PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PARAKAN KABUPATEN TEMANGGUNG

(Studi Terhadap Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung)

Oleh:

I L H A M

NIM. 07913078

T E S I S

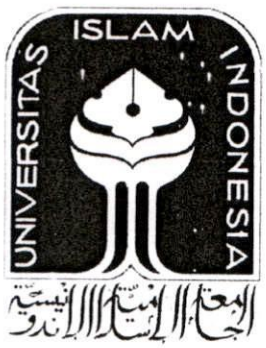
Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2009

PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PARAKAN KAB. TEMANGGUNG

(Studi Terhadap Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung)



Oleh :

I L H A M
NIM : 07913078

Pembimbing :

Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia
untuk memenuhi salah satu syarat guna
memperoleh gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2009

PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 567/PS-MSI/Peng./VII/2009

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PARAKAN KABUPATEN TEMANGGUNG (Studi terhadap Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung)**

Ditulis oleh : Ilham

N. I. M. : 07913078

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam

Yogyakarta, 3 Juli 2009
Ketua Program

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI
UJIAN TESIS

Nama : Ilham
Tempat/tgl.lahir : Kendal, 10 Maret 1965
N. I. M. : 07913078
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PARAKAN KABUPATEN TEMANGGUNG (Studi terhadap Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung)**

Ketua/Sekretaris : Drs. H. Asmuni, MA (.....)

Pembimbing : Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D (.....)

Penguji : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA (.....)

Penguji : Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS (.....)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 30 Juni 2009
Pukul : 09.00–10.00 WIB
Hasil / Nilai : **85,00 / A**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 721/PS-MSI/ND/VI/2009

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PARAKAN KABUPATEN TEMANGGUNG (Studi terhadap Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung)**

Ditulis oleh : Ilham

NIM : 07913078

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Yogyakarta, 26 Juni 2009
Ketua Program,

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.

PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PARAKAN KABUPATEN TEMANGGUNG (Studi terhadap Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Madrasah Tsnawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung)**

Ditulis oleh : Ilham

N. I. M. : 07913078

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Yogyakarta, 22 Juni 2009
Pembimbing

Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D

MOTTO

ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

(Qur'an S. An Nahl : 125)

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Tesis ini kupersembahkan untuk:
Istriku Sri Yunarti,
anak-anakku; Fuad Ashabus Surur
& Muhammad Ziddun Ni'am

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI No.158/1987 dan No.0543b/U/1987
Tertanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	b	-
ت	ta	t	-
ث	śa	ś	s (dengan titik di atas)
ج	jim	j	-
ح	ha’	h	h (dengan titik di bawah)
خ	kha’	kh	-
د	dal	d	-
ذ	źal	ź	z (dengan titik di atas)
ر	ra	r	-
ز	za	z	-
س	sin	s	-
ش	syin	sy	-
ص	ṣad	ṣ	s (dengan titik di bawah)
ض	dad	d	d (dengan titik di bawah)
ط	ta	t	t (dengan titik di bawah)
ظ	za	z	z (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik ke atas
غ	gain	g	-
ف	fa	f	-
ق	qaf	q	-
ك	kaf	k	-
ل	lam	l	-
م	mim	m	-
ن	nun	n	-
و	wawu	w	-
ه	ha	h	-
ء	hamzah	’	Apostrof
ى	yā’	y	-

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. Konsonan Rangkap
Konsonan rangkap termasuk tanda *syaddah,* ditulis rangkap, contoh:
اَحْمَدِيَّه ditulis *Ahmadiyyah*

C. Ta' Marbutah di Akhir Kata
Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi Bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat* dan sebagainya.
جَمَاعَة ditulis *jama'ah*

Bila dihidupkan ditulis *t,* contoh:
كَرَامَةُالأَوْلِيَاء ditulis *karāmatul-auliyā`*

D. Vokal Pendek
Fathah ditulis *a,* kasrah ditulis *i,* dan dammah ditulis *u*.

E. Vokal Panjang
A panjang ditulis *ā,* i panjang ditulis ī, u panjang ditulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap
1. Fathah + ya' mati, ditulis *ai*, contoh:
   بَيْنَكُمْ ditulis *bainakum*
2. Fathah + wawu mati ditulis *au,* contoh
   قَوْل ditulis *qaul*

G. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan aspostrof (`)
أَأَنْتُمْ ditulis *a'antum*
مُؤَنَّثْ ditulis *mu'annaś*

H. Kata Sandang Alif+Lam
1. Bila diikuti huruf Qamariyyah, contoh:
   القران ditulis *al-Qur'ān*
   اَلْقِيَاس ditulis *al-Qiyās*
2. Bila diikuti huruf *syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.
   السَمَاء ditulis *al-samā*
   الشَمْس ditulis *asy-Syams*

I. Huruf Besar
Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

J. Kata dalam Rangkaian Frasa dan Kalimat
Ditulis kata perkata, contoh:
ذَوِى الْفُرُوْض ditulis *zawi al-furūd*

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut, contoh:
اَهْلُ السنّة ditulis *ahl as-Sunnāh*

شيخ الإسلام ditulis *Syaikh al-Islām* atau *Syaikhul Islām*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena berkat petunjuk serta hidayah-Nya, akhirnya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Salawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta para sahabat, keluarga dan para pengikutnya.

Penulisan tesis ini berjudul "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung (Studi terhadap Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung)", ini adalah salah satu syarat memperoleh gelar Magister pada Program Magister Studi Islam di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Penulis berharap mudah-mudahan penulisan tesis ini merupakan sumbangan karya ilmiah bagi kajian pendidikan terutama yang berkaitan dengan mutu pendidikan.

Penulis menyadari sepenuhnya, tesis ini dapat diselesaikan semata-mata karena pertolongan Allah SWT, di samping itu juga karena dorongan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan rasa syukur dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan penulisan tesis ini.

Ucapan terima kasih, penulis haturkan kepada :

1. Rektor UII Yogyakarta Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Ketua Program Pascasarjana MSI UII Yogyakarta Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.
3. Sekretaris Program Pascasarjana MSI UII Yogyakarta H. Asmuni, Mth., M.A.
4. Prof. H. Imam Barnadib, MA, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan telaten penuh keteladanan dalam membimbing penulis yang serba kekurangan ini.
5. Bapak Kepala MTs Negeri Parakan Temanggung, yang telah bersedia meluangkan waktu guna penelitian tesis ini sehingga sampai selesai.
6. Rekan-rekan MSI UII 2007/2008, yang telah membantu sepenuhnya hingga selesainya tesis ini.
7. Keluarga tercinta yang selalu menjadi inspirasi penulis dan semua pihak yang tak dapat penulis sebut satu persatu.
8. Semua Dewan Guru baik Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggun maupun Madrasah Ibtidaiyah Mandisari yang telah membantu penulis menyelesaikan penulisan ini.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Akhirnya dengan penuh rendah hati penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu tegur sapa, saran serta kritik konstruktif sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Yogyakarta, Mei 2009

Penulis,

Ilham

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR i
HALAMAN SAMPUL DALAM ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
HALAMAN TIM PENGUJI iv
HALAMAN NOTA DINAS v
HALAMAN PERSETUJUAN vi
HALAMAN MOTTO vii
HALAMAN PERSEMBAHAN vii
HALAMAN TRANSLITERASI viii
KATA PENGANTAR x
DAFTAR ISI xii
ABSTRAK xiv
ABSTRACT xv

BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 6
D. Telaah Pustaka 7
E. Kerangka Teori 10
F. Metode Penelitian 11
1. Pemilihan Topik, Langkah Persiapan dan Partisipasi 11
2. Data 11
3. Sumber Data 12
4. Teknik Pengumpulan Data dan Analisa Data 12
G. Sistematika Pembahasan 15

BAB II. KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN MADRASAH 16
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah 17
Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah 19
a. Kepala Madrasah sebagai *Educator* 20
b. Kepala Madrasah sebagai Manajer 24
c. Kepala Madrasah sebagai *Leader* 30

B. Manajemen Madrasah 33
1. Manajemen dalam Sistem Pendidikan Modern 37
2. Manajemen Madrasah yang diharapkan 42
Bidang Kerja dan Tugas Kepala Madrasah 43
1) Bidang Kurikulum 47
2) Bidang Personalia 47
3) Bidang Public Relation 48
4) Bidang Hubungan Guru dan Murid 50

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5) Bidang Non Pengajaran 51
6) Bidang Pelayanan dan Bimbingan 51
7) Bidang Pengelolaan Pelayanan 52
8) Bidang Pengorganisasian 53
C. Peningkatan Mutu Pendidikan 54
1. Kurikulum 58
2. Fungsi Kurikulum 61
3. Komponen-komponen Kurikulum 64
D. Tenaga Pengajar 67

BAB III GAMBARAN UMUM MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PARAKAN 70
A. Sejarah Berdirinya MTs Negeri Parakan 73
B. Letak Geografis MTs Negeri Parakan 73
C. Kondisi Sumber Daya MTs Negeri Parakan 74
D. Kondisi Sarana Prasarana 75
E. Prestasi yang Pernah dicapai 5 Tahun Terakhir 76
F. Manajemen dan Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung 80
G. Kondisi Sosial Budaya Masyarakat 82

BAB IV ANALISIS PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MTs NEGERI PARAKAN 83
A. Upaya Yang Dilakukan Kepala Madrasah 83
1. Perencanaan Program di MTs Negeri Parakan Temanggung 83
a. Visi 85
b. Misi 86
c. Tujuan 87
d. Rumusan Rencana Program 89
2. Implementasi Program 93
3. Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik) 102
4. Kepala Sekolah sebagai Manajer 105
5. Kepala Sekolah sebagai Leader 108
B. Kendala-Kendala yang dihadapi Kepala Madrasah 109
C. Jalan Keluar yang Ditempuh 111
D. Pembahasan Temuan Penelitian 112

BAB V PENUTUP 114
A. Kesimpulan 114
B. Saran 115

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ABSTRAK

Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi terhadap Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung) Oleh: Ilham, NIM: 07913078

Kata mutu itu yang melatabelakangi penulisan tesis ini, baik ditinjau dari manajemen hardware (perangkat keras) maupun software (perangkat lunak) di suatu lembaga yang memang diharapkan oleh semua pihak, baik pihak sekolah, masyarakat maupun bangsa.

Rumusan masalah yang dibahas dalam tesis ini adalah bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, apa faktor penhambat dan pendukung dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, bagaimana kepala madrasah dalam merespon kendala yang dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung.

Tujuan penelitian dari ketiga rumusan masalah tersebut adalah untuk mengetahui secara detail bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, mengetahui factor penghambat dan pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, serta mengetahui respon kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung .

Berdasarkan rumusun masalah tersebut, maka penelitian ini termasuk penelitian lapangan. Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua jenis yaitu: data umum dan data khusus (data yang membahas tentang pokok permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini).

Hasil penelitian dalam tesis ini menunjukkan bahwa,: (1) peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung merupakan keniscayaan. (2) merupakan factor penghambat adalah dari segi in put siswa yang masih perlu mencari terobosan-terobosan yang akurat, sedang factor pendukung adalah tersedianya sarana dan prasarana yang lebih dari cukup. (3) Respon kepala madrasah dalam mengatasi kendala-kendala yang ada yaitu dengan peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menghadapi tuntutan masyarakat yang demikian kompleks.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Manajemen, Pendidikan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ABSTRACT

Part of Headmaster to Increase Quality of Education
(Study of Compare EducationManagement In Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temangggung)By: Ilham, NIM : 07913078

Quality is the main agenda, and increase quality is the main duty and important thing for a institution al thought, there are some people think that quality is a mysterious concept.

Quality word is background this transcendent. It is observe in an institution which is hope by all direction, School direction, community direction till nation direction.

Abbreviations problem which talked in this transcendent is how headmaster take part to increase quality of education in Madrasah Tsawiyah Negeri Parakan Temanggung, obstruction factor and support factor in effect to increase quality of Temanggung , how headmaster give responds in solve the problem to increase quality of education in Madrasah Tsawiyah Negeri Parakan Temanggung

The target of third abbreviations problem experience are the know with detail how headmaster take part to increase quality of education in Madrasah Tsawiyah Negeri Parakan Temanggung , knowing the obstruction factor and support factor to increase quality of education in Madrasah Tsawiyah Negeri Parakan Temanggung, and know the responds of headmaster to increase quality of education in Madrasah Tsawiyah Negeri Parakan Temanggung.

Basic from that abbreviations problem, this experience is in practice. Data in this experience divided be two, First, common data and the second is especially data (data which is tacked about the main problem which abbreviations in this experience)

The target of this transcendence is showed that:

(1) Part of headmaster to increase quality of education in Madrasah Tsawiyah Negeri Parakan Temanggung is to be in the future.

(2) The obstruction factor is from student in-put sides which still search some new steps, and the support factor is there are education tolls that more than needed.

(3) The response of headmaster in solves the problem with increase quality of education teenage to appear the complex community needed.

Key Word: Leadership, Management, Education

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia adalah satu-satunya makhluk Allah yang paling sempurna[1] mempunyai kemampuan mendidik generasi sesudahnya dengan akal dan kemampuannya, mempunyai dedikasi tinggi dalam mengolah dan mengeksploitasi alam yang diberikan Allah SWT. Membangun segala aspek kehidupan, pendidikan, sosial, politik, ekonomi, dengan tujuan untuk kesejahteraan umat manusia.

Berdasarkan peran strategis pendidikan dalam pembangunan, tak mengherankan jika kemudian pemerintah dan masyarakat memberi perhatian yang cukup besar terhadap masalah pendidikan. Artinya antara pemerintah dan masyarakat mengupayakan adanya sarana pendidikan berupa sekolah/madrasah baik itu tingkat dasar sampai tingkat menengah hingga perguruan tinggi.

Upaya pemerintah dan masyarakat dalam rangka menyediakan sarana pendidikan berupa sekolah/madrasah berkembang dengan pesat. Secara kuantitatif, berdasarkan data yang ditemukan oleh Bag. Data dan Informasi Pendidikan Setditjen Bagais tahun 2003/2004 menyebutkan bahwa madrasah pada tingkat Ibtidaiyah berjumlah 23.164 MI, pada tingkat tingkat Tsanawiyah

---

[1] Q.S. At tīn : (95) : 4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

berjumlah 11.706 MTs, dan pada tingkat Aliyah berjumlah 4.439 MA.. Sedangkan secara kualitatif akademik bidang keagamaan, madrasah lebih unggul dibanding dengan sekolah umum pada berbagai jenjang pendidikan.[2] Madrasah telah berperan aktif dalam mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan salah satu amanat rakyat, bangsa dan negara Indonesia sebagaimana tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Indonesia.

Begitu besar peran madrasah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, menyukseskan wajib belajar dan memajukan pendidikan. Dalam Undang-Undang No. 4 Tahun 1950 jo No. 12 tahun 1954 tentang Dasar-Dasar Pendidikan dan Pengajaran di sekolah dalam pasal 10 ayat (2) disebutkan bahwa belajar di sekolah agama yang telah mendapatkan pengakuan Menteri Agama dianggap telah memenuhi kewajiban belajar.[3] Kenyataan sejarah menunjukkan bahwa pada periode H. A. Mukti Ali (mantan Menteri Agama RI), ia menawarkan konsep alternatif pengembangan madrasah melalui kebijakan SKB 3 Menteri yang mensejajarkan kualitas madrasah dengan non madrasah, dengan porsi kurikulum 70 % umum dan 30 % agama.[4] Pada periode menteri Agama Munawir Sadzali menawarkan konsep Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK). Dan periode Menteri Agama RI. H.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[2] Departemen Agama, *Profil Madrasah Masa Depan*, (Jakarta: Bina Mitra Pemberdayaan Madrasah , 2005), hal.1.

[3] *Ibid* , hal . 2

[4] Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, cet II (Surabaya, 2004), hal . 175

Tarmizi Taher menawarkan konsep Madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam, yang sedang berjalan hingga sekarang.[5]

Untuk megatasi persoalan mutu pendidikan tersebut, pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002 . Melalui gerakan ini pemerintah tampaknya hendak mengajak semua praktisi pendidikan untuk melihat kualitas pendidikan yang mereka hasilkan selama ini, kemudian melakukan aksi-aksi peningkatan mutu pendidikan di masing-masing lembaga dimana mereka mengabdikan diri. Tantangan peningkatan mutu di setiap lembaga pendidikan sebenarnya merupakan tanggung jawab seluruh komunitas pendidikan yang ada dalam suatu lembaga pendidikan. Tapi penggerak peningkatan mutu di tingkat sekolah atau madrasah terletak pada kepala sekolah atau kepala madrasah, sebab dialah yang paling bertanggung jawab terhadap proses pendidikan. Elemen lain yang tidak kalah pentingnya adalah guru, staf administrasi dan lainnya tinggal mengikuti dan memberikan masukan terbaik bagi upaya peningkatan mutu pendidikan yang digagas oleh kepala sekolah atau kepala madrasah.

Upaya peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau kepala madrasah sebenarnya merupakan suatu yang menarik jika dilihat lebih dekat, terutama untuk mengetahui apa yang dilakukan oleh kepala sekolah atau kepala madrasah yang ia pimpin.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[5] *Ibid*, hal. 176.

Untuk mengetahui lebih dekat upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan yang dipraktekkan di lembaga-lembaga pendidikan dapat dilakukan suatu penelitian, sebab tanpa suatu penelitian sulit kemudian diketahui upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah/kepala madrasah.

Berdasarkan keinginan tersebut maka penulis hendak melihat upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan dasar 9 tahun di bawah naungan Departemen Agama yaitu; Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Parakan Kabupaten Temanggung.[6]

Pilihan penulis tehadap lembaga ini didasarkan pada suatu kenyataan bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung memiliki perkembangan yang perlu dipublikasikan agar menjadi bahan bacaan dan dapat menjadi contoh.

Keadaan ini menuntut kepala madrasah dan semua staf serta guru untuk lebih kreatif dan inovatif di dalam mengembangkan lembaga pemerintah, agar langkah-langkah dan prestasi yang telah dicapai ini benar-benar tidak semu adanya dan benar-benar menjadi kebanggaan khusunya bagi masyarakat Kabupaten Temanggung dan umumnya bagi instansi Departemen Agama Republik Indonesia.

Selanjutnya harus ditegaskan di sini bahwa kajian tentang peningkatan mutu pendidikan yang fokus utamanya upaya kepala madrasah dalam meningkatkan akan melahirkan banyak persoalan yang mesti dijawab, seperti

---

[6] Perlu diketahui bahwa istilah kepala sekolah pada instansi Departemen Agama tidak menggunakan istilah itu, namun dengan menggunakan istilah kepala madrasah. Ini berlaku untuk semua lembaga pendidikan di bawah naungan Departemen Agama mulai dari jenjang Madrasah Ibtidaiyah (SD), Tsanawiyah (SMP) hingga Aliyah (SMA).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

upaya kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, perlunya penyediaan guru yang berkualitas dan professional, bagaimana proses belajar mengajar berjalan, faktor apa saja yang dihadapi kepala madrasah.

Kemudian yang tidak kalah pentingnya adalah apa saja yang telah dicapai oleh kepala madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Parakan Kabupaten Temanggung, mengingat lembaga ini adalah salah satu pionir pendidikan dasar 9 tahun (Wajar Dikdas 9 Tahun).

Dari beberapa persoalan yang telah dikemukakan di atas, dalam kajian ini akan dibahas tiga persoalan saja. Ketiga masalah yang dimaksud adalah: apa saja yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung, kendala apa yang dihadapi oleh kepala madrasah, dan bagaimana menghadapi dan merespon kendala yang dihadapi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung.
2. Apa faktor penghambat dan pendukung dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung.

3. Bagaimana kepala madrasah merespon kendala yang dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

Dari tiga rumusan masalah yang diajukan di atas, tujuan penelitian dilakukan adalah sebaga berikut :

a. Untuk mengetahui secara detail bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung.

b. Untuk mengetahui apa faktor penghambat dan pendukung kepala madrasah di dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung.

c. Untuk mengetahui respon kepala madrasah terhadap kendala-kendala yang dihadapi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Parakan Kabupaten Temanggung.

2. Manfaat Penelitian

a. Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat menembah wawasan khususnya mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah.

b. Bagi kalangan akademisi, khususnya Program Pascasarjana UII, hasil penelitian ini dapat memberikan konstribusi bagi khazanah kepustakaan pendidikan Islam, khususnya tentang peran kepala madrasah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

c. Bagi pengelola pendidikan di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu rujukan, bagaimana peran kepala madrasah.

