengelolaan dan pendayagunaan hasil usaha.

		d	Mendorong warga madrasah untuk melakukan prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru	Adanya bukti warga madrasah yang memiliki keberanian untuk melakukan hal – hal baru			Melalui observasi dan studi dokumen: (1) data Jenis usaha produktif yang dimiliki; dan (2) program pengelolaan dan pendayagunaan hasil usaha.
3.2	Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif	a	Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berfikir dan cara bertindak	Adanya bukti kegiatan yang kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berfikir dan cara bertindak			Melalui observasi dan studi dokumen: (1) RPP yang memuat rencana pembelajaran untuk menumbuhkan keterampilan berpikir dan bertindak kreatif, produktif, kritis, mandiri, kolaboratif, dan komunikatif; (2) hasil kerja dan karya siswa; dan (3) foto foto aktifitas pembelajaran siswa siswa.
		b	Mampu memberdayakan potensi madrasah secara optimal kedalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan madrasah	Adanya bukti kegiatan pemberdayaan potensi madrasah secara optimal kedalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan madrasah			Melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen: (1) Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) ; (2) dokumen penanganan permasalahan/ kasus; (3) dokumen hasil kegiatan sekolah; (4) dokumen hasil kegiatan; dan (5) pengembangan madrasah.
		c	Mampu membubuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif dan produktif) di kalangan warga madrasah	Adanya bukti kegiatan yang membubuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif dan produktif) di kalangan warga madrasah			Melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen: (1) Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) ; (2) dokumen penanganan permasalahan/ kasus; (3) dokumen hasil kegiatan sekolah; (4) dokumen hasil kegiatan; dan (5) pengembangan madrasah.

		d	Mampu mencatat ide-ide baru, kemudian mengembangkannya	Adanya bukti kegiatan mencatat ide-ide baru, kemudian mengembangkannya				Melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen: Rencana Pengembangan Madrasah
3.3	Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah	a	Bersedia belajar dari orang lain	Adanya bukti kemauan belajar dari orang lain				Melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen: (1) forum komunikasi dengan lembaga pendidikan lain dan orang tua siswa per tingkat kelas/kelas/angkatan; dan (2) foto foto kegiatan.
		b	Ingin selalu melakukan yang terbaik	Adanya bukti keinginan selalu melakukan yang terbaik				Melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen: (1) dokumen/foto Pelaksanaan kegiatan; (2) keikut sertaan dalam lomba lomba pembelajaran/ pendidikan maupun manajemen; dan (3) prestasi dalam lomba guru, tenaga kependidikan dan kepala madrasah.
		c	Menciptakan perubahan yang kuat	Adanya bukti keinginan untuk melakukan perubahan yang kuat				Melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen: (1) program inovasi madrasah atau Rencana Pengeranaan Madrasah (RPM); dan (2) laporan target yang sudah dicapai.
3.4	Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik	a	Mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat dan pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan	Adanya bukti kegiatan yang melibatkan tokoh agama, masyarakat dan pemerintah				Melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen: (1) MoU dengan pihak lain; (2) sister

	dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah		dalam memecahkan masalah kelembagaan				school; dan (3) kemitraan dengan sekolah lain
		b	Mampu bersikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal madrasah	Adanya bukti kegiatan yang menunjukkan sikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal madrasah			Dokumen kegiatan dan foto
		c	Mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain	Adanya bukti sikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain			Melalui studi dokumen kegiatan dan foto
3.5	Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber pembelajaran peserta didik	a	Mampu merencanakan kegiatan produksi /jasa sesuai dengan potensi madrasah	Dokumen perencanaan kegiatan produksi sesuai potensi madrasah			Melalui studi dokumen: laporan yang memuat pelaksanaan dan hasil Program Pengembangan Unit Produksi Kewirausahaan
		b	Mampu membina kegiatan produksi /jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel	Adanya dokumen pembinaan kegiatan produksi /jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel			Melalui studi dokumen: laporan memuat pelaksanaan dan hasil Program Pengembangan Unit Produksi Kewirausahaan
		c	Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan	Adanya dokumen pelaksanaan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan			Melalui wawancara dan studi dokumen: (1) laporan hasil Evaluasi Program Pengembangan Kewirausahaan, yang memuat hasil evaluasi; (2) Program Pengembangan Jiwa Kewirausahaan; dan (3) Program Pengembangan Unit Produksi Kewirausahaan.