D. Telaah Pustaka

Suatu lembaga atau instansi dinyatakan maju atau berhasil jika didukung oleh seluruh elemen yang ada dari bawah sampai atasan/kepala. Kedudukan kepala sangat penting dan signifikan terhadap peningkatan kinerja suatu lembaga. Lebih-lebih di dunia pendidikan kedudukan kepala madrasah sangat berpengaruh untuk meningkatkan mutu pendidikannya.

Aden Wijdan, MZ," *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management - TQM* "), tanpa tempat, penerbit dan tahun, buku ini mengkaji tentang mutu secara umum dan TQM dalam bidang industri. Buku ini juga mengkaji suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan. Ia dicapai dengan ide sentral yang diwujudkan dalam bidang pelaksanaan. Buku ini memunculkan isu-isu dan memberi bimbingan tentang upaya-upaya untuk menjawab permasalahan-permasalahan pokok yang akan dihadapi industri pendidikan.[7] Buku ini menjelaskan tentang bagaimana seluk-beluk tentang mem-manajemen sebuah lembaga baik itu lembaga bisnis maupun lembaga pendidikan.

H. Isjoni, "*Manajemen Kepemimpinan Dalam Pendidikan*", diterbitkan oleh Sinar Baru Algesindo Bandung tahun 2007, buku ini mengkaji dunia pendidikan khususnya tuntutan perubahan kepemimpinan

[7] Aden Wijdan, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: UII, t.t) , hal. 1

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

mendesak saat ini dilakukan, sebab pemimpin pendidikan banyak menentukan arah yang ditempuh, hasil perkembangan dalam lingkungan pendidikan dan masyarakat luas dan tingkat kerja sama yang terdapat antara beberapa kelompok Pemimpin pendidikan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempunyai pengaruh dan membantu melancarkan aspirasi masyarakat dalam kegiatan pendidikan. Agar seorang pemimpin dapat memimpin dengan efektif, dia harus memiliki sejumlah "milik"/kekayaan sebagai pemimpin.[8]

E, Mulyasa "*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*" diterbitkan oleh Remaja Rosda Karya, Bandung tahun 2007, buku ini mengkaji tentang bagaimana menjadi kepala sekolah yang professional, banyak hal yang harus dipahami banyak masalah yang harus dipecahkan dan banyak strategi yang harus dikuasai. Kurang adil jika pengangkatan kepala sekolah hanya didasarkan pada pengalaman menjadi guru yang diukur dari segi waktu (lamanya menjadi guru). Untuk menjadi kepala sekolah profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesioanal pula, demikian halnya menjadi kepala sekolah, bukan jamannya lagi menjadi kepala sekolah seumur hidup.[9]

Wahjosumijo, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*", terbitan Raja Grafindo Persada, Jakarta tahun 2007, buku ini mengkaji tentang kekepalasekolahan (*the principleship*), SD, SMP dan SMA untuk memahami peranan kepala sekolah, tanggung jawab pembinaan

---

[8] Isjoni, *manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Bandung, Sinar Baru Algesindo, ahun, 2007), hal 9.

[9] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), al 23.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kepala sekolah, peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan penampilan kepemimpinan kepasla sekolah, fungsi serta hubungan kepala sekolah dengan masyarakat.[10]

H.M Amin Thaib," *Kepengawasan Pendidikan*", terbitan Departemen Agama Jakarta tahu 2005, buku ini mengkaji kebutuhan pengawas dan kepala madrasah dalam melaksanakan kepengawasan di tingkat satuan pendidikan, baik di madrasah maupun pendidikan agama Islam di sekolah umum, Kepala sekolah diharapkan dapat membantu meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas penyelenggarakan proses pembelajaran secara utuh, mengingat substansi yang disajikan buku ini cukup membantu pengawas dan kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi dan evaluasi pendidikan.[11]

Hadari Nawawi, "*Kepemipinan Menurut Islam*" Terbitan Gajah Mada University, buku ini mengupas tentang kepemimpinan menurut Islam, menurut beliau umat Islam perlu pengorganisasian dengan kepemimpinan yang beriman, untuk mempersatukannya agar menjadi kekuatan yang terarah pada perwujudan kegiatan yang sesuai dengan kehendak Allah.[12] Dalam menjalankan keadaan ini, seorang pemimpin yang 0beriman dituntut menampilkan seluruh aspek kepribadian manusia yang terbaik dan perpuji di sisi Allah SWT. Masalah yang aktual dibicarakan tentang seluk-beluk, tipe,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[10] Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hal . 1

[11] H. M. Amin Thaib, *Kepengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Departemen Agama , tahun 2005), hal 1

[12] Hadari Nawawi, *Pemimpin Menurut Islam* , (Yogyakarta: Gajah Mada University, 2001), hal. 28.

cara dan solusi menjadi pemimpin baik itu pemimpin formal, non formal dan informal sekalipun, karena pada dasarnya kita adalah pemimpin di muka bumi ini sebagaimana Allah berfiman pada Surat Al Baqarah ayat : 30

> Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepaada para Malaikat : "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang kholifah di muka bumi" Mereka berkata " Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di muka bumi orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".[13]

Dedi Permadi dan Daeng Arifin dalam bukunya Kepemimpinan *Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, buku ini merupakan hasil kajian dari uji coba model "Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah" yang diujicobakan melalui sebuah *Action Research* dengan judul: *THE EMPOWERMENT OF THE SCHOOL PLANNING AND MANAGEMENT SYSTEM TO IMPROVE THE QUALITY OF SCHOOL PERFORMANCE*"[14] buku ini mengkaji tentang konsep mutu terpadu dalam pendidikan, manajemen berbasis sekolah, kepemimpinan yang profesional.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

E. Kerangka Teori

Kerangka teori yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah teori yang membicarakan tentang kepemimpinan kepala madrasah dan peningkatan mutu pendidikan. Dikatakan oleh Joseph C. Rost, bahwa kepemimpinan

---

[13] Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al Qur'an, 1979), hal. 13

[14] Dedi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah,* (Bandung: Sarana Panca Karya Nusa, 2007), hal i.

adalah sebuah hubungan yang paling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.[15] Dalam teori kepala madrasah akan digambarkan tentang bagaimana seharusnya kepala madrasah menjalankan tugasnya. Sedangkan dalam peningkatan mutu pendidikan akan diuraikan tentang kurikulum, Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung

F. Metode Penelitian

1. Pemilihan Topik, Langkah Persiapan dan Partisipasi

Langkah pertama dalam penelitian ini adalah memilih kelompok social yang hendak diteliti, yaitu Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung. Langkah ini ditempuh dalam rangka mengingkatkan mutu pendidikan di lembaga ini, dilanjutkan dengan membuat rencana yang sistematis sebagai petunjuk untuk melakukan pengamatan dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Data

Data yang dihuimpun dalam penelitian ini meliputi: (a) data pokok terdiri dari: *pertama*, program-program kepala madarasah dalam meningkatkan mutu pendidikan; *kedua*, cara kepala madrasah melaksanakan program-program meningkatkan mutu pendidikan; *ketiga*, kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan. (b) data penunjang, meliputi:

---

[15] Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Bandung: Sinar baru Algensindo, 007), hal . 19

pertama, sejarah berdirinya MTs Negeri Parakan Kabupaten Temanggung; *kedua*, jenjang pendidikan; *ketiga*, jumlah guru, murid, karyawan dan struktur organisasi.

3. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari; responden kepala madrasah, dewan guru (baik guru intra maupun ekstra), staf karyawan, komite madrasah, siswa.

4. Teknik Pengumpulan Data dan Analisa Data

a. Teknik Pengumpulan Data

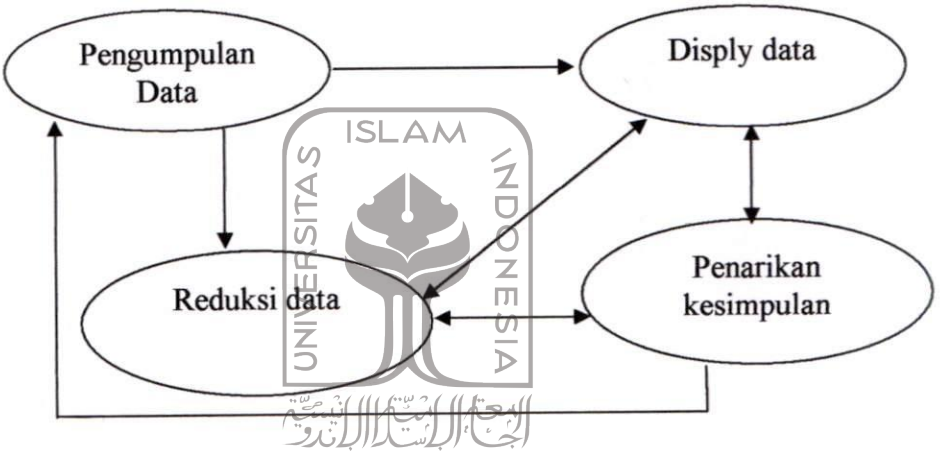
Pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi dan penelitian lapangan. Metode dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen-dokumen yang terkait dengan Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung, terutama tentang kondisi umum, oleh karena itu studi dokumentasi ini digunakan untuk menggali data-data sejarah, data lembaga, jenjang pendidikan, jumlah siswa, dewan guru, staf karyawan, dan komite madrasah. Di samping itu studi dokumentasi juga dilakukan untuk menelaah berbagai kepustakaan yang membicarakan tentang kepemimpinan kepala madrasah dan mutu pendidikan.

b. Analisa Data

Untuk menyajikan data agar mudah dipahami, maka langkah analisis data digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Interactive Model dari Miles dan Huberman yang membagi kegiatan analisis dengan bebarapa bagian yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hubungan langkah-langkah tersebut besifat interaktif, yang digambarkan sebagai berikut : [16]



Gambar : Model analisis Interaktif Miles dan Huberman

Pada analisis model pertama dilakukan penyusunan data hasil wawancara, hasil observasi dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya. Berdasarkan kategorisasi kemudian dicari makna dan inferensi, sehingga data tidak hanya sampai dideskripsikan, tapi juga ditafsirkan. Dalam kegiatan ini penulis memberikan interpretasi yang bersifat inovatif, yakni mengembangkan ide-ide dengan argumen yang didasarkan pada data yang ditemukan. Sedangkan model kedua yakni

[16] Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitat*if.(Bandung: Remaja Rosda Karya 2002), hal 87

mendeskripsikan data secara keseluruhan sekaligus dianalisis pada saat pembuatan laporan.

Analisa data ini digunakan sebagai metode penelitian kualitatif, data kategorial berwujud kata-kata, bukan angka-angka. Data tersebut terekam dengan berbagai macam cara melalui wawancara, intisari dokumen rekaman dan siap diproses lebih lanjut dalam bentuk cacatan.

c. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses penilaian atau pengurangan, penyerderhanaan dan pentransformasian data kasar yang muncul dari catatan-catatan di lapangan.

d. Penyajian Data

Penyajian data dengan menyampaikan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan kesimpulan

e. Penarikan Kesimpulan

Dari permulaan pengumpulan data , meneliti mulai mencari arti/ makna benda-benda, keteraturan, pola-pola, penjelasan tentang kegiatan belajar mengajar di Madrasah Tsanawaiyah Nageri Parakan Kabupaten Temanggung. Kemudian peneliti mengambil kesimpulan secara longgar dan terbuka untuk memperoleh kesimpulan yang meyakinkan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

G. Sistematika Pembahasan

Penulisan hasil penelitian ini menggunakan sistematika sebagai berikut: bab pertama, berisi pendahuluan, terdiri dari: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, telaah pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika penelitian.

Bab dua, berisi tentang: kepemimpinan dan manajemen madrasah (a), memuat kepala madrasah sebagai: *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *inovator* dan *motivator*, (b) bidang kerja kepala madrasah: bidang kurikulum, personalia, hubungan guru, *public relation*, pelayanan dan bimbingan, pengelolaan pelayanan, pengorganisasian. (c) peningkatan mutu pendidikan.

Bab tiga, berisi tentang: gambaran umum Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung, letak geografis, sejarah berdiri, program madrasah dan struktur madrasah.

Bab empat, berisi tentang: bagaimana kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung; membicarakan: upaya yang dilakukan kepala madrasah, kendala-kendala yang dihadapi, jalan keluar yang ditempuh, pembahasan temuan penelitian.

Bab lima, penutup, berisi tentang: kesimpulan dan saran.

Daftar pustaka dan lampiran-lampiran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB II

KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN MADRASAH

Sebagai suatu sistem sekolah atau dalam hal ini madrasah memiliki tiga aspek pokok yang berkaitan erat dengan mutu pendidikan. Ketiga aspek pokok itu adalah proses belajar mengajar, kepemimpinan dan manajemen madrasah.[16] Sekalipun ketiga aspek itu saling berhubungan, keberhasilan mutu pendidikan sesungguhnya sangat bergantung pada aspek yang kedua, yaitu aspek kepemimpinan dan manajemen madrasah. Sebab mutu pendidikan di madrasah akan akan tercipta dengan baik jika kepemimpinan dan manajemen telah tertata atau terbangun dengan baik.

Untuk mengetahui lebih dalam tentang kepemimpinan dan manajemen madrasah berikut ini akan dipaparkan tentang seluk-beluk kepemimpinan madrasah dan kaitannya dengan mutu pendidikan. Penjelasan tentang kepemimpinan kepala madrasah di sini akan memberikan uraian tentang spesifi teori tentang tugas dan fungsi kepala madrasah.[17] Selanjutnya untuk mengetahu apa yang dimaksud dengan peningkatan mutu pendidikan akan dipaparkan beberapa hal yang berkaitan dengannya, yaitu kurikulum dan tenaga penddik.

Memang mutu pendidikan sangat diharapkan oleh setiap lembaga pendidikan dimana saja adanya. Mutu sangat dipengaruhi oleh sebuah sistem yang

---

[16] Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Bigraf, 2000), hal. 148

[17] Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pendidikan,* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hal. 145.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

saling mendukung, sehingga terjadi sinergi atau simbiosis mutualisme di dalam sebuah lembaga pendidikan tersebut.

Peningkatan kualitas pendidikan secara terus-menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Upaya ini lebih berfokus setelah diamanatkan oleh pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional pada tanggal 2 Mei 2002 yang mencanangkan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan".[18] Namun demikian, berdasarkan pada berbagai indikator mutu pendidikan dalam perjalanannya kualitas pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Meskipun sebagian sekolah, terutana yang berada di kota-kota besar telah menunjukkan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.[19] Hal ini menurut hemat penulis dapat diatasi dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada dan dengan dedikasi tinggi serta kedisiplinan dari berbagai pihak, terutama para pemegang kebijakan dalam mendelegasikan para pemimpin di satuan terkecil yaitu sekolah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

A. KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Pemimpin pada hakekatnya adalah seorang yang mempuyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.[20] Menurut Kartini Kartono[21] Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus, sehingga ia

---

[18] Zainuddin, *Reformasi Pendidikan Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008) , hal. 207

[19] Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Direktorat SLTP Ditjen Dikdasmen, 2001) hal. 20

[20] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2006) hal. 87

[21] Dedi Permadi, *Kepemimpinan,* hal. 42

mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya satu atau beberapa tujuan.

Sedangkan kepemimpinan menurut Hadari Nawawi adalah perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai dan melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakannya sendiri.[22]

Dari pengertian di atas bahwa kepemimpinan adalah bukanlah terletak pada orangnya, melainkan pada bagaimana proses orang tersebut dalam mempengaruhi orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam situasi tertentu, sehingga orang yang dipengaruhi tersebut dapat melakukan apa-apa yang diinginkan oleh yang dipengaruhinya.

Sejalan dengan teori kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, maka seorang pemimpin adalah seorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkannya. Kepemimpinan mempengaruhi orang lain tidak hanya terbatas lingkup organisasi, tetapi terhadap di luar lingkup organisasinya. Pola perilaku pemimpin dan bawahan tidak lepas dari pengaruh sistem nilai budaya.

> Sistem nilai budaya merupakan nilai yang paling tinggi dan paling abstrak dari adat-istiadat. Hal ini disebabkan karena nilai-nilai budaya itu merupakan konsep-konsep mengenai apa-apa yang hidup di alam pikiran sebagian besar dari warga suatu masyarakat mengenai apa yang mereka anggap sebagai nilai, berharga dan penting dalam hidupnya, sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman yang memberikan arah dan orentasi kepada kehidupan para warga masyarakat.[23]

---

[22] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan,* hal. 28

[23] Dedi Permadi, *Kepemimpinan*, hal. 61

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Ditinjau dari pola kepemimpinannya di negeri ini yang paling sesuai dengan karekter bangsa Indonesia adalah kepemimpinan Pancasila. Hal ini mengingat vitalnya fungsi pemimpin dalam menghadapi masalah yang dihadapi Negara, pemerintah, dan rakyat di masa sekarang dan masa depan. Di dalam Undang-Undang Dasar 1945, P4, dan GBHN TAP MPR No. II/MPR/1988 tercantum beberapa prinsip utama dalam kepemimpinan Pancasila adalah sebagai berikut :

1. *Ing Ngarso Sung Tulodo*, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu lewat sikap dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan orang yang dipimpin.
2. *Ing Madyo Mangun Karsa*, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yan dipimpinnya.
3. *Tut Wuri Handayani*, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya, agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.[24]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Di dalam merumuskan tugas dan fungsi kepala madrasah menurut Mulyasa,[25] ada tujuh tugas dan fungsi kepala madasah, yaitu: *pertama*, kepala madrasah sebagai *educatore* (pendidik), *kedua*, kepala madrasah sebagai manajer, *ketiga,* kepala madrasah sebagai administrator, *keempat*, kepala madrasah sebagai supervisor, *kelima*, kepala madrasah sebagai leader, *keenam* kepala madrasah sebagai inovator dan *ketujuh*, kepala madrasah sebagai motivator.

---

[24] *Ibid*,.

[25] E. Mulyasa, *Menjadi*, hal. 98

leader, *keenam* kepala madrasah sebagai inovator dan *ketujuh*, kepala madrasah sebagai motivator.

Dari ketujuh fungsi kepala sekolah yang dirumuskan oleh Mulyasa, penulis akan mencoba tiga (3) fungsi tersebut, yaitu kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), kepala sekolah sebagai manajer, dan kepala sekolah sebagai leader (pemimpin). Selengkapnya adalah sebagai berikut:

a. Kepala Madrasah sebagai *Educator* (Pendidik)

Di dalam melakukan fungsinya sebagai educator (pendidik), menurut Mulyasa ada tiga hal yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah, yaitu *pertama*: harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *term taeching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. *Kedua*, harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.[26]

Lebih lanjut Mulyasa mengemukakan bahwa pembinaan mental adalah membina para tenaga kependdikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah

[26] *Ibid*,. hal 99

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, secara proposional dan profesional. Untuk itu kepala sekolah harus melengkapi sarana prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik (*facilitate of learning*).

Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin.

Pembinaan fisik, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan atau penampilan mereka secara lahiriyah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara efektif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan oleh sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

Pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karya wisata

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

yang bisa dilakukan pada setiap akhir tahun ajaran. Dalam hal ini kepala sekolah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karya wisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih dari itu pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.[27]

Di samping dua kewajiban yang telah disebutkan di atas, kepala sekolah sebagai edukator, kepala sekolah masih memiliki peran yang tidak kalah pentingnya yaitu yang *ketiga*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang telah dilakukan oleh para guru, dalam hal ini faktor pengalaman oleh kepala sekolah dan sekaligus profesionalisme kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi pengurus sebuah organisasi kemasyarakatan, pelatihan, penataran sangat mempengaruhi kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan untuk meningkatkan kenerjanya sebagai *educator*, kepala sekolah dapat melakukan upaya-upaya peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik, yaitu:

Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga

[27] *Ibid.*, hal 100

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

memberi kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di perguruan tinggi terdekat atau bagi guru yang sudah menempuh S-1, segera diminta untuk menyelesaikan ke S-2 dengan catatan tidak mengganggu tugas dinas mereka sebagai seorang pendidik atau guru, dan juga menjadi tugas kepala sekolah ikut membantu para guru dengan membantu sebagian finansial keberhasilan para guru dengan memberikan studi silang dana dari lembaga atau masyarakat melalui kerjasama saling menguntungkan.

Kedua, kepala sekolah berusaha menggerakkan tim evaluator hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Keadaan seperti ini sangat bermanfaat terutama bagi peserta didik sebagai bahan perbandingan dan sebagai motivasi agar lebih giat lagi dalam belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Aspek utama manajemen sebagaimana diungkapkan Everard dan Moris adalah menyusun arah, tujuan dan sasaran. Orientasi cita-cita yang jelas merupakan pusat bagi pendekatan-pendekatan teoritis dalam manajemen pendidikan.[28]

Menurut Isjoni, manajemen dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi dengan cara tindakan yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengontrolan sumber daya organisasional.[29]

Planning bertujuan untuk mendifinisikan tujuan dan sasaran organisasi, mengembangkan strategi untuk mencapainya, membuat alokasi pendanaan, menciptakan kebijakan dan prosedur.

Organizing bertujuan untuk membentuk struktur organisasi, memberikan wewenang dan tanggung jawab serta hubungan antar struktur organisasi dan menetapkan tugas-tugas yang telah dikerjakan; mengelompokkan beberapa pekerjaan menjadi satu departemen yang akan berbeda dari departemen lainnya.

Staffing (penempatan) mencakup proses seleksi dan rekrutmen calon karyawan untuk posisi yang sudah ditetapkan di dalam struktur organisasi, memberikan pengetahuan dan pelatihan agar mereka mampu bekerja secara baik atas tugasnya.

---

[28] Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Stratigis Kepemimpinan Pendidikan* , Cet I, Terjemahan Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2007), hal. 20

[29] Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2007), hal. 77

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Directing (pengarahan) termasuk menggunakan pengaruh dan memberikan hadiah untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan maksimal dan menuju ke arah yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Controlling bertujuan untuk menetapkan standar kerja, membangun sistem pelaporan, memonitor aktivitas karyawan, dan melakukan tindakan koreksi jika terjadi kesalahan.[30]

Menurut Mulyasa manajemen pada hakeketnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta memperdayagunakan seluruh sumber-sumber organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan.[31]

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah menurut Mulyasa, lebih lanjut harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain

[30] *Ibid.*, hal. 78

[31] E. Mulyasa, hal. 103

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berfikir secara analitik, dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, memberikan kesempatan kepada para tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkat profesi secara persuasif dan dari hati ke hati, kepala sekolah harus bersikap demokratisdan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah (partisipatif).

Lebih lanjut Mulyasa memberikan kunci keberhasilan seorang kepala sekolah dengan berpedoman pada: asas tujuan, asas

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.[32]

Menurut Wahjosumidjo, dalam menanggapi kepala sekolah sebagai manajer ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan yaitu: proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian organisasi yang telah ditetapkan.[33]

Pertama proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Manajemen sebagai suatu proses karena semua manajer bagaimana juga dengan ketangkasan dan ketrampilan yang khusus mengusahakan sebagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kegiatan-kegiatan itu antara lain sebagai berikut:

a. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dikerjakan.
b. Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[32] *Ibid*, hal. 105

[33] Wahjosumidjo, hal. 94

c. Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial.

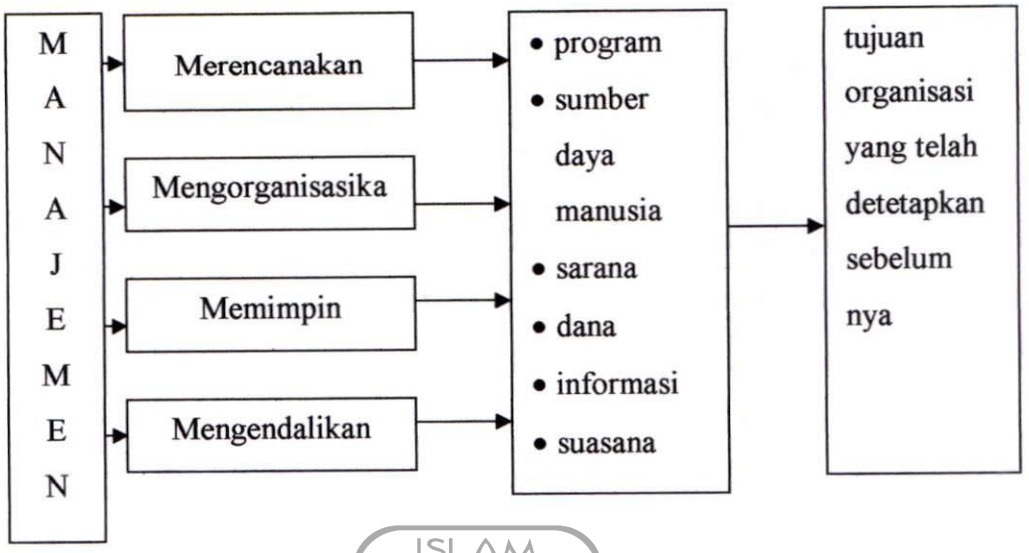
d. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan, apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberi petunjuk dan meluruskan.

Kedua sumber daya sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

Ketiga mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang specific berbeda-beda antara organisasi satu dengan organisasi yang lain.

Sesuai dengan uraian James A.F. Stoner, manajemen sekolah sebagai suatu proses dapat dilukiskan pada halaman berikut : [34]

[34] *Ibid*, hal. 96



Lebih lanjut Stoner memberikan delapan macam fungsi kepala sekolah sebagai manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaiu bahwa seorang manajer :

a. Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
b. Bertanggung jawab dan mempertanggunjawabkan.
c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
d. Berfikir secara realistis dan konseptual.
e. Adalah sebagai juru penengah
f. Adalah sebagai politisi.
g. Adalah seorang diplomat, dan
h. Pengambil keputusan yang sulit[35]

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner ini berlaku bagi setiap manajer dari organisasi manapun, termasuk kepala sekolah yang berperan sebagai pengelola kegiatan sekolah dan harus mampu kedelapan fungsi tersebut dalam kegiatan sehari-hari. Walaupun pada pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya

[35] *Ibid.*, hal. 96-97

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

manusia, seperti guru, staf, siswa dan orang tua siswa, dana, sarana serta suasana serta faktor lingkungan dimana sekolah itu berada.

c. Kepala Madrasah Sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua varah dan mendelegasikan tugas. Menurut Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencangkup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.[36]

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisas dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil (7) teladan.[37]

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga

[36] E. Mulyasa., *Menjadi*, hal. 115

[37] *Ibid.*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuan untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah dan (3) melaksanakan program di dalam visi dan misi kedalam tindakan.

Kemampuan untuk mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuan dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Dalam implementasinya kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni *demokratis, otoliter, laiseez-faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seseorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter dan mungkin bersifat *laissez-faire*.

Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersifat lain, misalnya harus otoliter, dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan sebuah keputusan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dengan demikian ketiga sifat tersebut oleh kepala sekolah sebagai leader, maka menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kerja pendidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendekte dan mendelegasikan.

Gaya mendikte dapat digunakan para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedar saja.

Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga kependidikan di sekolah berada dalam taraf rendah sampai moderat, sehingga mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga kependidikan seperti ini maka diperlukan tugas (taks) yang tinggi serta hubungan (*relationship*) yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang telah dimiliki.

Gaya melibatkan dapat digunakan ketika tingkat kematangan tenaga kependidikan di sekolah berada pada taraf kematangan moderat

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

sampai tinggi, ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut melibatkan karena kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lain bersama-sama berperan di dalam proses pengmbilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas (*task*) tidak digunakan, namun upaya hubungan (*relationship*) senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah, dan iklim yang trasparan.

Gaya mendelgasikan dapat digunakan oleh kepala sekolah, jika tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula kemauan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut mendelegasikan, sehingga para tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum, karena mereka berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan yang tinggi, upaya tugas (*task*) hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan (*relation*).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. MANAJEMEN MADRASAH

Berbicara masalah manajemen tidak dapat lepas dari bahasan pendidikan, karena pada dasarnya pendidikan adalah mentransfer pengetahuan (*knowledge*) dari manusia satu kepada manusia lainnya.

Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.[38] Johnson, Kast & Rosenzweing menyatakan bahwa, *"Manajement is the primary force within organitation which coordinates the activies of the sub system and relation then to the environment"*[39]

Selanjutnya menurut Hasibuan menyatakan bahwa, manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi.[40] Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat karena manajer mencapai sasaran dengan cara-cara mengatur orang lain sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen dipandang sebagai profesi karena dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer .[41]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[38] Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi,* (Jakarta: Grasindo, 2003), hal 7.

[39] Johson, RA., Kast.F.E & Rosenzweigh, JE, *The Theory And Management Of System* (New York: Mc Graw-Hill, 1973), hal. 14.

[40] M. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Gunung Agung, 1995), hal 3

[41] Nanang Fatah dan Muhammad Ali, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000) hal.1

Pendidikan dalam sejarah peradaban manusia adalah salah satu komponen kehidupan yang paling urgen. Aktifitas ini telah adan dan akan terus berjalan sejak manusia pertama ada di dunia sampai berakhirnya kehidupan di muka bumi ini kelak. Bahkan pendidikan sesungguhnya telah mulai berproses semenjak Allah SWT. Menciptakan manusia pertama Adam As di surga. Allah telah mengajarkan kepadanya semua nama-nama yang oleh para malaikat belum dikenal sama sekali (QS. Al-Baqarah:31-33)[42], jadi umur pendidikan sama dengan umur manusia.

> Pendidikan pada umumnya dan pendidikan pada khususnya, tidaklah sekedar proses alih budaya atau alih ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) tetapi juga sekaligus sebagai proses alih nilai (*transfer of value*). Secara konseptual dapat dikatakan bahwa tujuan pendidikan Islam adalah menjadikan manusia yang bertaqwa, yaitu manusia yang dapat mencapai kesuksesan hidup di dunia dan akherat.[43]

Semenjak manusia berinteraksi dengan aktivitas pendidikan, semenjak itu pulalah manusia telah berhasil merealisasikan sebagai perkembangan dan kemajuan dalam segala aspek kehidupannya. Bahkan pendidikan adalah suatu yang alami dalam perkembangan peradaban manusia.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[42] Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang kholifah di muka bumi" Mereka berkata " Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) dimuka bumi orang yang akan membuat kerusakan padanyadan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkae?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika memang kamu orang-orang yang benar".

[43] AF. Djunaidi, *Manajemen Madrsah Alternatif*, (Yogyakarta: Jurnal Pendidikan Islam, UII, Volume VII, TH. VI Januari 2003), hal. 47

Berkaitan dengan itu, maka proses pendidikanpun mengalami kemajuan yang sangat pesat, baik dalam bentuk metode, sarana maupun target yang akan dicapai. Hal ini sekaligus sebagai salah satu sifat dari keistimewaan dari pendidikan, yaitu selalu bersifat maju (*taqaddumiyah*). Jika suatu proses pada kenyataannya tidak menyebabkan adanya kemajuan atau malah menimbulkan kemunduran, maka hal ini tidaklah dinamakan pendidikan. Sebab pendidikan adalah aktivitas yang integral yang mencakup target, metode dan sarana dalam membentuk manusia-manusia supaya mampu berinteraksi dan beradaptasi dengan lingkungannya, baik internal maupun eksternal demi terwujudnya kemajuan dalam kehidupannya.

> Sejalan dengan perkembangan global, pendidikan Islam seperti madrasah, menghadapi tantangan manajerial yang cukup mendasar. Harapan dari berbagai pihak agar pendidikan dikelola dengan pola "industri pendidikan" merupakan salah satu perkembangan yang muncul dalam era kompetitif saat ini. Manajemen pendidikan tidak bisa lagi dianggap sebagai "manajemen sosial" yang bebas dari keharusan pencapaian target dan dikendalikan oleh subyek yang berwawasan sempit.[44]

Sesuatu yang dapat dikembangkan dalam pengelolaan pendidikan Islam (madrasah) adalah manajemen strategik. Ini dapat didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana

[44] Sri Haningsih, *Membangun Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: Jurnal Pendidikan Islam, UII, Volume VII, TH. VI Januari 2003), hal. 63.

yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dalam hal ini disebut madrasah.[45]

Dalam konteks pendidikan madrasah, apabila penerapan "manajemen instruksional" dirumuskan dalam pola-pola praktis dan kaku oleh pemegang kebijakan, akan mengakumulasikan kerawanan masalah. Seperti pembelajaran yang kurang memadai, pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang kurang profesional dan lain sebagainya. Membiarkan pola ini berkembang (tanpa ada solusi alternatif menuju perkembangan madrasah ke depan), maka pada saat nanti akan mengancam eksistensi madrasah itu sendiri.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1. Manajemen dalam Sistem Pendidikan Modern

Para ahli manapun juga, bersepakat bahwa pendidikan merupakan sesuatu modal yang sangat penting bagi suatu bangsa dalam rangka menciptakan sumber daya manusia (SDM) untuk kebutuhan pembangunan disegal bidang. Arah dan tujuan pembangunan itu sendiri adalah untuk mencapai suatu bentuk kehidupan yang lebih baik dari yang sebelumnya, dengan mengejar ketertinggalan di berbagai bidang sesuai tahapan-tahapan tertentu.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Atas pemahaman tersebut di atas para pakar pendidikan mengambil langkah-langkah menuju perbaikan sistem pendidikan modern yang dilengkapi dengan pola manajemen sebagai standar mutu. Bagi masyarakat

---

[45] Agus Maulana, MSM dalam Pearce Robinson, *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian,* (Jakarta: Binarupa Akasara, 1997), hal., 20.

luas, madrasah dianggap sebagai salah satu pendidikan yang bercirikan "tradisional", sehingga kiat-kiat untuk menepis anggapan masyarakat tersebut di atas diperlukan manajemen yang tertata dalam sistem pendidikan modern.

Sebagaimana yang dikatakan Winardi.[46] Bahwa istilah manajemen merupakan sebuah seni kuno yang pernah dipraktekkan oleh para raja-raja, perdana menteri, pada masa lampau. Saat ini manajemen diterapkan dan dimanfaatkan oleh para eksekutif bisnis, birokrat dalam pemerintahan, termasuk di dalamnya para pakar dan praktisi pendidikan. Di era globalisasi saat ini dapat dilihat dengan jelas, bahwa manajemen memasuki hampir seluruh aspek kehidupan masyarakat, karena manajemen dipandang berkaitan dengan individu, kesatuan keluarga, perusahaan, badan pemerintah, organisasi-organisasi, dan lembaga pendidikan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hampir setiap orang merupakan manajer dalam fase tertentu kehidupannya sehari-hari. Masing-masing diantara kita perlu memenej waktu dan sumber-sumber lainnya, sehingga boleh dikatakan bahwa semua orang mengetahui sesuatu tentang manajemen.

Memiliki pengetahuan yang luas tentang manajemen, berarti memiliki peluang untuk maju. Tetapi bagi seorang pendidik manajemen ini merupakan kendala, karena ia berhadapan dengan sebuah topik yang

---

[46] Winardi, *Sejarah Perkembangan dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2002), hal. 61

sudah dikenal oleh para pendengarnya, sehingga tidak jarang ia perlu menghadapi pandangan persepsi yang seringkali menyesatkan.

Untuk mengantisipasi permasalahan pendidikan yang "menyesatkan" perlu ditempuh langkah-langkah konkrit sebagai suatu metode mengembangkan konsep manajemen dengan sejumlah kriteria yang dapat diobservasi, yang apabila dipenuhi, memberikan petunjuk bahwa terdapat sebuah lingkungan manajemen. Adapun kriteria yang berkaitan dengan konsep manajemen, dikemukakan oleh Winardi.[47] sebagai berikut:

a. Aktivitas yang terorganisasi, kriteria pertama yang dapat diobservasi yang berkaitan dengan manajemen adalah bahwa ia merupakan sebuah proses yang terorganisasi. Kelompok orang-orang terlibat dalam hal bekerja menuju ke arah pencapaian tujuan bersama.

Aktivitas yang terorganisasi tersebut dapat mencapai aneka macam bentuk yang berkisar sekitar sebuah organisasi yang berstruktur ketat seperti misalnya madrasah, di antara stakeholdernya ada yang memegang peranan sebagai atasan (pemimpin). Sedangkan yan lainnya bertindak sebagai bawahan (staff), sebagai teman sekerja atau kolega, tetapi pada semua kasus semua pihak berkepentingan terhadap hasil atau produk dari aktifitas yang dilaksanakan. Proses manajemen dalam situasi seperti ini, dimanfaatkan untuk menimbulkan suatu upaya terkoordinasi dari sekian banyak individu dan sub kelompok-kelompok (stakeholder) madrasah tersebut.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[47] *Ibid*, hal 62 - 66

b. Sasaran (target yang ingin dicapai), kriteria operasional kedua adalah bahwa terdapat sebuah sasaran (obyek) ke arah mana aktivitas kelompok yang terorganisasi diarahkan. Seperti halnya madrasah sebagai lembaga atau misinya dengan metode yang *capable* dan *marketable* serta bisa dipertanggungjawabkan.

Madrasah sebagai lembaga Islam di Indonesia yang relatif lebih muda dibanding pesantren, berdiri atas inisiatif dan realisasi dari pembaharuan sistem pendidikan Islam yang telah ada.

Pembaharuan tersebut meliputi tiga hal, yaitu, (a) usaha menyempurnakan sistem pendidikan pesantren, (b) penyesuaian dengan sisitem pendidikan barat, dan (c) upaya menjembatani antara sisitem pendidikan tradisional pesantren, madrasah dan sistem pendidikan barat.[48]

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, kini ditempatkan sebagai pendidikan sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Di dalam salah satu diktum Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga Menteri (Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Menteri Dalam Negeri) disebutkan perlunya mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah agar lulusan dari madrasah dapat melanjutkan ke sekolah-sekolah umum, dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[48] Mastutu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Ciputat: Logas Wacana Ilmu, 1999), hal. 226

c. Aktivitas yang berorientasi pada tujuan, perlu dicapai melalui jalan menetapkan hubungan-hubungan tertentu antara sumber daya yang tersedia (sumber daya material dan moneter). Hubungan-hubungan tersebut berkembang dengan sebuah pola yang berhubungan dengan sebuah pola yang berubah secara konstan yang merefleksikan fakta tentang bagaimana orang-orang bekerja satu sama lain dalam kehidupan keorganisasian mereka.

d. Tindakan bekerja melalui pihak lain, untuk mencapai sasaran-sasaran keorganisasian. Untuk memperoleh manfaat hasil yang maksimum, baik dari bakatnya sendiri maupun bakat dari pihak lainnya. Diperlukan pembagian kerja yang jelas, penugasan atau tanggung jawab bidang-bidang terbatas kepada individu atau kelompok-kelompok.

e. Keterlibatan aktif dengan keputusan-keputusan, evaluasi dan seleksi alternatif atau problem-problem keputusan managerial. Dalam jangka panjang, seluruh masa depan suatu lembaga pendidikan, termasuk madrasah, bergantung pada tingkat dimana keputusan-keputusan tepat diambil oleh para manajernya.

Sistem pendidikan madrasah di masa datang, diharapkan merupakan suatu "industri" dalam arti bahwa pendidikan memerlukan pengelolaan yang profesional, agar "*rate of return*" dari industri pendidikan itu sama, atau setidak-tidaknya lebih baik dari investasi dalam sektor-sektor ekonomi lainnya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Manajemen Madrasah yang Diharapkan

Sebagaimana disebutkan Mastutu[49] bahwa kelemahan sistem pendidikan madrasah pada dasarnya sama dengan kelemahan umum yang disandang oleh sistem pendidikan di Indonesia, yaitu; (1) mementingkan materi di atas metodologi, (2) mementingkan memori di atas analisis dan dialog, (3) mementingkan pikiran vertikal di atas literal, (4) mementingkan penguasaan pikiran pada "otak kiri' daripada "otak kanan", (5) materi pendidikan agama masih diberikan bersifat tradisional dan belum menyentuh aspek rasional, (6) pemahaman yang berlebihan pada ilmu sebagai produk final, bukan pada proses metodologinya, dan (7) mementingkan orientasi "memiliki' di atas "menjadi".

Barangkali faktor-faktor di atas, pada kenyataannya output madrasah belum mampu bersaing dengan sekolah-sekolah umum dalam memasuki perguruan tinggi umum dan lapangan kerja. Gambaran pada aspek-aspek ini menunjukkan bahwa madrasah belum dapat "menyamai" sekolah umum yang lainnya, meski kehadiran sistem pendidikan madrasah di tengah-tengah pendidikan nasional sangat penting, sebab melalui sistem pendidikan madrasah diharapkan dapat diletakkan dasar-dasar model pemikiran Islami yang kelak di perguruan tinggi dapat dikembangkan.