		d	Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya	Adanya dokumen pengembangan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya				Melalui wawancara dan studi dokumen: (1) laporan Hasil Evaluasi Program Pengembangan Kewirausahaan, yang memuat hasil evaluasi; (2) Program Pengembangan Jiwa Kewirausahaan; dan (3) Program Pengembangan Unit Produksi Kewirausahaan.
SKOR					0	0	0	0
SKOR MAKSIMAL					72			
PEROLEHAN SKOR KEWIRAUSAHAAN					0			
4. SUPERVISI KEPADA GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN								
4.1	Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru	a	Mengidentifikasi masalah yang guru hadapi dalam pelaksanaan pembelajaran.	Terdapat rumusan masalah yang Kepala Madrasah peroleh dari pemantauan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran.				Melalui studi dokumen: (1) program pengawasan pembelajaran/ supervisi pembelajaran; (2) jadwal pelaksanaan supervisi; dan (3) SK tim supervisor.
		b	Mampu merumuskan tujuan yang dilengkapi dengan target pencapaian yang terukur.	Terdapat rumusan tujuan supervisi yang dilengkapi dengan target pencapaian yang terukur.				Melalui studi dokumen: (1) Program pengawasan pembelajaran/ supervisi pembelajaran; dan (2) jadwal pelaksanaan supervisi.
		c	Mampu mengembangkan instrumen supervisi.	Instrumen yang digunakan relevan dengan target indikator pencapaian tujuan madrasah.				Melalui studi dokumen: instrumen supervisi pembelajaran
4.2	Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru	a	Mengadakan pertemuan awal untuk menjaring data rencana pembelajaran dan menetapkan fokus kegiatan supervisi.	Terdapat data hasil pertemuan awal seperti; masalah, tujuan, fokus utama supervisi, dan instrumen yang disepakati				Melalui Wawancara dan studi dokumen: program pengawasan pembelajaran/ supervisi pembelajaran

	dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.	b	Melaksanakan kegiatan pemantauan pembelajaran dan membuat catatan yang objektif dan selektif sebagai bahan pemecahan masalah supervisi.	Dokumen hasil observasi pembelajaran, lengkap, objektif dan selektif serta relevan dengan masalah yang menjadi fokus supervisi.				Melalui Wawancara dan studi dokumen: (1) instrumen supervisi pembelajaran; dan (2) dokumen laporan hasil supervisi pembelajaran.
		c	Melakukan pertemuan refleksi, menganalisis catatan hasil observasi, dan menyimpulkan hasil observasi	Dokumen catatan pelaksanaan kegiatan, melaksanakan refleksi, himpunan data hasil supervisi, analisis data, penafsiran, penilaian keunggulan dan kelemahan, serta rekomendasi perbaikan.				Melalui wawancara dan studi dokumen: analisis hasil supervisi pembelajaran
		d	Bersama guru menyusun rekomendasi tindak lanjut perbaikan dalam bentuk kegiatan analisis butir soal, remedial, dan pengayaan.	Data tindak lanjut pelaksanaan supervisi penilaian, bukti analisis butir soal, kegiatan remedial dan pengayaan.				Melalui wawancara dan studi dokumen: (1) dokumen hasil analisis dan tindak lanjut supervisi pembelajaran; dan (2) program kegiatan workshop/diklat untuk guru.
4.3	Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.	a	Memfasilitasi guru dalam merencanakan tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar.	Terdapat bukti tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar				Melalui Wawancara dan studi dokumen: program pengawasan pembelajaran/ supervisi pembelajaran
		b	Mengecek ulang keterlaksanaan rekomendasi oleh guru	dokumen rekomendasi perbaikan sistem penilaian hasil belajar secara berkala.				Melalui Wawancara dan studi dokumen: (1) instrumen supervisi pembelajaran; dan (2) dokumen laporan hasil supervisi pembelajaran.
		c	Melaksanakan pembinaan dan pengembangan guru sebagai tindak lanjut kegiatan supervisi.	Terdapat bukti, berupa laporan tindak lanjut hasil supervisi sebagai dasar pelaksanaan pembinaan guru.				Melalui wawancara dan studi dokumen: analisis hasil supervisi pembelajaran