Perbedaan mendasar antara sistem pendidikan madrasah dengan sistem pendidikan umum, jelas menunjukkan masih adanya dikotomi

[49] Mastutu, hal. 59

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

antara ilmu agama dengan ilmu umum[50]. Di samping itu penerapan kurikulum baru yang sesuai dengan tuntutan terkesan lambat, karena jauh sebelumnya sekolah yang bersangkutan sedang menggunakan kurikulum lama.

Sebagai upaya antisipasi kelemahan-kelemahan manajemen madrasah, menurut Mulyasa,[51] bahwa manajemen pendidikan yang diartikan suatu proses kerja sama yang sitematis dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasoinal, diperlukan beberapa usulan perbaikan. Keberadaan pendidikan madrasah sebagai sub sistem pendidikan nasional, perlu dipertahankan dan dikembangkan. Pendidikan ini akan mampu memberikan sumbangan yang berarti jika disertai dengan metodologi modern dan Islami.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

a. Bidang Kerja atau Tugas Kepala Madrasah

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Dikatakan bersifat kompleks karena sekolah sebagai sebuah organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Selanjutnya, dikatakan unik karena sebagai organisasi madrasah memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi yang lain. Ada beberapa ciri yang menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi yang memiliki karakter tersendiri, yaitu bahwa di lembaga tersebut terjadi proses

---

[50] *Ibid,* hal. 58

[51] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep Strategi dan Implementasi)*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), hal. 19

belajar mengajar dan tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia.

Berdasarkan sifat madrasah yang kompleks dan unik itulah mengapa kemudian sebagai sebuah organisasi ia memerlukan tingkat organisasi yang tinggi. Di sinilah kemudian seorang kepala madrasah ditantang untuk melakukan peranannya secara efektif.

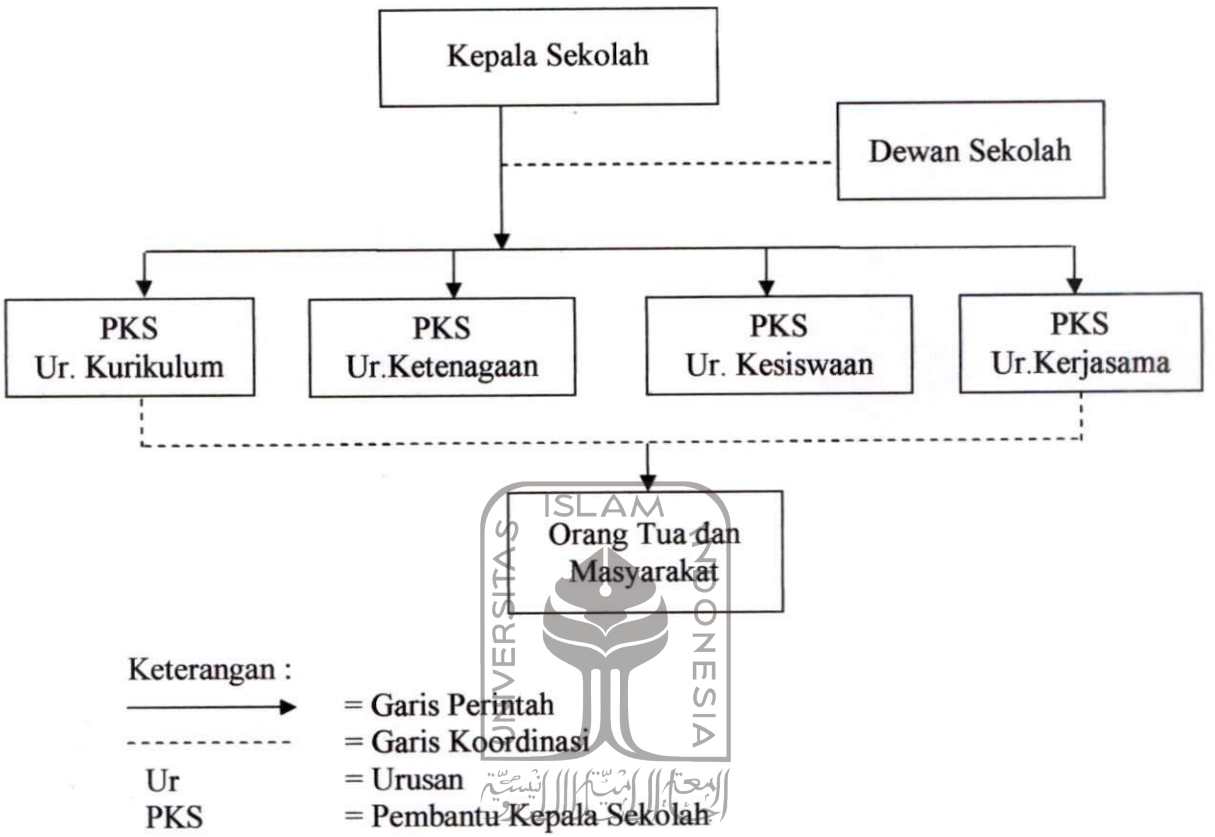
Untuk melakukan peranannya secara optimal seorang kepala hendaknya mengetahui secara pasti apa yang menjadi tugas-tugas kesehariannya dalam memimpin organisasi madrasah, jika tidak kepala madrasah tidak dapat diharapkan mampu menjalankan perannya secara efektif. Salah satu upaya yang dapat ditempuh untuk mengefektifkan kepemimpinan kepala madrasah adalah mengembangkan struktur organisasi dan kepemimpinan madrasah.

Pengembangan struktur organisasi dan kepemimpinan itu dapat secara efektif menunjukkan spesifikasi tugas dan tanggungjawab kepala madrasah.

Menurut Safaruddin, struktur organisasi dan kepemimpinan madrasah dapat dikembangkan sebagai berikut: [52]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[52] Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Konsep Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hal. 54



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Berdasarkan struktur di atas Sarifuddin kemudian mengemukakan tugas kepala sekolah sesuai dengan struktur yang ada, tugas kepala sekolah: (1) penanggungjawab umum manajemen sekolah, (2) menyusun rencana anggaran pembelajaran sekolah (RAPBS), (3) penanggung jawab program belajar mengajar, (4) bertanggung jawab dalam hubungan keluar dalam semua tindakan sekolah, dan (5) bertanggung jawab dalam pelaksanaan program sekolah kepada dewan sekolah dan pemerintah.

Tata usaha: (1) menata surat menyurat, (2) mengelola administrasi pengajaran, (3) mengelola registrasi siswa, (4) menyusun laporan-

laporan, (5) menata situasi sekolah dan (6) mengelola registrasi material sekolah.

PKS Urusan Kurikulum: (1) menyusun jadual pelajaran, (2) menyusun program pengembangan kurikulum, (3) menyusun bahan evaluasi belajar, (4) membuat laporan pelaksanaan PBM.

PKS Urusan Ketenagaan: (1) menyusun rencana kegiatan pemberdayaan guru, (2) menata disiplin guru, (3) mengefektifkan kinerja guru dan karyawan, (4) menyusun laporan kegiatan.

PKS Urusan Kesiswaan: (1) menyusun kegiatan ekstrakurikuler, (2) melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler, (3) menyusun program bimbingan, penyuluhan dan pengayaan, (4) mendata siswa berprestasi rendah dan (5) menyusun laporan.

PKS Urusan Kerja sama: (1) menyusun rencana kerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka pengembangan mutu, (2) melaksanakan kerjasama, dan (3) memperlancar hubungan dengan dewan sekolah dan unsur lembaga swadaya masyarakat bidang pendidikan.

Senada dengan Syarifuddin, menurut Hendrayat Soetopo dan Wasty Soemanto, juga mengemukakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Dalam hal ini Hendrayat maupun Wasty mengaitkan fungsi kepala sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan pendidikan, sebagai pelaksana kepala sekolah memiliki bidang-bidang kerja/tugas yang harus diperhatikan. Kedelapan tugas kerja itu merupakan barometer kesuksesan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

tugas dan peranan-peranan kepemimpinan pendidikan. Adapun kedelapan tugas kepala sekolah adalah sebagai berikut :

1) Bidang Kurikulum

a) Mengetahui keberadaan filsafat pendidikan yang ada dalam keseluruhan sistem madrasah.

b) Berusaha mengembangkan dan menggunakan filsafat hidup dan filsafat pendidikan secara personal dan profesional.

c) Mengetahui sumber-sumber meterial yang dapat membantu dalam mengembangkan kurikulum.

d) Menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan masyarakat dan kebutuhan anak didik.

e) Mendayagunakan sumber-sumber masyarakat dalam mengimplementasikan kurikulum.

f) Mendorong pendekatan eksperimental dalam mengajar dan dalam kurikulum kepada semua anggota staf.

g) Bertanggungjawab atas keseluruhan pelaksanaan kurikulum dan memberikan kepemimpinan yang positif.

2) Bidang Personalia

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk mampu mengelola bidang personalia, untuk itu harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut;

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

a) Memiliki kemampuan untuk menerima dan menghargai individu guru sebagai anggota staf atas dasar karakter pribadi dan latar belakang kehidupannya.

b) Mendorong kekuatan minat dan kecakapan setiap anggota staf dalam melaksanakan tugas.

c) Menghargai kekuatan dam kelemahan guru dan berusaha memperbaikinya melalui pendekatan konseling pribadi.

d) Mengimplementasikan pendekatan psikologis dalam manajemen personalia. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan kerjasama dalam perencanaan, hubungan individual dan kelompok, menciptakan iklim yang menyenangkan dan pengorganisasian kurikulum dan madrasah secara bijaksana.

e) Mengetahui dan menerapkan beragam teknik kerjasama dengan staf dalam menyelesaikan masalah.

f) Menilai diri sendiri dengan obyektif dan memperbaiki tindakan-tindakan selanjutnya.

g) Mengembangkan sensitifitas orang lain.

h) Mendorong dan memberikan bimbingan dalam pertumbuhan profesional para gru dan mendorong motivasi belajar.

3) Bidang *Public Relation*.

Hubungan kemasyarakatan adalah hal sangat penting untuk dijalankan oleh kepala madrasah dalam kepemimpinan pendidikan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Sebab pada kegiatan ini ia dapat menjelaskan dan mengarahkan masyarakat terutama para wali siswa untuk turut berpartisipasi mengatasi persoalan-persoalan pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu:

a) Mendayagunakan organisasi orang tua siswa, guru, dan organisasi tertentu demi kesehatan dan kesejahteraan anak didik.
b) Menggunakan organisasi-organisasi tersebut untuk membantu madrasah dalam meningkatkan dan memahami tujuan madrasah.
c) Menerapkan kepemimpinan untuk meningkatkan partisipasi orang tua dalam menyelesaikan masalah madrasah dan masyarakat.
d) Mendorong kunjungan orang tua dan menyediakan fasilitas terhadap kunjungan orang tua ke madrasah dan kunjungan staf ke rumah-rumah siswa.
e) Menggunakan metode pelaporan regular yang sistematis kepada orang tua tentang perkembangan madrasah.
f) Mendayagunakan prestasi siswa dalam program hubungan madrasah dengan masyarakat.
g) Mengadakan kajian dan mempraktekkan teknik-teknik latihan bagi guru untuk mengadakan *public relation*.
h) Mendayagunakan orang tua dan warga masyarakat untuk meningkatkan program hubungan madrasah dengan masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

i) Memperhatikan dengan cermat bagaimana memperbaiki hubungan madrasah dengan masyarakat.

4) Bidang Hubungan Guru dan Murid

Terciptanya hubungan guru dan murid yang harmonis akan membantu terciptanya proses belajar mengajar yang baik. Agar hubungan guru dan murid dapat terjalin dengan baik dan harmonis kepala madrasah hendaknya mampu:

a) Mengarahkan guru agar memiliki pengetahuan tentang murid.

b) Mendorong guru agar menyampaikan materi secara profesional.

c) Mengusahakan catatan tentang murid dengan cara mengorganisasikan sistem *arefrence* dan mendorong guru untuk membuat laporan secara periodik tentang murid.

d) Mendorong para guru agar mengembangkan respek kepada murid sesuai dengan hakikat kemanusiaan.

e) Membantu para guru untuk membedakan sebab dan akibat dalam menghadapi masalah.

f) Membantu para guru untuk menciptakan rencana bersama antar guru murid di kelas dalam rangka mengembangkan kepemimpinan dan keangotaan murid.

g) Memberikan contoh kepada para staf madrasah dan murid dengan jalan membina hubungan pribadi yang baik pada mereka.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5) Bidang Non Pengajaran

Dalam bidang non pengajaran dapat diterangkan bahwa dalam proses pembelajaran, baik antara pihak kepala sekolah, guru, dan murid sebagai berikut :

a) Menerapkan pendekatan psikologis dalam manajemen individual atau kelompok, dengan jalan mendorong partipasi mereka dan membuat mereka turut ambil bagian di madrasah.
b) Mengetahui tugas masing-masing personal.
c) Menyusun kerangka dan saluran pelayanan yang ada di madrasah.
d) Mengelola aktifitas penyusunan jadual dan berusaha mematuhi jam-jam kerja.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6) Bidang Pelayanan Bimbingan

Kepala sekolah sebagai pimpinan di dalam lembaga pendidikan, tidak sedikit yang harus ditanganinya. Hal itu mutlak karena merupakan kaharusan yang harus ditempuhnya. Jika bidang-bidang itu tidak terlaksana dengan baik, maka akan berdampak kurang baik pula. Bidang pelayanan dan bimbingan ini antara lain:

a) Membina rasa kekeluargaan dan berdialog dengan lembaga-lembaga lain untuk meningkatkan dan mengembangkan kesehatan dan kesejahteraan anak didik.

b) Mengerti anak secara keseluruhan dalam hubungannya dengan penyesuaian-penyesuaiannya.

c) Mendayagunakan berbagai sumber untuk mengenali berbagai informasi tentang anak didik.

d) Sesitif terhadap kebutuhan akan perubahan setiap siswa dan melayani dengan organisasi yang fleksibel.

e) Sadar akan pola minat dan kemampuan setiap anak dan membantu mereka dalam mengadakan penyesuaian diri untuk meningkatkan proses belajar mengajar.

f) Membantu para guru mengumpulkan data dari berbagai sumber untuk membantu anak mengadakan penesuaian.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

7) Bidang Pengelolaan Pelayanan

Sebagai lembaga pendidikan, madrasah memiliki berbagai fungsi layanan. Berbagai fungsi layanan itu hanya dapat didayagunakan jika kepala madrasah memiliki kemampuan-kemampuan sebagai berikut :

a) Memahami jenis pelayanan dan perlengkapan yang berguna.

b) Membimbing para staf dalam mendayagunakan perlengkapan yang ada secara maksimal.

c) Membagi-bagi fasilitas secara bebas dan adil .

d) Memperlengkapi para guru dengan fasilitas yang ada untuk membantu mereka agar dapat bekerja dengan baik.

e) Mendorong kelanjutan eksplorasi tentang berbagai pelayanan baru dan yang lebih baik.

f) Membina kejujuran para staf untuk menentukan kebutuhan fasilitas dalam melaksanakan tugas.

g) Mengajukan usul pemenuhan kebutuhan sekolah akan fasilitas kepada atasan.

8) Bidang Pengorganisasian

Sebuah lembaga pendidikan pada hakekatnya adalah sebuah organisasi. Dalam arti bahwa dalam lembaga pendidikan terdapat unsur-unsur yang harus digerakkan agar dapat berjalan sebagaimana mestinya. Penggerak unsur-unsur itu adalah kepala madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah harus:

a) Mengorganisasikan madrasah untuk memainkan fungsi dan peranannya demi pertumbuhan siswa dalam belajar.

b) Bekerjasama dalam perencanaan dan pengorganisasian dengan staf pendayagunaan personal dapat efektif dan efisien.

c) Merealisasikan tanggung jawab untuk membuat keputusan dalam berbagai situasi.

d) Mengusahakan suatu organisasi untuk meningkatkan kesehatan mental dan stabilitas emosional dan keseluruhan personal madrasah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

C. Peningkatan Mutu Pendidikan

Mutu adalah agenda yang paling utama, dan meningkatkan mutu merupakan tugas yamng paling utama dan penting bagi institusi.[53] Walaupun demikian ada beberapa orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Oleh karena itu definisi mutu merupakan hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, maka yang perlu disadari adalah bahwa belum tentu ada dua pakar yang memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan sekolah dan perguruan yang baik.

Kita tentu mengetahui mutu ketika kita mengalaminya, tetapi kita merasa kesulitan ketika mendiskripsikan dan menjelaskan mutu. Dalam kehidupan sehari-hari kita biasanya memerlukan sesuatu yang bermutu, dan sangat berhati-hati jika mutu tersebut dikurangi. Kita seringkali hanya mengetahui pentingnya mutu ketika tengah mengalami frustasi dan waktu kita terbuang secara sia-sia. Dari pengalaman itu kita yakin, bahwa mutu adalah sesuatu yang membedakan antara sesuatu yang baik dan sebaliknya. Bertolak dari itu, mutu dalam pendidikan membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Hal ini telah dibuktikan dalam kasus sekolah proliferate, sixth-form, dan FE college, yang telah memperoleh status badan hukum dan semua sektir pendidikan memperoleh posisi pasaran yang baru dalam dunia pendidikan.[54]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[53] Aden Wijdan, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Yogyakarta: UII, t,t) hal. 5

[54] *Ibid*, hal. 5

Kita menyakini bahwa salah satu program yang dapat menyiapkan dan merekayasakan arah perkembangan masyarakat Indonesia di masa depan adalah pendidikan.[55] Pendidikan dalam konsep pengembangan masyarakat merupakan dinamisasi dalam pengembangan manusia yang beradab. Pendidikan tidak hanya terbatas berperan pada pengalihan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) saja, namun dalam Undang-undang No: 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyebutkan bahwa pendidikan memiliki fungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rannglca mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.[56]

Dari fungsi dan tujkuan pendidikan ini diharapkan manusia Indonesia adalah manusia yang berimbang antara segi kognitif, afektif dan psikomotor. Dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional, dunia pendidikan kita secara nasional dihadapkan pada salah satu masalah besar yakni peningkatan mutu dan relefansi pendidikan. Masalah ini menjadi fokus yang paling penting dalam pembangunan pendidikan nasional.

Pembangunan pendidikan menjadi tolok ukur kemajuan SDM suatu Negara. Pemeringkatan internasional menunjukkan bahwa kualitas SDM

---

[55] http//ipmpjogja.diknas.go.id *Poweredby jomtal Genereted.* Diakses tanggal 10 Maret 2009

[56] Depag RI, *Kumpulan Undang-undang dan Peratutan Pemerirtah RI Tentang Pendidikan*, (Jakarta: Depag RI, tahun 2007), hal. 8

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Indonesia berdaya saing rendah secara global. Hasil penelitian UNDP pada tahun 2007 tentang HDI (*Humam Development Index*), Indonesia menduduki peringkat ke 107 dari 177 negara yang diteliti, dan dibanding dengan negara-negara ASEAN yang dilibatkan dalam penelitian Indonesia pada peringkat yang paling rendah.[57]

Salah satu unsur utama dalam penentuan komposik Indeks Pengembangan Manusia (*Human Development Irdex*) ialah tingkat pengetahuan bangsa atau pendidikan bangsa tersebut. Peringkat Indonesia yang rendah dalam kualitas SDM adalah gambaran mutu pendidikan yang tidak menggembirakan. Rendahnya kualitas SDM akan menjadi batu sandungan dalam rea globalisasi, karena era globalisasi menrupakan era persaingan mutu atau kulaitas. Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam dunia global maka langkah pertama yang harus dilaksanakan adalah menata SDM, baik dari aspek intelektual, emosional, spiritual, kreatifitas, moral maupun tanggung jawabnya. Penataan ini perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas.

Rendahnya mutu dan relevansi pendidikan tersebut dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Di antara faktor terpenting adalah kerkait dengan kinerja kepala sekolah dalam mengelola sekolah sebagai satu satuan pendididkan yang menyelenggarakan proses pembelajaran kepada peserta didik. Dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: "Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan

[57] http//ipmpjogja.diknas.go.id. *Powered by jomtal Genereted.*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".[58] Maka kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan maka dalam tinjauan kinerja kepala sekolah perlu adanya pemikiran tentang upaya-upaya strategis peningkatan mutu pendidikan khususnya pada jenjang Sekolah Dasar.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam formal, telah berkembang pesat di tengah-tengah masyarakat Islam Indonesia. Departemen Agama sebagai institusi negara yang menaungi lembaga pendidikan ini telah melakukan berbagai langkan kebijaksanaan dalam upaya peningkatan mutu yang dilakukan melalui pengembangan manajemen madrasah yang meliputi pembinaan kelembagaan, kurikulum, ketenagaan, sarana, prasarana dan perubahan sitem lainnya.[59]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Menurut Sudarwan Danim, setidaknya ada tiga kemampuan pendidikan bermutu:

> *Pertama*, kemampuan melahirkan manusia yang dapat memberikan sumbangan terhadap pembangunan nasional. *Kedua*, kemampuan untuk menghasilkan manusia yang dapat mengapresiasi, menikmati dan memelihara hasil pembangunan. *Ketiga*, Kemampuan melahirkan proses pemanusiaan dan kemanusiaan secara terus-menerus menuju bangsa yang adil dan bijak lagi bajik, dalam makna pertumbuhan dan perkembangan pembangunan masyarakat kemampuan SDM untuk membangun, memelihara, dan menyikapi secara positif hasil-hasil pembangunan.[60]

---

[58] *http;//hdr. Undp.org/en/media/hdr* 20072008 en indicator tables.pdf. diakses tanggal 10 Maret 2009

[59] Depag RI, *Manajemen Madrasah Aliyah*, (Jakarta: Binbaga Islam, Depag RI, 1998), hal. 5

[60] Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, cet II, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset), hal.78

Mengingat pentingnya fungsi pendidikan, adalah keharusan lembaga yang memberi layanan publik itu secara terus-menerus meningkatkan mutu kejanya. Pengertian kualitas (*quality*) dan kualitas pendidikan (*quality of education*) dalam makna kuantitatif dan kualitatif barangkali mudah dirumuskan, akan tetapi sukar dinyatakan di dalam realita.

Menurut Sallis (1993) mutu dapat diartikan sebagai derajat kepuasan luar biasa yang diterima oleh *customer* sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya. [61]

Menurut Arifin, ada tiga sasaran peningkatan mutu pendidikan pada madrasah, yaitu: (1) kurikulum, (2) buku-buku pelajaran, dan alat-alat pendidikan lainnya serta sarana pendidikan pada umumnya, (3) tenaga pengajar.[62] Dari ketiga sasaran peningkatan mutu pendidikan itu, ada dua hal penting untuk diketahui oleh kepala madrasah yaitu, tentang kurikulum dan tenaga pendidikan. Dua hal ini merupakan sasaran peningkatan mutu pendidikan yang harus diutamakan, sebab jika kedua hal ini tidak diperhatikan, meningkatnya sarana pendidikan menjadi tidak begitu berarti. Berdasarkan pemikiran tersebut akan dikaji secara mendetail berkenaan dengan kedua sasaran peningkatan mutu pendidikan itu.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1. Kurikulum

Kajian tentang kurikulum dalam paparan ini akan menitikberatkan pada beberapa hal, yaitu tentang pengertian kurikulum dalam pendidikan, fungsi kurikulum, dan komponen-komponen kurikulum.

---

[61] *Ibid.*, hal. 79

[62] M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 292

Secara etimologis, kurikulum menurut Hendayat Sutapa berasal dari bahasa latin *Currere* yang berarti berlari cepat, tergesa-gesa, menjalani, kemudian dikata bendakan menjadi *currere* yang berarti lari cepat, perjalanan, lapangan, perlombaan, gelombang, dan jalan.[63] Berdasarkan pengertian demikian, kurikulum secara etimologis berarti perjalanan atau jarak yang ditempuh. Pada awalnya istilah kurikulum di pergunakan dalam bidang atletik atau olah raga. Namun istilah ini kemudian dipakai dalam bidang pendidikan.

Secara terminologis, kurikulum mempunyai dua macam pengertian. Pertama pengertian kurikulum secara tradisional, dalam pengertian demikian kurikulum berarti sejumlah pelajaran yang harus di tempuh oleh siswa untuk kenaikan kelas atau untuk memperoleh ijazah.[64] Di samping itu kurikulum juga dapat berarti sejumlah mata pelajaran tertentu yang harus ditempuh atau pengetahuan yang harus dikuasai untuk mencapai suatu tingkat atau ijazah. Mahasiswa untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bagi suatu lembaga pendidikan.[65]

Menurut Hasan Langgulung adalah sejumlah pengalaman pendidikan, kebudayaan, sosial, olah raga, dan kesenian yang disediakan oleh sekolah-sekolah kepada murid-murid di dalam dan di luar sekolah

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[63] Hendrayat Sutopo dan Wasty Sumanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998) hal. 12

[64] *Ibid.*

[65] Soebandiyah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hal. 2

dengan maksud untuk menolong berkembang menyeluruh dalam segala segi dan merubah tingkah laku mereka sesuai dengan tujuan pendidikan.[66]

Berdasarkan definisi di atas, dapat dimengerti bahwa kurikulum memiliki empat aspek: Pertama, tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh pendidikan itu. Dengan kata lain, orang yang bagaimana yang ingin dibentuk melalui kurikulum. Kedua, pengetahuan informasi-informasi data dan aktifitas serta pengalaman-pengalaman yang dibentuk dalam kurikulum itu. Bagian ini pula yang dikenal sebagai silabus. Ketiga, metode dan cara mengajar yang dicapai guru-guru untuk mengajar dan mendorong siswa-siswa belajar yang dicapai guru-guru untuk mengajar dan mendorong siswa-siswa belajar dan membawa mereka ke arah yang di kehendaki oleh kurikulum. Keempat, metode dan cara penilaian yang digunakan dalam mengukir dan menilai kurikulum dan hasil proses pendidikan yang di rencanakan dalam kurikulum.

Pengertian kurikulum modern ini tidak terbatas pada pelajaran yang diberikan selama waktu sekolah, segala sesuatu yang dapat dipakai untuk mendidik anak termasuk kurikulum, seperti olah raga, sandiwara, perkumpulan sekolah, hobi, pertandingan, darmawisata, koran sekolah dan lain-lain. Karena kegiatan-kegiatan itu banyak mengandung unsur-unsur pendidikan, bukan hanya bercorak intelektual, akan tetapi juga bersifat emosional, sosial, estitis dan lain sebagainya yang membentuk pribadi anak itu sebagai keseluruhan, maka sekolah modern dianggap sebagai bagian dari kurikulum.

---

[66] Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan, Suatu Analistis*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1992), hal. 302

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Fungsi Kurikulum

Dalam proses belajar mengajar, kurikulum menduduki tempat yang sangat penting, karena dengan kurikulum peserta didik sebagai individu yang berkembang akan mendapat manfaat. Namun di samping itu, kurikulum juga berfungsi untuk kepentingan-kepentingan yang lain. Fungsi kurikulum cukup beragam, antara lain dapat dilihat pada paparan berikut :

a. Untuk Mencapai Tujuan Fungsi

Kurikulum sekolah pada dasarnya merupakan suatu alat atau usaha untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan oleh sekolah tertentu yang dianggap cukup, tepat, penting untuk dicapai. Bila tujuan yang diinginkan untuk dicapai maka harus ditinjau kembali alat yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut antara lain meninjau kurikulum. Karena kurikulum merupakan suatu alat atau jembatan untuk mencapai tujuan, maka kurikulum berfungsi sebagai alat atau jembatan untuk mencapai tujuan.

b. Bagi Peserta Didik

Kurikulum sebagai organisasi belajar tersusun, adalah disiapkan untuk anak/murid sebagai salah satu konsumsi pendidikan mereka. Dengan kurikulum diharapkan mereka mendapat sejumlah pengalaman yang berguna sebagai bekal hidupnya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

c. Bagi Pengajar

Bagi pengajar kurikulum merupakan pedoman kerja dalam menyusun dan mengorganisir pengalaman belajar. Di samping itu, juga sebagi pedoman dalam mengadakan evaluasi terhadap perkembangan peserta didik dalam rangka menyerap sejumlah pengalaman yang diberikan.

d. Bagi Pimpinan Madrasah dan Pembinanya

Pemimpin madrasah sebagai administrator dan supervisor juga memiliki tanggung jawab dan kurikulum. Oleh karena itu, fungsi kurikulum bagi pimpinan madrasah dan pembina lainnya adalah: Sebagai pedoman dalam mengadakan fungsi supervisi dalam memperbaiki situsi belajar, menciptakan situasi belajar yang lebih baik, memberi bantuan kepada guru untuk memperbaiki situasi belajar yang lebih baik, memberi bantuan kepada guru untuk memperbaiki situasi belajar yang lebih baik, memberi bantuan kepada guru untuk memperbaiki situasi belajar. Dan sebagai administrator maka kurikulum dapat dijadikan pedoman untuk pengembangan kurikulum lebih lanjut dan untuk mengadakan evaluasi belajar mengajar.

e. Bagi Orang Tua Murid

Agar orang tua dapat turut membantu usaha madrasah dalam memajukan putra putranya. Bantuan orang tua dalam memajukan pendidikan dapat melalui konsultasi langsung dengan kepala madrasah/guru atau melalui lembaga BP3. Dengan mengetahui

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

pengalaman belajar yang diperlukan putra putranya dan dengan demikian dapat berpartisipasi untuk membimbing mereka.

f. Bagi Tingkat Sekolah di Atasnya

Ada dua jenis fungsi yang dihasilkan berdasarkan fungsi kurikulum diatas, pertama, sebagai pemelihara keseimbangan proses pendidikan. Berdasarkan pengetahuan kurikulum yang dipakai oleh suatu madrasah tertentu, sekolah pada tingkatan di atasnya dapat mengadakan p-enyesuaian di dalam kurikulumnya. Kedua, penyiapan tenaga guru. Bila sekolah berfungsi menyiapkan tenaga guru bagi sekolah yang berada dibawahnya, maka perlu sekali sekolah itu mengetahui kurikulum sekolah yang berada di bawahnya menyangkut pengetahuan isi, organisasi, maupun cara pengajarannya yang dalam hal ini akan membantu sekolah guru tersebut dalam mengadakan perubahan dan penyusunan kurikulumnya.

g. Bagi Masyarakat dan Pemakai Lulusan Sekolah

Dengan mengetahui suatu kurikulum sekolah, masyarakat atau pemakai lulusan dapat memberikan bantuan guna memperlancar pelaksanaan program pendidikan yang membutuhkan kerjasama dengan masyarakat. Dan masyarakat ikut memberikan kritik atau saran yang membangun dalam rangka penyempurnaan program pendidikan di sekolah agar lebih serasi dengan kebutuhan masyarakat lapangan kerja.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Komponen-komponen Kurikulum

Kurikulum menurut Omar H. Malik[67] sebagai sistem keseluruhan mempunyai komponen-komponen yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Komponen-komponen itu bersifat harmonis, tidak bertentangan satu sama lainnya. Keempat komponen kurikulum tersebut adalah :

a. Tujuan

Dalam kurikulum mestilah tercantum dengan tujuan yang dicapai, tujuan itu bisa yang berskala Nasional, Kelembagaan, maupun Tujuan Pembelajaran Umum (TPU), maupun Tujuan Pembelajaran Khusus (TPK)

Dalam sistem penjelasan umum Undang-Undang No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dimaksudkan untuk mewujudkan satu bangsa yang bertaqwa terhadap tuhan Yang Maha Esa, memelihara budi pekerti kemanusiaan dan memegang teguh cita-cita moral rakyat yang luhur.[68]

Tujuan kelembagaan tergantung pada lembaga bersangkutan, misalnya apa yang diinginkan dari hasil pendidikan yang di harapkan. Tujuan ini, biasanya meliputi aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan nilai-nilai yang diharapkan dimiliki oleh para

---

[67] Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal.1

[68] Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 Tahun 1989, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 4,* (Jakarta: 1989), hal. 1

lulusan lembaga atau sekolah yang bersangkutan. Itulah sebabnya mengapa tujuan ini disebut tujuan institusional atau kelembagaan.

Adapun tujuan bidang studi adalah tujuan yang hendak di capai oleh setiap bidang studi. Tujuan ini adalah penjabaran tujuan institusional yang meliputi tujuan kurikulum dan intruksional yang terdapat di dalam GBPP (Gari-garis Besar Program Pengajaran) tiap bidang studi. baik tujuan kurikulum maupun tujuan institusional juga mencakup aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai-nilai yang diharapkan dimiliki oleh siswa setelah mempelajari setiap bidang studi dan pokok bahasan dalam proses pengajaran.[69]

Singkatnya kurikulum menyediakan kesempatan yang luas bagi siswa untuk mengalami proses pendidikan dan pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajarannya. Tujuan ini merupakan acuan atau arahan segala kegiatan pendidikan yang dijalankan. Berhasil atau tidaknya program pendidikan di sekolah dapat diukur dari seberapa jauh dan banyaknya pencapaian tujuan-tujuan kurikulum.

b. Materi Kurikulum

Isi kurikulum merupakan bahan kajian dan pelajaran untuk mencapai tujuan penyelenggaraan satuan pendidikan yang bersangkutan dalam rangka upaya pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa materi

[69] Burhan N, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum Sekolah,* (Yogyakarta: BPFE, 1988), hal. 10

kurikulum pada hakekatnya adalah isi kurikulum itu sendiri. Isi kurikulum dikembangkan dan disusun berdasarkan konsep-konsep sebagai berikut: (a) meteri kurikulum berupa bahan pembelajaran yang terdiri dari bahan kajian atau topik-topik pembelajaran yang dapat dikaji oleh siswa dalam proses belajar dan pembelajaran, (b) meteri kurikulum mengacu pada pencapaian tujuan masing-masing satuan pendidikan. Perbedaan dalam ruang lingkup dan urutan bahan pelajaran disebabkan oleh perbedaan satuan pelajaran, (c) materi kurikulum diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Dalam hal ini tujuan pendidikan nasional merupakan target tertinggi yang hendak dicapai melalui pencapaian meteri kurikulum.

c. Metode

Metode adalah cara yang digunakan untuk menyampaikan materi pembelajaran dalam upaya mencapai tujuan kurikulum. Satuan metode mengandung pengertian terlaksananyakegiatan guru dan siswa dalam proses pembelajaran. Metode dilaksanakan dengan prosedur tertentu. Dewasa ini keaktifan siswa belajar dapat penekanan utama dibanding dengan keaktifan siswa yang bertindak sebagai fasilitator dan pembimbing bagi siswa. Karena itu, istilah metode yang lebih menekankan pada kegiatan siswa. Metode pembelajaran menempati fungsi yang sangat penting dalam kurikulum, karena memuat tugas yang perlu dikerjakan oleh siswa dan guru.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Menurut Ibrahim dan Benny Karyadi metode adalah cara murid memperoleh pengalaman belajar untuk mencapai tujuan, sedangkan proses itu sendiri bertalian dengan bagaimana pengalaman belajar atau isi kurikulum diorganisasikan.

d. Organisasi Kurikulum

Organisasi kurikulum adalah struktur program kurikulum yang berupa kerangka program-program pengajaran yang disampaikan kepada siswa. Organisasi kurikulum terdiri dari beberapa bentuk yang masing-masing mempunyai ciri-ciri tersendiri, yaitu: (a) materi pelajara terpisah (*isolated subyecty*) , (b) meteri pelajaran berkorelasi (*corrrelatedsubyect*), (c) bidang studi (*broad field* , (d) program yang berpusat pada anak (*childrentered program)*, (e) program pusat (*core programme*), (f) program keseimbangan (*eletic programme*), (g) evaluasi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

D. Tenaga Pengajar

Dalam dunia pendidikan ada sejumlah faktor atau komponen yang saling mengkait. Dari komponen tersebut guru adalah salah satu faktor yang paling strategis dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Peran strategis guru pertama dalam dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengemabnagn kepribadian dan nilai-niali yang diinginkan. Dari dimensi pembelajaran, peran guru tetap dominan sekaligus teknologi dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran.

Mengingat peranannya yang sangat strategis tersebut menurut Nana Sudjana kehadiran dan peranan guru dalam proses belajar mengajar, sampai hari ini belum bisa digantikan semisal radio, tape recorder, atau oleh komputer yang paling mutakhir sekalipun. Hal demikian terjadi karena, masih terlalu banyak unsur-unsur manusia seperti sikap, sistem nilai, perasaan, motivasi, kebiasaan dan lain-lain yang diharapkan merupakan hasil proses pengajaran, tidak dapat dicapai memalui alat-alat mesin. Disinilah kelebihan guru, jika dibanding dengan teknologi yang diciptakan manusia untuk membantu dan mempermudah hidupnya.

Oleh karena itu perlu adanya kebijakan dari lembaga atau departemen terkait (Diknas, MenPan, Depag, MenKeu, PGRI) yang dapat mendorong guru profesional.

Guru profesional dapat diukur melalui :

- Pertama; guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses pembelajarannya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepentingan siswanya.

- Kedua: guru menguasai sacara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya kepada siswa. Bagi guru hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.

- Ketiga: guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, melalui cara pengamatan, dalam perilaku siswa sampai hasil belajar.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

- Keempat: guru mampu berfikir sitematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Akhirnya harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya.

- Kelima: guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

Secara keseluruhan, guru mempunyai beban tugas yang cukup berat, mereka bukan hanya memberikan pelajaran ilmu pengetahuan, tetapi juga dituntut untuk mendidik, membimbing dan membentuk karakter moral yang baik bagi puluhan siswa di kelas. Dalam rangka meningkat mutu pendidikan, guru dituntut untuk meningkatkan kualitasnya dengan terus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan serta kemajuan teknologi.

Berdasarkan peran guru yang begitu penting, peningkatan mutu guru sebagai upaya meningkatkan pendidikan adalah suatu hal yang tidak dapat terhindarkan. Peningkatan mutu guru itu dapat dimulai dari membangun kesadaran guru untuk memahami *pertama* tugas dan tanggung jawabnya dan *kedua* kompetensinya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB III

GAMBARAN UMUM MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI PARAKAN KABUPATEN TEMANGGUNG

A. Sejarah Berdirinya MTs Negeri Parakan

Tahun 60-an bangsa Indonesia mengalami kekurangan Guru Agama Islam, terlebih saat berkembang pesatnya PKI yang secara nyata memusuhi Agama Islam. Berlatar belakang keberadaan tersebut dirasa perlu masyarakat Parakan (yang mayoritas kaum Nahdhiyin) menyiapkan kader-kader bangsa yang pandai dalam bidang Agama Islam untuk ditetapkan menjadi Guru Agama (khususnya tingkat SD/MI), maka masyarakat Parakan dari kaum Nahdhiyin mendirikan PGANU (Pendidikan Guru Agama Nahdhatul Ulama).

Kebutuhan akan Guru Agama yang saat itu sangat kurang mendorong tokoh-tokoh Nahdhatul Ulama di Parakan untuk segera merealisir berdirinya PGANU yang diharapkan mampu mencetak calon Guru Agama Islam, untuk memenuhi guru di wilayah Kecamatan Parakan khususnya dan Kabupaten Temanggung pada umumnya.

Di antara pendiri PGANU yang menjadi embrio MTs Negeri Parakan Kab. Temanggung adalah :

1. KH. Istakhori Sam'ani

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. KH. Abdul Murid
3. H. Said Sujak
4. H. M. Sya'roni
5. Imam Supardi, S,Ag.

Setelah berjalan sampai beberapa tahun PGANU mengalami perkembangan yang sangat pesat, akhirnya pemerintah mengubah status PGANU menjadi PGA 4 Tahun menjadi sekolah negeri dengan SK No. 4 Tahun 1968, tanggal 20 Januari 1968, hal ini berlangsung hanya 1 tahun. Pada perkembangan seterusnya PGA 4 Tahun berubah menjadi PGA 6 Tahun dengan SK Menteri Agama No. 38 Tahun 1969, tanggal 22 Mei 1969.

PGA 6 Tahun berjalan dari tahun 1969 sampai dengan tahun 1978, perjalanan yang kadang naik kadang turun baik kualitas maupun kuantitasnya, akhirnya banyak lulusan PGA yang tidak diangkat oleh pemerintah menjadi guru agama (tenaga edukatif pemerintah), maka akhirnya pemerintah merubah status PGA 6 Tahun menjadi dua lembaga yang terpisah, yaitu Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Madrasah Aliyah Negeri dengan keputusan Menteri Agama No. 16 Tahun 1978, tanggal 16 Maret 1978.

Pada tahun pertama MTs N dan MAN Parakan Temanggung masih dalam satu lokasi yaitu menempati Gedung Serbaguna milik Kodim 0706 Temanggung yang berada di Parakan (sekarang Gedung Manunggal sebelah Klenteng Parakan) dan pada tahun 1978 MTs Negeri Parakan tetap menempati gedung lama (KAMI/ KAPI, Gedung Manunggal) sedangkan MAN di pindah lokasi ke Jl. Sudirman

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Nomor 184 Temanggung (depan Kantor Depag Temanggung) oleh Pemerintah Daerah dijadikan satu dengan Madrasah Aliyah yang sudah ada di Temanggung.