		d	Menggunakan data hasil supervisi untuk pemetaan ketercapaian program sebagai dasar perbaikan siklus berikutnya..	Hasil supervisi keterlaksanaan dan ketercapaian program sebagai bahan penilaian kinerja dan pemetaan profil madrasah sebagai dasar perencanaan siklus berikutnya.					Melalui wawancara dan studi dokumen: (1) dokumen hasil analisis dan tindak lanjut supervisi pembelajaran; dan (2) program kegiatan workshop/diklat untuk guru.
SKOR					0	0	0	0	
SKOR MAKSIMAL					44				
PEROLEHAN SKOR SUPERVISI KEPADA GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN					0				
E. HASIL KINERJA KEPALA MADRASAH									
5.1	Prestasi peserta didik	1.	Prestasi akademik peserta didik	Terdapat prestasi akademik peserta didik pada berbagai tingkat					Melalui studi piagam dan piala prestasi akademik
		2.	Prestasi non akademik peserta didik	Terdapat prestasi non akademik peserta didik pada berbagai tingkat					Melalui studi piagam dan piala prestasi non akademik
5.2	Prestasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	1.	Prestasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan	Terdapat prestasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan pada berbagai tingkat					Melalui studi piagam dan piala prestasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan
		2.	Prestasi non akademik pendidik dan tenaga kependidikan	Terdapat prestasi non akademik pendidik dan tenaga kependidikan pada berbagai tingkat					Melalui studi piagam dan piala prestasi non akademik pendidik dan tenaga kependidikan
5.3	Prestasi Madrasah	1.	Kelebihan prestasi akademik dari madrasah/sekolah lainnya	Terdapat bukti keunggulan prestasi akademik madrasah					Melalui studi piagam, piala, dan laporan kegiatan lomba akademik yang diikuti
		2.	Kelebihan prestasi non akademik dari madrasah/sekolah lainnya	Terdapat bukti keunggulan prestasi non akademik madrasah					Melalui studi piagam, piala, dan laporan kegiatan lomba non akademik yang diikuti
5.4	Prestasi Kepala Madrasah	1.	Ijazah yang dimiliki kepala madrasah	Terdapat bukti ijazah kepala madrasah					Bukti dokumen ijazah kepala madrasah

	2.	Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti oleh kepala madrasah	Terdapat bukti keikutsertaan dalam diklat					Bukti dokumen sertifikat diklat
	3.	Penguasaan ICT kepala madrasah	Terdapat bukti penguasaan ICT					Praktik penggunaan ICT
	4.	Prestasi yang diraih oleh kepala madrasah	Terdapat bukti prestasi kepala madrasah					Bukti piagam, medali, piala
	5.	Kegiatan penelitian kependidikan yang telah dilakukan oleh kepala madrasah	Terdapat bukti karya penelitian kependidikan					Bukti karya ilmiah hasil penelitian bidang pendidikan
	6.	Kegiatan pelibatan komite dalam mendukung program madrasah	Terdapat bukti pelibatan komite madrasah dalam mendukung program madrasah					Bukti dokumen program kegiatan, laporan rapat-rapat dengan komite madrasah
	7.	Kegiatan kemitraan dengan stakeholder pendidikan dalam meningkatkan kompetensi guru madrasah.	Terdapat bukti kerjasama kemitraan untuk peningkatan kompetensi guru madrasah					Bukti dokumen program kegiatan, perjanjian kerjasama kemitraan
	SKOR			0	0	0	0	
	SKOR MAKSIMAL			52				
	PEROLEHAN SKOR HASIL KINERJA KEPALA MADRASAH							
	JUMLAH SKOR TOTAL			4				
	SKOR MAKSIMAL TOTAL			432				
	SKOR TOTAL PEROLEHAN PENILAIAN KINERJA KEPALA MADRASAH							