Perjalanan MTs Negeri Parakan Temanggung dari masa keemasan sejak berubah dari PGAN Parakan Temanggung menjadi MTs Negeri Parakan Temanggung mengalami sejarah yang sangat unik. MTs Negeri yang kala itu masih menempati Gedung manunggal sekaligus juga menempati Gedung Mu'alimat yang ada di sebelah utara masjid Agung Kauman, juga Gedung Mu'allimin yang berada di sebelah selatan masjid Agung Kauman. MTs Negeri Parakan Temanggung kala itu belum mempunyai tempat di telinga masyarakat Kabupaten Temanggung, sehingga hal itu memang sulit untuk berkembang, baru pada Tahun Pelajaran 1980-1981 ada peningkatan semula muridnya 42 siswa menjadi 120 siswa, hingga sampat tahun pelajaran 1982/1983.

Pada tahun 1986 MTs Negeri Parakan Temanggung atas kerjasama yang silid oleh Departemen Agama pindah tempat ke gedung sendiri yang berlokasi di Desa Mandisari (Jl. Ngadirejo Km 2) Kec. Parakan, yang pada awalnya hnya mempunyai beberapa lokasi dan satu kantor guru dan TU. Perpindahan itu tahap demi tahap perkembangan MTs Negeri Parakan Temanggung menjadi sekolah negeri yang sangat diminati oleh masyarakat Temanggung .[64]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[64] Seperti yang diceritakan oleh Bp. Imam Supardi, mantan guru MTs Negeri Parakan Temanggung yang sekarang menjadi Kepala SMP Al Iman Parakan Kab. Temanggung.

B. Letak Geografis MTs Negeri Parakan Temanggung

Letak geografis MTs Negeri Parakan Temanggung berada di Desa Mandisari Kec. Parakan Kab. Temanggung.

Kota Parakan termasuk kota tua dan kota para pejuang kala itu masih kontak fisik dengan penjajah Belanda dan terkenal dengan "BAMBU RUNCING". MTs Negeri Parakan Temanggung terletak 2 Km dari ibu kota kecamatan dan 12 Km dari ibu kota kabupaten. Kota ini berhawa sejuk karena berada di kali dua buah gunung, yaitu Gunung Sindoro dan Gunung Sumbing.

Gedung MTs Negeri Parakan Temanggung berada di jalan raya Ngadirejo Km2, dari arah kota kecamatan masuk 100 meter ke arah barat, sedang ke arah timur menuju Balai Desa Mandisari dan Madrasah Ibtidaiyah Mandisari.

Setiap teringat MTs Negeri Parakan Temanggung kita akan teringat kota Parakan yang merupakan segi tiga emas, bagi turis domestik atau mancanegara yang akan menuju Kota Wonosobo Magelang, Temanggung dan Kendal melewati kota yang sejuk ini.

Kondisi geografis yang strategis ini, dimiliki oleh MTs Negeri Parakan Temanggung dengan para siswa baru dari Kec. Parakan sendiri, Kec. Bulu, Kec. Kedu, Kec. Ngadirejo dan Kec. Kledung dan juga dari luar kota Temanggung. Hal ini memang sangat menggembirakan dengan fasilitas yang dimiliki oleh MTs Negeri Parakan Temanggung.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

C. Kondisi Sumber Daya Manusia MTs Negeri Parakan Temanggung

Sumber daya manusia sebagai pengelola pendidikan di MTs Negeri Parakan Temanggung dituntut mempunyai kelebihan di berbagai bidang. Dengan didukung oleh tenaga pendidik yang mencukupi, staf karyawan yang memadahi serta jumlah siswa yang banyak dengan kualitas akademik yang belum menggembirakan, maka perlu kiranya madrasah ini menjadi daya tarik tersendiri bagi panulis.

Keadaan tenaga pengajar dan pengelola di MTs Negeri Parakan Temanggung sebagai berikut :

Tabel : 1

Keadaan Guru dan Karyawan MTs Negeri Parakan Temanggung

No	Ijazah	Guru				Karyawan		
		GT	GTT	Kontrak	DPK	Tetap	Tdk Tetap	Jml
1	Pascasarjana	2	-	-	-	-	-	2
2	Sarjana	35	10	-	3	-	-	48
3	Diploma 3	5	2	-	-	-	-	7
4	D1/D2/SLTA	-	1	-	-	5	5	11
5	SD/SLTP	-	-	-	-	-	4	4
	Jumlah	**42**	**13**		**3**	**5**	**9**	**72**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Adapun kondisi siswa 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel : 2

Keadaan siswa MTs Negeri Parakan Temanggung

Tahun Pelajaran	Kelas VII	Kelas VIII	Kelas IX	Jumlah	Jml Kelas
2004/2005	362	312	298	972	24
2005/2006	348	344	305	997	24
2006/2007	344	336	337	1.017	24
2007/2008	368	328	314	1.010	24
2008/2009	350	351	294	995	24

D. Kondisi Sarana Prasarana

Kondisi sarana prasarana di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung boleh dikatakan lebih dari cukup untuk memperlancar kegiatan belajar mengajar. Berbagai upaya selalu dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana, diantaranya penambahan lokal kelas baru, penyediaan sarana olah raga dan fasilitas kegiatan siswa. Dalam peningkatan kualitas dan kuantitas sarana prasarana ini mendapat dukungan besar dari orang tua dan masyarakat yang komitmen terhadap mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung. Kondisi sarana prasarana yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung adalah seabagai berikut :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Table : 3

No	Jenis	Lokal	M2	Kondisi		Ket
				Baik	Rusak	
1	Ruang Kepala	1	42	v		
2	R Kantor /TU	1	42	v		
3	Ruang Kelas	25	1.575	v		
4	R. Guru	1	189	v		
5	R. Perpustakaan	1	100	v		
6	R.Laboratoruium IPA	1	100	v		
7	R. Laboratorium Bahasa	1	160	v		
8	R. Lab Komputer	1	42	v		
9	R. BP	1	28	v		
10	R. OSIS	1	36	v		
11	KM/WC Guru/Karyawan	6	18	v		
12	KM/ WC Siswa	13	39	v		
13	Gudang	1	30	v		
14	Garasi	1	124	v		
15	Koperasi	1	72	v		
16	Aula/ R.Serbaguna	1	392	v		
17	Pos Satpam	1	12	v		
18	R. Media	1	105	v		
19	Masjid	1	100	v		
20	Lap. Tenis/Lap. Olah raga	1	200	v		

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

E. Prestasi yang Pernah dicapai 5 Tahun Terakhir

1. Bidang Akademik Intra Sekolah

Untuk bidang akademik intra sekolah lima tahun terakhir ini tela banyak diraih oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggun sebagaimana pada tabel: 4, hal ini menurut penulis sangat perlu dipublikasikan karena ketercapaian dalam kegiatan belajar mengajar bermuara pada hasil yang dicapai. Adapun prestasi yang telah dicapai adalah sebagai berikut:

Table : 4

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Peserta	Lulus		Tidak Lulus		Rata-2 UN
			Jumlah	%	Jumlah	%	
1	2004/2005	297	291	97,98	6	2,02	6,25
	2005/2006	300	274	91,93	26	8,67	6,89
	2006/2007	334	310	92,81	24	7,17	6,85
	2007/2008	315	285	90,48	30	9,52	6,28

Rata-rata Nilai Ujian Nasional sebagai berikut :

Tabel : 5

NO	Tahun Pelajaran	Pata Pelajaran	Rata-rata UN
1	2004 / 2005	Bhs. Indonesia	7,90
		Bhs. Inggris	5,87
		Matematika	5,78
	Rata-rata Komulatif 3 mata Pelajaran		**6,25**
2	2005 / 2006	Bhs. Indonesia	7,80
		Bhs. Inggris	6,01
		Matematika	6,86
	Rata-rata Komulatif 3 mata Pelajaran		**6,89**
3	2006 / 2007	Bhs. Indonesia	7,93
		Bhs. Inggris	6,24
		Matematika	6,86
	Rata-rata Komulatif 3 mata Pelajaran		**6,85**
4	2007 / 2008	Bhs. Indonesia	7,32
		Bhs. Inggris	5,66
		Matematika	5,78
		IPA	6,35
	Rata-rata Komulatif 3 mata Pelajaran		**6,28**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Bidang Akademik Non Intra

No	Nama	Prestasi	Tahun	Tingkat
1	Erik Sarwo Edi	Juara 2 Tenis Meja Pa	2004	Kabupaten
2	Anishfia LR.	Juara 3 IPA SLTP	2004	Kabupaten
3	Anishfia LR.	Juara 3 MTK SLTP	2004	Kabupaten
4	Klub Volly Ball	Juara 3 Porseni MTs	2005	Kabupaten
5	Erik Sarwo Edi	Juara 1 Tenis Meja pa	2005	Kabupaten
6	Ruwandi	Juara 3 lari 5000 m	2005	Kabupaten
7	Toba Mustofa	Juara 3 MTQ Pelajar pa	2005	Kabupaten
8	Umiroh M	Juara 1 MTQ Pelajar pi	2005	Kabupaten
9	Afro Khikmayati	Juara 3 pidato B. Arab	2005	Kabupaten
10	Arif Aditomo	Juara 1 Pidato B. Indo.	2005	Kabupaten
11	Fitri Setyorini	Juara 1 Pidato B.Indo	2005	Kabupaten
12	Anishfia LR.	Juara 1 Pidato B. Ing.	2005	Kabupaten
13	Sukron Tajudin	Juara 1 Pidato B. Ing.	2005	Kabupaten
14	Anishfia LR.	Juara 2 fisika	2005	Kabupaten
15	Anishfia LR.	Juara 1 Mtk pelajar	2005	Kabupaten
16	Anishfia LR.	Juara 6 olimpiade Mtk	2005	Kabupaten
17	Toba Mustofa	Juara 2 Tilawah	2005	Kabupaten
18	Sukron Tajudin	Juara 2 B. Inggris	2005	Propinsi
19	Umiroh M.	Juara 1 olimpd. Mtk	2005	Propinsi
20	Anishfia LR.	Juara 1 olimpd. Mtk	2005	Propinsi
21	Ika Narwati	Juara 1 olimpd. Mtk	2005	Propinsi
22	Anishfia LR.	Juara harap 3 IPA	2005	Propinsi
23	Anishfia LR.	Finalis MTK Pelajar	2005	Kabupaten
24	Han'a Kharisma	Juara 3 karya ilmiah plj.	2006	Kabupaten
25	Nasrul arif	Juara 3 Tilawah	2006	Kabupaten
26	Nasifatur R.	Juara 1 Tartil qur 'an	2006	Kabupaten
27	Shofiyah Nur A.	Harap. 3 kary. ilmiah	2006	Kabupaten
28	Ryan Wahyu K.	Juara 1 sepak bola pelajar	2007	Kabupaten
29	Umiroh M.	Juara 2 kreatif siswa	2007	Kabupaten
30	Budiyono	Juara 1 silat kls A	2007	Kabupaten
31	Amali Shofshofa	Juara 2 silat kls B	2007	Kabupaten
32	Athur Sandi	Juara 2 silat kls A	2007	Kabupaten
33	Shohib A.	Juara 2 silat kls B	2007	Kabupaten
34	Sunarno	Juara 1 lompat tinggi	2007	Kabupaten
35	M. Nasrul F.	Juara 1 Tenis Meja	2007	Kabupaten
36	M. Hilmy A.	Juara 1 Tenis Lapangan	2007	Propinsi
37	Dian Syafi'i	Juara 3 silat	2008	Kabupaten
38	Siti Alfiyah	Juara 2 lompat tinggi	2007	Kabupaten
39	M. Saefudin	Juara 3 bulu tangkis	2007	Kabupaten
40	Fella Suffah	Juara harap 3 Mtk	2007	Kabupaten
41	Titik Astrea	Juara harap 1 biologi	2007	Kabupaten
42	Taqiyyah Nur F.	Juara 1 puisi pelajar	2007	Kabupaten
43	Nasrul Arif	Juara 1 Tilawah	2007	Kabupaten
44	Ryan Wahyu K.	Juara 2 sepak bola pelajar	2007	Propinsi
45	Ginanjar Roy A.	Juara 2 sepak bola pelajar	2007	Propinsi
46	Nasrul Arif	Juara 2 cerkak pramuka	2008	Kabupaten
47	Nafisatur R.	Juara harap 1 MTK	2008	Kabupaten
48	Novia Fajar M.	Juara 3 B. Inggris	2008	Kabupaten

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kejuaraan-kerjuaraan tersebut di atas belum termasuk kejuaraan di tingkat kecamatan antar SLTP yang biasa dilaksanakan menjelang hari-hari besar nasoinal, seperti HUT RI tiap tahun, hari sumpah pemuda, hari pendidikan Nasional, hari jadi PGRI dan lain sebagainya.

Untuk ruang media Madarasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung mengggunakan 3 ruang kelas yang direhap secara permanen untuk menunjang kegiatan belajar mengajar guru dan siswa secara representatif dan sekaligus sebagai tempat pertemuan guru dan rapat bulanan, sedangkan untuk kegiatan akhir kelas IX atau perpisahan menggunakan ruang aula atau gedung serbaguna, di samping juga sebagai tempat shalat Idul Fitri dan Idul Adha.

Untuk sarana dan prasarana yang belum ada masih memungkinkan untuk melakukan penambahan gedung, karena sangat memungkinkan untuk mengembangkan program ketrampilan, hanya perlu dukungan dari berbagai pihak terkait baik pemerintah pusat atau civitas akademika Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, maupun masyarakat dalam hal ini pihak Komite Madrasah yang bisa mengetahui kondisi nyata di lapangan, namun kendala yang dihadapi sekarang adalah adanya Wajib Belajar 9 Tahun yang dicanangkan oleh pemerintah, dan berlaku bagi sekolah negeri tidak boleh menarik iuran kepada wali murid mulai dari SD/MI sampai SMP/MTs Negeri.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

F. Manajemen dan Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung

Bidang manajemen di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung menerapkan lima pilar manajemen yang saling mendukung satu sama lain, satu dengan yang lain merupakan kristalisasi (yang tidak dapat dipisahkan). Kelima pilar ini menjadi andalan dalam pengambilan kebijakan yang ada dalam Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung. Pilar itu adalah: (1) Kerjasama, (2) Keterbukaan, (3) *Akuntabilitas*, (4) *Sustainbilitas*, (5) *Fleksibilitas*.

Pertama, kerjasama: disadari betul oleh warga madrasah bahwa untuk mencapai tujuan peningkatan mutu madrasah harus terjalin kerjasama yang sinergis dari semua komponen yang ada. Untuk itu kerjasama tersebut selalu di tingkatkan, baik antar warga madrasah, komite madrasah, maupun dengan komponen lain di luar madrasah dengan tujuan meningkatkan mutu madrasah.

Kedua, keterbukaan: partisipasi warga madrasah yang diwakili oleh Kepala Madrasah, Kepala Urusan Tata Usaha, Para Bendaharawan, dan para Wakil Kepala Madrasah, dengan Komite Madrasah yang terdiri dari orang tua wali murid dan tokoh masyarakat yang peduli dengan dunia pendidikan ikut berpartisipasi dalam menyusun, melaksanakan, dan mengelola sumber daya

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

madrasah yang transparan dalam membicarakan dengan forum rapat dinas, rapat pengurus komite, rapat pleno anggota komite madrasah dan lain lain.

Ketiga, akuntabilitas: semua program fisik dan non fisik dipertanggungjawabkan pelaksanaan beserta administrasi pendanaanya dalam bentuk laporan yang akan disampaikan kepada orang tua wali murid yang difasilitasi oleh pengurus komite madrasah dan laporan pertanggungjawaban lainnya kepada instansi/dinas terkait.

Keempat, sustainbilitas: kesinambungan program merupakan suatu kebutuhan yang dirumuskan secara berjenjang dengan pencapaian tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Program yang dijalankan diusahakan jangan terputus ditengah jalan atau di akhir tahun pelajaran saja, namun akan dilanjutkan pada tahun berikutnya dengan sasaran yang lebih tinggi dan berkuatitas.

Kelima, fleksibelitas: dengan prinsip fleksibilitas Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung lebih leluasa dalam mengolah, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang ada tanpa harus menunggu petunjuk dan arahan dari atasan. Demikian juga dalam melaksanakan program dan evaluasi, semua ikut bertanggung jawab akan keberhasilan program tersebut, sehingga tanpa menunggu monitoring dari atasan, program-program

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan jaduai yang ditentukan dengan tanpa melampaui wewenang dalam tugas masing-masing.

Semua program kegiatan yang telah dilaksanakan akan dievaluasi kelemahan dan kelebihannya sesuai acuan dalam menyusun/melaksanakan program kegiatan berikutnya.

G. Kondisi Sosial Budaya Masyarakat

Kondisi masyarakat di sekitar MTs Negeri Parakan Temanggung adalah agamis dengan mayoritas pemeluk agama Islam, hal ini sangat releven dengan keberadaan madrasah yang seiring sejalan dengan kegiatan keseharian masyarakat. Masyarakat Temanggung dan sekitarnya sudah sangat wajar dengan keberadaan Pondok-pondok Pesantren yang dekat dengan lokasi madrasah.

Pendidikan agama khususnya Islam sudah berjalan dimasyarakat mulai usia dini sampai dewasa. Didukung dengan keberadaan lembaga-lembaga pendidikan yang bernuansa Islam baik yang formal maupun yang non formal menjadikan keberadaan masyarakat dan madrasah menjadi satu kesatuan yang mempunyai kesamaan visi di bidang keagamaan Islam.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB IV

ANALISIS PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MTs NEGERI PARAKAN

A. Upaya Yang dilakukan Kepala Madrasah

Sebelum kita membicarakan tentang upaya yang dilakukan Kepala Madrasah ada baiknya kita bahas dahulu rencana program yang ada di MTs Negeri Parakan Temanggung.

Manajemen yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung diimplementasikan dalam perencanaan program dan implementasi program .

1. Perencanaan Program di MTs Negeri Parakan Temanggung

Perencanaan di MTs Negeri Parakan Temanggung dilaksanakan dengan merumuskan visi, misi, dan tujuan jangka panjang. Perencanaan dilakukan oleh tim lima di madrasah. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala madrasah dalam wawancara tanggal 14 April 2009:

> Perencanaan program di MTs Negeri Parakan Temanggung dilakukan oleh *tim tujuh* yang terdiri dari komponen intern madrasah yaitu Kepala Madrasah, Kepala Urusan Tata Usaha, empat Wakil Kepala Madrasah, serta Komite Madrasah.[73]

Keterangan kepala madrasah tersebut dibenarkan oleh para wakil kepala madrasah, Kepala tata usaha, bahwa mereka dilibatkan dalam

---

[73] Wawancara dengan Drs. H. Sukron, M.Ag, Kepala MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 15 April 2009

perencanaan program di madrasah. Perencanaan program dengan melibatkan semua komponen madrasah dimaksudkan agar semua program yang sudah direncanakan dapat dijiwai, dilaksanakan, dan dipertanggungjawabkan bersama sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, rencana yang dihasilkan merupakan kesepakatan dari semua unsur yang berkompeten dengan melihat kondisi dan kemampuan madrasah yang ada.[74]

Perencanaan program di MTs Negeri Parakan Temanggung menurut kepala madrasah dilakukan oleh tim tujuh diawali dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal madrasah. Pelaksanaan analisis lingkungan dimaksudkan agar tujuan program di madrasah berupa visi, misi, dan tujuan jangka panjang dapat dirumuskan dengan tepat. Hasil analisis internal menunjukkan bahwa kekuatan untuk pengelolaan pendidikan di MTs Negeri Parakan Temanggung adalah kurangnya pihak swasta yang ada di wilayah Kota Temanggung yang dapat diajak kerjasama dalam pengelolaan pendidikan di madrasah.

Hasil analisis eksternal menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki adalah tersedianya sumber daya yang akan dikembangkan serta adanya kebijakan pemerintah dalam pengembangan pendidikan di setiap jenjang dan jenis pendidikan. Ancaman yang dihadapi adalah situasi sosial ekonomi Kabupaten Temanggung yang belum stabil. Berdasarkan analisis-

[74] Wawancara dengan Abdul Karim, Kepala Tata Usaha MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 15 April 2009

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

analisis lingkungan yang dilakukan, dirumuskan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai madrasah.

a. Visi

Visi MTs Negeri Parakan Temanggung adalah: "Tangguh akidah, mampu ibadah, luhur prestasi dan sarat prestasi." Visi ini dirumuskan oleh kepala madrasah bersama tim tujuh berdasarkan analisis lingkungan yang dilakukan, serta mempertimbangkan masukan-masukan dari komponen intern madrasah. Perumusan visi madrasah walaupun merupakan tanggung jawab kepala madrasah sebagai manajemen puncak, namun tetap melibatkan komponen madrasah sehingga dapat dipertimbangkan seluruh kekuatan yang kan terlibat dalam operasi pelaksanaan.

Sebelum visi madrasah ditetapkan, kepala madrasah sebagai penanggung jawab kegiatan memberikan kesempatan kepada komponen madrasah untuk menyampaikan rumusan visi madrasah menurut pandangan masing-masing. Dari beberapa rumusan visi yang dibuat oleh komponen madrasah tersebut dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan visi yang permanen dan merupakan gambaran kondisi masa depan madrasah.

Berdasarkan analisis kekuatan internal dan peluang eksternal yang dimiliki madrasah dalam mengembangkan potensi dan sumber daya yang tersedia, maka kepala MTs Negeri Parakan Temanggung merumuskan visi madrasah yaitu menjadikan MTs negeri Parakan Temanggung sebagai madrasah model ketrampilan dan unggul khususnya di kota

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Temanggung dan umumnya di Kabupaten Temanggung. Menurut kepala madrasah, sebagai madrasah model Ketrampilan MTs Negeri Parakan Temanggung dapat menjadi contoh bagi madrasah lain dalam pengelolaan setiap fungsi manajemen madrasah. Sedangkan sebagai madrasah unggulan,[75] MTs Negeri Parakan Temanggung dapat menjadi unggul baik kualitas bidang akademik maupun non akademik. Kondisi tersebut merupakan suatu harapan masa depan MTs Negeri Parakan Temanggung dalam upaya meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan secara umum.

b. Misi

Misi MTs Negeri Parakan Temanggung dirumuskan sebagai penjabaran dari visi yang telah ditetapkan. Menurut kepala MTs Negeri Parakan Temanggung, dalam penentuan misi madrasah telah memperlihatkan aspirasi/usulan semua komponen madrasah, sehingga kegiatan yang dilaksanakan merupakan proyek dan tanggung jawab bersama sehingga semua pihak merasa ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan hasil observasi, pernyataan misi yang dirumuskan merupakan gambaran lingkungan yang mencerminkan suatu realitas untuk menjadikan MTs Negeri Parakan Temanggung mampu menghasilkan produk yang berkualitas. Merupakan misi MTs Negeri Parakan Temanggung adalah sebagai berikut :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[75] Perlu diketahui bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kab. Temanggung sejak tahun 2004 telah mendapatkan prestasi dengan ditunjuknya madrasah ini dengan istilah madrasah ***"Model"*** . Madrasah Tsanawiyah Negeri yang ada di Kabupaten Temanggung ada 2 buah, yaitu Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan dan kedua Madrasah Tsnawiyah Negeri Kedu, yang beralamat di Desa Kutoanyar Kec. Kedu.

1) Menanamkan ketangguhan aqidah Islamiyah
2) Melatih tertib dalam ibadah.
3) Pembiasaan pekerti berdasarkan akhlaquk karimah.
4) Bersaing sehat dalam prestasi
5) Siap menjawab perkembangan jaman.
6) Menanamkan kebanggaan identitas.

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum sebagai anggota tim perumusan rencana program di MTs Negeri Parakan Temanggung menyatakan bahwa, misi yang akan diemban adalah penjabaran dari visi madrasah dan merupakan sarana untuk mengarahkan tujuan, strategi, program, dan kebijakan pelaksanaan kegiatan di madrasah. Oleh karena itu, agar dapat diimplementasikan, maka dalam perumusan ini pihak perumus mempertimbangkan beberapa faktor antara lain ketersediaan sumber daya madrasah serta dukungan dari masyarakat dan komite madrasah.[76]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

c. Tujuan

Perumusan tujuan MTs Negeri Parakan Temanggung dilakukan oleh tim tujuh dengan berdasarkan pada visi madrasah. Menurut wakil kepala madrasah bidang kurikulum, perumusan program di madrasah merupakan pernyataan yang luas tentang apa yang akan diwujudkan MTs Negeri Parakan Temanggung. Selanjutnya dikatakan pula bahwa perumusan

[76] Wawancara dengan MZ. Muhtadin, Waka Kurikulum MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 15 April 2009.

tujuan madrasah berdasarkan pada ketersediaan sumber daya yang ada di madrasah.

Sehubungan dengan perumusan tujuan madrasah, Kepala MTs Negeri ParakanTemanggung menyatakan bahwa tujuan program di MTs Negeri Parakan Temanggung yang dirumuskan telah diupayakan agar dapat diterima oleh berbagai pihak, baik madrasah maupun masyarakat. Hal yang sama juga dikatakan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum bahwa perumusan tujuan jangka panjang MTs Negeri Parakan Temanggung mempertimbangkan beberapa hal antara lain tujuan dapat diterima, dapat dicapai, dan disesuaikan dengan kondisi sumber daya madrasah. Tujuan jangka panjang MTs Negeri Parakan Temanggung yang ditetapkan adalah:

1) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan kegiatan operasional pendidikan dalam usaha mencapai tujuan pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Perakan Temanggung.
2) Terselenggaranya dengan baik bidang pokok dalam pengelolaan madrasah yang secara garis besar mencakup: kurikulum/pengajaran, ketengaan, sarana dan prasarana, pembiayaan/keuangan, ketatausahaan, kesiswaan dan hubungan madrasah dengan masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

d. Rumusan Rencana Program di MTs Negeri Parakan Temanggung

Setelah dirumuskannya visi, misi dan tujuan, rencana program di MTs Negeri Parakan Temanggung dirumuskan dengan 6 (enam) langkah strategis, yaitu :

1) Peningkatan kualitas pengelolaan dan layanan administrasi pendidikan di Madrasah. Langkah ini meliputi :
   a) Penyusunan Rencana Kerja Tahunan
   b) Penyusunan RAPBM setiap tahun dengan memperhatikan kebutuhan dan sasaran yang tepat
   c) Pembagian tugas guru, karyawan, wakil kepala madrasah dan koordinator secara proposional dan profesional
   d) Struktur organisasi sekolah yang sistematis
   e) Terwujudnya administrasi yang transparan dan teratur
2) Peningkatan mutu guru dan pembelajaran di madrasah. Guru di MTs Negeri Parakan Temanggung diupayakan agar:
   a) Dapat memahami silabi, penyajian materi dan penggunaan metode, bahan, alat dan media serta evaluasi pembelajaran
   b) Dapat merumuskan standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator dan materi pembelajaran secara baik dan benar.
   c) Dapat menyusun dan menyajikan rencana pembelajaran, program tahunan, program semester.
   d) Dapat melaksanakan proses pembelajaran secara benar, terorganisir dan berwibawa

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

e) Dapat memanfaatkan sumber belajar secara maksimal dengan memperhatikan potensi anak didik dan lingkungan.

f) Mengadakan evaluasi, perbaikan dan pengayaan secara tepat dan akurat.

3) Peningkatan mutu pelayanan dan pemberdyaan siswa di madrasah. Langkah ini meliputi berbagai bidang diantaranya :

a) Peningkatan kualitas Bimbingan dan Penyuluhan bagi siswa , terutama dalam bidang: penyediaan ruang BP yang resprentatif dan familier, kelengkapan alat pengumpul dan pengolah data, tersedianya tenaga BP yang cakap dan kompeten, dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh anak didik.

b) Kegiatan Kokurikuler yang meliputi: pendalaman materi pelajaran, penanaman sikap keberagamaan, sosial dan individual. pembekalan ketrampilan yang memadai dan sesuai dengan bakat dan minat anak didik, kegiatan pelatihan organisasi dan sosial kegamaan.

c) Tersedianya perpustakaan yang memadai: ruang baca yang resprentatif, ketersediaan buku yang lebih bervariatif dan kemudahan dalam mengakses perpustakaan.

4) Pengembangan system ketahanan madrasah

Peningkatan ketahanan madrasah di MTs Negeri Parakan Temanggung dilaksanakan dengan memperhatikan dua hal penting yaitu:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

a) Bidang fisik, meliputi: pemanfaatan halaman madarasah secara optimal, pemeliharaan dan perawatan gedung serta memaksimalkan penggunaannya, perawatan dan pemeliharaan perabot madrasah, penyediaan alat pelajaran yang memadai.

b) Bidang operasional, meliputi :

(1) Penegakan disiplin di madrasah

(2) Pelaksanaan tata tertib madrasah

(3) Penciptaan kewibawaan personal

(4) Penyelenggaraan pembelajaran

(5) Pelaksanaan upacara bendera dan upacara hari besar nasional

(6) Pelaksanaan kegiatan senam bersama

(7) Pemeliharaan lingkungan madrasah yang meliputi, keindahan, kebersihan, kesehatan, ketertiban dan kerindangan.

5) Aktualisasi madrasah sebagai pusat kebudayaan

Langkah ini meliputi: menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar (*learning society*), sekolah menjadi teladan masyarakat dan sekolah sebagai wahana mencetak manusia yang paripurna (insan kamil).

6) Pemberdayan pola komunikasi internal dan eksternal madrasah

Perencanaan di bidang ini meliputi: komunikasi antar warga madrasah dan antar madrasah dengan pihak luar (masyarakat).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Selanjutnya secara ringkas rencana strategis Madrasah Tsanawiyah Negeri Temanggung dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel : 7

Ikhtisar Rencana program di MTs Negeri Parakan Temanggung

Tujuan	Strategi	Tindakan Taktis	Waktu sasaran	Penanggung Jawab
Peningkatan mutu pelayanan administrasi	Pelayanan yang cepat, cermat, akurat dan tepat	Penempatan staf yang professional, ramah dan amanah	Rutin setiap tahun	Kaur TU
Kualitas Pembelajaran	Pengembangan pembelajaran PAIKEM	Peningkatan kualitas dan profesionalisasi guru.	Tahun 2008/ 2009	Wakamad Kurikulum
Pemberdayaan siswa	menciptakan Siswa berprestasi, mandiri, dapat beraktualisasi diri	Penyediaan fasilitas, pelayanan dan sarana serta kesempatan beraktifitas bagi siswa yang memadai	Tahun 2008/ 2009	Wakamd kesiswaan
Pengembangan komunikasi	Membangun pola komunikasi aktif dan harmonis	menjalin komunikasi internal dan eksternal	Tahun 2008/ 2009	Kepala Madrasah dan wkamad Humas
Terwujudnya Ketahanan Madrasah	Pemberdayaan sarana fisik dan operasional kegiatan madrasah	Pemeliharaan dan pengembangan sarana fisik. Penegakkan, tatib, disiplin dan kepemimpinan yang berwibawa	Tahun 2008/ 2009	Kepala Madrasah, Wakamad kesiswaan dan wakamad sarana prasarana
Terwujudnya Madrasah sebagai pusat kebudayaan	Menciptakan learning society dan pengambangan keteladanan		Tahun 2008/ 2009	Kepala madrasah

Sumber: Papan Rencana Strategis MTs Negeri Parakan Temanggung

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Implementasi Program

MTs Negeri Parakan Temanggung dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan jangka panjang dalam bentuk kegiatan dan aktivitas yang dilakukan oleh semua komponen madrasah.

a. Visi

Untuk mewujudkan visi menjadi madrasah model dan unggul di wilayah Kabupaten Temanggung, maka MTs Negeri Parakan Temanggung melakukan kegiatan dan aktivitas berdasarkan pada kondisi sumber daya yang tersedia. Sebelum visi madrasah diimplementasikan, dilakukan sosialisasi pada semua unsur yang berkompeten dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Sosialisasi ini melalui workshop yang diikuti oleh semua guru dan karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala madrasah MTs Negeri Temanggung bahwa:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

"Sebelum visi diimplementasikan, dilakukan sosialisasi, baik pada komponen intern madrasah maupun pada masyarakat, orang tua siswa, dan komite madrasah".

Sosialisasi visi menurut kepala madrasah dimaksudkan agar unsur-unsur yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan dapat memahami apa yang menjadi harapan madrasah di masa depan sehingga program yang kan direncanakan lebih terarah. Visi MTs Negeri Parakan Temanggung dimplimentasikan melalui

pengembangan anggaran dan optimalisasi pengelolan sumber daya madrasah.

Pengembangan anggaran yang dilakukan di MTs Negeri Parakan Temanggung bertujuan untuk merealisasikan pelaksanaan program strategis dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan strategis dalam pengembangan anggaran MTs Negeri Parakan Temanggung adalah melakukan penggalian sumber dana selain dana yang disiapkan oleh pemerintah. Upaya penggalian dana ini dilakukan dengan mengembangkan koperasi madrasah, melalui penjualan barang dan jasa hasil ketrampilan siswa, partisipasi masyarakat. Selain itu penggalian dana dilakukan melalui donatur dari tokoh masyarakat dan alumni MTs Negeri Parakan Temanggung yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan pendidikan di madrasah ini. Penggalian sumber dana bertujuan untuk meningkatkan pelaksanaan pengelolaan pendidikan di MTs Negeri Parakan Temanggung agar lebih bermutu.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Agar kegiatan pengembangan anggaran dilaksanakan dengan efektif, maka kepala madrasah memberi tugas dan tanggung jawab pada kepala urusan tata usaha mengkoordinir penyusunan keuangan madrasah. Pemberian tanggung jawab ini dibenarkan oleh kepala urusan tata usaha. Sehubungan dengan peran beliau dalam implementasi rencana strategis. Kepala urusan tata usaha menyatakan bahwa : "dalam implementasi rencana program Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, saya diberi tugas menjadi koordinator

dalam mengarahkan kegiatan administrasi dan penyusunan keuangan madrasah"[77].

Optimalisasi pegelolaan sumber daya madrasah dilaksanakan dengan memberdayakan semua potensi madrasah yang ada. Kegiatan ini dimaksudkan agar tujuan strategis madrasah dapat diwujudkan sesuai dengan sumber daya dan potensi yang dimiliki oleh madrasah.

Hasil observasi menunjukkan bahwa visi MTs Negeri Parakan Temanngung untuk menjadi madrasah model mulai menampakkan hasil. Hal ini terbukti dengan kemampuan madrasah untuk menjadi satu-satunya madrasah di Kabupaten Temanggung yang telah melakukan pembelajaran dengan menggunakan multimedia. Madrasah ini juga mampu memunculkan potensinya dengan menjadi juara umum dalam beberapa kompetisi bidang studi yang diselenggarakan oleh KKM MTs Negeri Parakan atau Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

b. Misi

Misi MTs Negeri Parakan Temanggung yang telah ditetapkan, menurut waki kepala madrasah bidang sarana dan prasarana diimplementasikan melalui pengembangan program untuk mengarahkan pelaksanaan kegiatan strategis menjadi lebih efektif. Misi madrasah untuk menyiapkan tamatan MTs Negeri Parakan Temanggung yang memiliki pengetahuan handal serta bermanfaat

[77] Wawancara dengan Abdul Karim, Kepala Tata Usaha MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 15 April 2009

bagi perkembangan daerah dan pembangunan nasional diimplementasikan melalui pembinaan kegiatan peningkatan profesionalitas dan ketrampilan personil madrasah dalam mengelola pendidikan agar menghasilkan lulusan yang bermutu, serta penataan organisasi pelaksana kegiatan di setap bidang strategis.

Menurut kepala MTs Negeri Parakan Temanggung, peningkatan profesionalitas dimaksudkan agar personil madrasah memiliki kemampuan dan kinerja yang tinggi dala memberikan pelayanan yang teraik pada siswa. Penataan organisasi pelaksana kegiatan strategis dilaksanakan dengan pembentukan hubungan-hubungan kerja antara orang-orang yang terlibat dalam satu kegiatan bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penataan organisasi pelaksana kegiatan di MTs Negeri Parakan Temanggung juga dilakukan degan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang dirinci menurut bidang dan batas kewenangan tiap personil madrasah. Pembagian tugas ini dilaksanakan melalui surat keputusan kepala madrasah yang memuat rincian tugas dan tanggung jawab setiap personil madrasah.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan peningkatan profesionalitas personil dan penataan organisasi pelaksana kegiatan di MTs Negeri Parakan Temanggung telah menghasilkan personil yang mempunyai kompetensi yang tinggi untuk memberikan pelayanan yang terbaik ada siswa. Personil madrasah telah melaksanakan tugas sesuai dengan keahlian masing-masing sehingga lulusan MTs Negeri

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Parakan Temanggung cenderung mencapai hasil yang baik walaupun belum maksimal.

Misi MTs Negeri Parakan Temanggung untuk menghasilkan tamatan yang mempunyai ketrampilan dan agamis serta siap melanjutkan pendidikan di MA/SMA/SMK diimplementasikan melalui kegiatan-kegiatan strategis bidang kurikulum dan kesiswaan. Menurut wakil kepala madrasah bidang kurikulum, sebagai bekal dalam mempersiapkan diri melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, MTs Negeri Parakan Temanggung telah melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan multimedia. Hal ini dimaksudkan agar siswa dapat mengadaptasi perkembangan IPTEK di masa yang akan datang. Selain itu, di bidang kesiswaan MTs Negeri Parakan Temanggung menyelenggarakan program pembinaan OSIS yaitu melaksanakan kegiatan keagamaan, latihan dasar kepemimpinan, kegiatan keagamaan dan pembinaan disiplin siswa melelui kegiatan kepramukaan. Kegiatan ini bertujuan agar siswa memiliki sifat kepemimpinan dan kedisiplinan yang tinggi yang merupakan syarat dalam mencapai keberhasilan pendidikannya.[78]

Kegiatan bidang kurikulum yang dilaksanakan untuk mewujudkan misi menghasilkan lulusan MTs Negeri Parakan Temanggung yang siap melanjutkan pendidikan Menengah Umum mulai menunjukkan hasil yang diinginkan. Menurut kepala madrasah,

[78] Wawancara dengan Gunawan Prasetyo, S.Pd., Waka Kesiswaan MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 15 April 2009

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dengan besarnya kesiapan yang ada pada siswa, prosentasi lulusan yang diterima di sekolah umum pada setiap Tahun Pelajarancenderung mengalami peningkatan. Untuk Tahun Pelajaran 2007/2008 menurut kepala madrasah, lulusan yang melanjutkan pendidikan Menengah Umum 87,5 .% dari jumlah lulusan.

Misi dalam penyelenggaraan pembelajaran dengan memprioritaskan pada kelompok mata pelajaran yang menjadi bakal penguasaan IPTEK dan bekal *life skill* terutama materi ketrampilan TIK, olah raga, kesenian diimplementasikan melalui kegiatan-kegiatan seperti optimalisasi penggunaan laboratorium serta pelaksanaan pelatihan pada siswa dalam membuat karya ilmiah di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Di samping itu siswa MTs Negeri Parakan Temanggung juga diharuskan untuk melakukan tugas mandiri selama liburan sekolah untuk memperoleh pengalaman lapangan dari materi pendidikan ketrampilan yang didapatkan dari madrasah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hasil observasi yang dilakukan menunjukkah bahwa, dalam kegiatan pembelajaran khususnya pada kelompok mata pelajaran IPA, siswa telah menggunakan laboratorium dengan optimal, walaupun laboratorium yang tersedia belum mampu memenuhi rasio jumlah siswa. Kegiatan pelatihan membuat karya ilmiah telah menumbuhkan semangat pada siswa untuk mempelajari secara serius tentang hal-hal yang berhubungan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kegiatan magang yang dilakukan juga telah memberikan

pengalaman baru yang lebih realistis bagi siswa untuk menerapkan ketrampilan yang dimiliki.

Misi menjadikan tamatan MTs Negeri Parakan Temanggung sebagai insan yang akhlakul karimah memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa diimplementasikan melalui program bidang kesiswaan seperti pelaksanaan pesantren kilat yang dilaksanakan setiap liburan dan bulan Ramadhan dan perayaan hari-hari besar keagamaan. Kegiatan ini bertujuan untuk membentuk watak dan kepribadian siswa, sehngga dapat menjadi insan yang berbudi pekerti yang luhur.

Kegiatan yang dilakukan untuk menjadikan lulusan sebagai insan yang bermoral telah berdampak pada kepribadian siswa yang semakin baik. Menurut wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, pelanggaran kedisiplinan yang sebelumnya sangat banyak cenderung mengalami penurunan. Keberhasilan kegiatan yang dilaksanakan dalam mewujudkan tujuan ini juga telah memberi dampak yang baik sehingga pelaksanaan pembelajaran di madrasah ini berlangsung dengan tertib.[79]

c. Tujuan

Tujuan MTs Negeri Parakan Temanggung untuk meningkatkan pendayagunaan sarana dan prasarana diimplementasikan dengan pendayagunaan laboratorium, perpustakaan, ruangan praktikum dan

[79] Wawancara dengan Gunawan Prasetyo, S.Pd., Waka Kesiswaan, Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggungpada tanggal 15 April 2009

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ruang multi media, dan lapangan olah raga serta halaman madrasah. Menurut kepala madrasah, kegiatan yang dilaksanakan tersebut dimaksudkan agar sarana dan prasarana yang ada dimanfaatkan seoptimal mungkin sehingga dapat menjadi penunjang dalam kegiatan pembelajaran.[80]

Pendayagunaan laboratorium dan perpustakaan madrasah dilaksanakan dengan pengadaan dan pemeliharaan fasilitas yang dibutuhkan untuk kegiatan pembelajaran. Pendayagunaan ruangan dilakukan dengan penggunaan semua ruangan yang ada sesuai dengan kebutuhan madrasah. Pendayagunaan halaman dilakukan dengan mengfungsikan halaman madrasah untuk menunjang kegiatan ekstrakurikuler di bidang olah raga.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dampak dari tujuan madrasah dalam peningkatan pendayagunaan sarana dan prasarana madrasah adalah kegiatan madrasah dapat dilaksanakan dengan efektif. Laboratorium dan perpustakaan madrasah dimanfaatkan oleh siswa dalam mengembangkan potensi keilmuan yang ada pada dirinya. Ruangan yang ada telah digunakan dengan efektif, sehingga madrasah tidak perlu untuk mengadakan pembangunan ruang baru dalam melaksanakan beberapa kegiatan strategis.

Tujuan madrasah untuk meningkatkan nilai ujian akhir dengan nilai pencapaia rata-rata 6,00 ke atas diimplementasikan melalui

[80] Wawancara dengan Drs. H. Sukron, M.Ag, Kepala MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 15 April 2009

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kegiatan strategis bidang kurikulum seperti peningkatan pelaksanaan pelajaran tambahan dan pelaksanaan kegiatan pengayaan. Kepala MTs Negeri Parakan Temanggung menyatakan bahwa, pemberian pelajaran tambahan dan pengayakan bagi siswa kelas IX telah ditingkatkan frekwensi pelaksanaannya yaitu setiap hari di luar jam pelajaran.

Selain kegiatan tambahan untuk kelas tiga diadakan guru pamong yang bertugas mengawasi, membimbing dan mengarahkan belajar siswa, terutama untyuk menghadapi ujian nasional. Setiap guru mempunyai siswa yang menjadi bimbingannya sejumlah duabelas orang.

Menurut beberapa guru yang dilibatkan dalam kegiatan ini, dengan pemberian pelajaran tambahan dan pengayakan serta guru pamong bagi siswa kelas IX, maka nilai hasil ujian siswa MTs Negeri Parakan Temanggung setiap tahun cenderung mengalami peningkatan, meskipun peningkatan itu belum signifikan.

Peningkatan hubungan dengan komite madrasah diimplementasikan dengan menyelenggarakan rapat yang terjadwal serta mengikutsertakan komite madrasah dalam setiap kegiatan madrasah. Kegiatan rapat dimaksudkan sebagai sarana koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan strategis yang dilaksanakan di madrasah.[81]

"Dalam upaya mengembangkan pelaksanaan kegiatan madrasah, diadakan rapat setiap bulan dengan tujuan untuk koordinasi

[81] Wawancara dengan Mujiyanto, Ketua komite MTs Negeri Parakan pada tanggal 23 April 2009

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

pelaksanaan kegiatan". Pernyataan yang sama juga dikatakan oleh Wakasek Humas yang menyatakan bahwa: "Kegiatan rapat di madrasah ini dilaksanakan hampir setiap bulan dengan agenda mengkoordinasikan kegiata yang sedang dilaksanakan".[82]

Koordinasi yang dilakukan tersebut menurut kepala madrasah dimaksudkan agar pelaksanaan kegiatan strategis madrasah mendapat dukungan dari masyarakat dan komite madrasah dan lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Kegiatan rapat dengan komite madrasah selama penelitian ini tidak pernah dilaksanakan. Keadaan ini juga sesuai dengan keterangan yang diberikan ketua komite madrasah yang menyatakan bahwa: "Hubungan dengan madrasah selama ini sebenarnya sudah baik, tetapi masih banyak yang perlu dibenahi khususnya kerjasama kepala madrasah dalam pelaksanaan kegiatan".[83]

Selain itu menurut wakil kepala bidang kurikulum, rapat dengan tim tujuh juga dilakukan oleh kepala madrasah setiap bulan untuk mengevaluasi kinerja yang dilakukan guru dan karyawan serta komponen madrasah.

3. Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap

[82] Wawancara dengan Djamaluddin, S.Ag., Waka Humas, Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggungpada tanggal 15 April 2009

[83] Wawancara dengan Drs. H. Irfa'I Ilyas, Ketua komite MTs Negeri Parakan pada tanggal 23 April 2009

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dan tata laku seorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.[84]

Sebagai edukator (pendidik) apakah kepala sekolah telah melaksanakan fungsinya dengan baik? Seperti telah dijelaskan pada bab II bahwa sebagai edukator kepala sekolah memiliki empat kewajiban utama; yaitu, *pertama*: harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. *Kedua:* menciptakan iklim yang kondusif, *ketiga:* memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta keempat: melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team taeching*, moving class, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal, harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Keempat kewajiban di atas telah menjadi perhatian Kepala Madarash Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, baik dari jabatan kepala madrasah periode tahun 1997 sampai sekarang (2009). Terbukti dengan rekrutmen para pendidik yang mempunyai kemampuan di bidang masing-masing dengan latarbelakang pendidikan yang sesuai dengan bidang dan ijasahnya.

Hal ini sangat penting mengingat tuntutan dari masyarakat dan pemerinah yang mengharuskan para pendidik harus lulusan S1 dan

[84] Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta, Balai Pustaka, Edisi III), hal. 263

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

mengajar di bidang yang sesuai dengan pendidikan serta ijasahnya, maka tidak boleh tidak hal ini ditempuh oleh Madarash Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung dalam hal ini kepala madrasahnya. Meskipun hasilnya belum optimal, namum selangkah demi selangkah Madarash Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung dari tahun ke tahun sudah menampakkan hasil yang cukup menggembirakan. Menurut hemat penulis kepala sekolah sebagai edukator sebagaimana dikemukakan oleh Medlye[85] menemukan beberapa asumsi keberhasilan guru, yang pada gilirannya dijadikan titik tolak dalam pengembangannya, yaitu: pertama asumsi sukses guru tergantung pada kepribadiannya; kedua asumsi sukses guru pada penguasaan metode; asumsi sukses guru tergantung pada frekuensi dan intensitas aktivitas interaktif guru dengan siswa; dan keempat asumsi bahwa apapun dasar dan alas an penampilan gurulah yang terpenting sebagai tanda memiliki wawasan, ada indikator menguasai meteri, ada indikator menguasai strategi belajar-mengajar dan lainnya.

Kepala Madarash Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung tidak henti-hentinya memberikan kemudahan bagi guru atau tenaga kependidikan untuk belajar yang lebih tinggi, hal ini dapat dilihat pada tabel: (1) Keadaan guru dan memberikan dispensasi pada guru mapel tertentu yang ditunjuk oleh Kantor Wilayah Departemen Agama Jawa Tengah untuk mendalami materi pelajaran tertetu, seperti *work shop*, sosialisasi dan penataran-penataran.

---

[85] Dr. Muhaimin, MA., *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Surabaya: Pustaka Pelajar, cet II, 2004), hal. 213

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4. Kepala Sekolah Sebagai Manejer

Sebagai manajer, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung telah melaksanakan semua hal yang berkaitan dengan manajerialnya, misalnya berusaha meningkatkan kerja sama dengan para guru untuk meningkatkan mutu pendidikan, hal ini terlihat pada bab II terdahulu, *Planning* bertujuan untuk mendefinisikan tujuan dan sasaran organisasi, mengembangkan strategi untuk mencapainya, membuat alokasi pendanaan, menciptakan kebijakan dan prosedur.

Organizing bertujuan untuk membentuk struktur organisasi, memberikan wewenang dan tanggung jawab serta hubungan antar struktur organisasi dan menetapkan tugas-tugas yang telah dikerjakan; mengelompokkan beberapa pekerjaan menjadi satu departemen yang akan berbeda dari departemen lainnya.

Staffing (penempatan) mencakup proses seleksi dan rekrutmen calon karyawan untuk posisi yang sudah ditetapkan di dalam struktur organisasi, memberikan pengetahuan dan pelatihan agar mereka mampu bekerja secara baik atas tugasnya.

Directing (pengarahan) termasuk menggunakan pengaruh dan memberikan hadiah untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan maksimal dan menuju ke arah yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Controlling bertujuan untuk menetapkan standar kerja, membangun sistem pelaporan, memonitor aktivitas karyawan, dan melakukan tindakan koreksi jika terjadi kesalahan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kepala madrasah sebagai manajer di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung Bidang manajemen di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung menerapkan lima pilar manajemen yang saling mendukung satu sama lain, satu dengan yang lain merupakan kristalisasi (yang tidak dapat dipisahkan). Kelima pilar ini menjadi andalan dalam pengambilan kebijakan yang ada dalam Madrasah Tsanawiyah Negri Parakan Kabupaten Temanggung. Pilar itu adalah: (1) Kerjasama, (2) Keterbukaan, (3) Akuntabilitas, (4) Sustainbilitas, (5) Fleksibilitas.

Pertama, kerjasama: disadari betul oleh warga madrasah bahwa untuk mencapai tujuan peningkatan mutu madrasah harus terjalin kerjasama yang sinergis dari semua komponen yang ada. Untuk itu kerjasama tersebut selalu di tingkatkan, baik antar warga madrasah, komite madrasah, maupun dengan komponen lain di luar madrasah dengan tujuan meningkatkan mutu madrasah.

Kedua, keterbukaan: partisipasi warga madrasah yang diwakili oleh Kepala Madrasah, Kepala Urusan Tata Usaha, Para Bendaharawan, dan para Wakil Kepala Madrasah, dengan Komite Madrasah yang terdiri dari orangtua wali murid dan tokoh masyarakat yang peduli dengan dunia pendidikan ikut berpartisipasi dalam menyusun, melaksanakan, dan mengelola sumberdaya madrasah yang transparan dalam membicarakan dengan forum rapat dinas, rapat pengurus komite, rapat pleno anggota komite madrasah dan lain lain.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Ketiga, akuntabilitas: semua program fisik dan non fisik dipertanggungjawabkan pelaksanaan beserta administrasi pendanaanya dalam bentuk laporan yang akan disampaikan kepada orang tua wali murid yang difasilitasi oleh pengurus komite madrasahdan laporan pertanggtung jawaban lainnya kepada instansi/dinas terkait.

Keempat, sustainbilitas: kesinambungan program merupakan suatu kebutuhan yang dirumuskan secara berjenjang dengan pencapaian tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Program yang dijalankan diusahakan jangan terputus di tengah jalan atau di akhir tahun pelajaran saja, namun akan dilanjutkan pada tahun berikutnya dengan sasaran yang lebih tinggi dan berkuatitas.

Kelima, fleksibelitas: dengan prinsip fleksibilitas Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Kabupaten Temanggung lebih leluasa dalam mengolah, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang ada tanpa harus menunggu petunjuk dan arahan dari atasan. Demikian juga dalam melaksanakan program dan evaluasi, semua ikut bertanggung jawabakan keberhasilan program tersebut, sehingga tanpa menunggu monitoring dari atasan, program-program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan jadual yang ditentukan dengan tanpa melampaui wewenang dalam tugas masing-masing.[86]

Semua program kegiatan yang telah dilaksanakan akan dievaluasi kelemahan dan kelebihannya sesuai acuan dalam menyusun/melaksanakan

[86] Lihat Profil MTs Negeri Parakan Temanggung Th. 2008/2009.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

program kegiatan berikutnya. Hal ini penting mengingat banyak sekali program yang tidak terevauasi dengan baik, akhirnya program yang semestinya berjalan menjadi stagnasi.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung memberikan kemudahan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal ini bagi mereka yang akan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, baik S-1/S-2, juga kepala madrasah sebagai seorang manajer senantiasa mendorong bagi perkembangan dan kemajuan mereka.

Namun perlu diingat bahwa, tidak semua pendidik dan tenaga kependidikan setelah mereka menempuh jenjang yang lebih tinggi, lebih segala-galanya karena hal ini kembali pada performen dan kapabilitas masing-masing. Hal ini perlu panulis sampaikan mengingat hasil yang telah dicapai siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung selama 4 tahun berjalan tiap tahunnya rata-rata 6, 57 (satu angka yang belum maksimal).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5. Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai seorang leader jika dianalisis dengan menggunakan tiga sifat kepemimpinan, yaitu; demokratis, otoriter. *laisessz- faire*, maka sifat kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, termasuk dikategorikan sebagai pemimpin yang demokratis, tetapi harus diakui dua sifat kepemimpinan yang lain terkadang juga muncul dalam kepemimpinannya. Ini dirasa wajar karena tidak ada satu metode di dunia ini paling baik yang dapat menangani

semua persoalan-persoalan yang ada. Jika menggunakan metode tertentu tidak dapat dijalankan dengan baik, maka sebagai seorang pemimpin akan menggunakan metode-metode yang lain yang dirasa lebih mengena.[87]

Tidak dapat dipunkiri kadang sifat otoriter seorang kepala madrasah dalam kepemimpinannya, menurut Drs. H. Sukron, M.Ag., muncul sesekali, terutama untuk menegakkan kedisiplinan yang telah disepakati bersama.

B. Kendala-kendala yang dihadapi kepala madrasah

Menurut Drs. H. Sukron, M.Ag. selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, untuk ada beberapa kendala yang dihadapi oleh lembaga ini . Kendala-kendala itu klasik dan setiap tahun muncul, yaitu pada saat PSB (Penerimaan Siswa Baru) . Mengingat Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung bedara di wilayah Desa Mandisari keputusan dengan komite dan para tokoh desa agar pada saat PSB semua siswa dari Desa Mandisari harus ditampung atau setidaknya diberi tambahan nilai 2 dan 2 poin untuk siswa dari lulusan MI. Hal itu dilaksanakan oleh MTs Negeri Parakan dan berjalan kurang lebih 4 tahun. Kendala lain yang masih ada yakni, *basic* keilmuan para pendidik. Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung masih terdapat pendidik yang mengajar tidak pada bidang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[87] Wawancara dengan Drs. H. Sukron, M.Ag, Kepala MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 13 April 2009

keilmuannya. Hal ini menurut kepala madrasah sangat terpaksa dilaksanakan mengingat mendesaknya keadaan dan terbatasnya tenaga pendidik yang ada. [88]

Menurut waka kurikulum kendala utama yang dihadapi oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung diantaranya kurang kontrol dan koordinasi antara berbagai elemen, pembuat kebijakan dan program yang telah dicanagkan berasama.[89] Hal senada juga dilontarkan oleh waka kesiswaan yaitu pengambil kebijakan tidak menindaklanjuti usulan positif yang datang dari bawah dan kurang inovatif dalam menaggapi berbagai usulan sehingga program yang semestinya menarik untuk diterapkan menjadi tidak terlaksana dengan baik.[90] Menurut waka humas disamping kendala-kendala diatas juga membenarkan pendapat yang sama dengan kepala MTs Negeri dengan menerapkan beberapa kemudahan-kemudahan. Diantara kemudahan-kemudahan itu; *pertama*, bagi siswa dari MI yang mau masuk Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung , nilai danem ditambah 2 poin, sedangkan dari SD tidak. *Kedua*, semua calon siswa baru dari desa setempat (Desa Mandisari) wajib diterima, berapapun nilai danem yang didapatkan oleh calon siswa tersebut. Hal ini termasuk program Madrasah

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[88] Wawancara dengan Drs. H. Sukron, M.Ag, Kepala MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 15 April 2009

[89] Wawancara dengan MZ. Muhtadin, S.Ag, Waka Kurikulum MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 1 Mei 2009

[90] Wawancara dengan Guanawan Prasetyo, S.Pd., Waka Kesiswaan MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 1 Mei 2009

Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung dalam rangka wajar dikdas 9 tahun sebagai " bilung" (bina lingkungan) .[91]

C. Jalan Keluar yang Ditempuh

Jalan yang ditempuh oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung dalara meningkatkan mutu pendidikan di madrasah ini adalah *pertama,*dengan memberikan perhatian, bimbingan yang khusus bagi siswa untuk meningkatkan giat belajar dan memberikan les privat bagi siswa kelas IX , hasilnya meskipun belum menggembirakan namun ini merupakan jalan keluaryang terbaik untuk Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung. *Kedua*, koordinasi dengan berbagai elemen madrasah sebagaimana telah di uraikan di atas bahwa dalam menindaklanjuti suatu program kepala madrasah telah melaksanakan dengan seksama program yang ada, meskipun program itu belum terlaksana secara totalitas. *Ketiga*, seyogyanya semua usulan yang positif telah didelegasikan oleh waka madrasah dan para pendidik yang menangani dibidang masing-masing. Secara totalitas kepala madrasah sebagai penanggung jawab program-program tersebut. *Keempat*, untuk PSB Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung tahun pelajaran 2009/2010 memberi tambahan nilai danem untuk siswa MI 1 poin dan siswa dari Desa Mandisari 1 poin dan bagi siswa dari Desa Mandisari juga mendapat tambahan 1 poin.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[91] Wawancara dengan Djamaluddin, S.Ag., Waka Humas MTs Negeri Parakan Temanggung pada tanggal 1 Mei 2009

D. Pembahasan Temuan Penelitian

Pada bagian ini penulis akan menilai secara kritis apa yang yang telah dilakuan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, dalam meningkatkan mutu pendidikan, penilaian ini berpijak dari teori-teori yang tela dikemukakan di bab II penulisan ini. Pertama tentang manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah, tugas dan fungsi kepala madrasah dan teori tentang peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung mencoba mengembangkan system dan pola pendidikan integral (*integrated education*), yaitu memadukan antara kurikulum nasional dengan muatan kurikulum lokal dan khusus. Dimasukkannya kurikulum nasional agar produk SDM nya tidak ketinggalan atau kalah bersaing dengan produk SDM lulusan sekolah pada umumnya, sedangkan muatan kurikulum lokal dan khusus (ilmu-ilmu agama) sebagai cirri khas madrasah dalam rangka menjaga disiplin ilmu-ilmu dan moralitas keagamaan. Namun demikian masih ditemukan problematika yang khas antara lain: *pertama*, problematika sistem pendidikan. Problematika pendidikan di madrasah nyaris sama dengan problematikan di sekolah pada umumnya yaitu, kurikulum, metodologi (pendekatan) manajemen dan lain sebagainya. *Kedua*, problematika kultur di masyarakat kita. Secara umum madrasah masih menjadi pilihan kedua setelah sekolah umum karena lulusannya yang kurang kualifaid, baik dalam disiplin IPTEK maupun ilmu-ilmu keagamaan, bahkan tidak jarang madrasah menjadi sekolah buangan bagi siswa-siswa rendah mutu yang kalah bersaing merebut sekolah umum favorit

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

yang menjanjikan produk unggul. *Ketiga,* problematika lingkungan. Sebagai kelanjutan system pendidikan pesantren, madrasah masih mewarisi segala hal yang berbau pesantren, khususnya karakter lingkungan yang ada. Meskipun hal ini tidak terjadi pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, dalam hal kebersihan dan tata ruang yang ada.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan (studi terhadap pelaksanaan manajemen pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung), maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pertama adalah upaya peningkatan mutu pendidikan yang dilakuan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, melalui peningkatan para pendidik (guru), dan tenaga kependidikan, serta peningkatan kualitas pembelajaran para siswa, baik itu intra sekolah maupun ekstra sekolah.
2. Kendala yang dihadapi kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah: *pertama*, keterbatasan dalam hal in-put siswa yang rata-rata menengah ke bawah dalam perolehan Daftar Ebta Murni (DANEM), yang melanjutkan ke MTs Negeri Parakan Temanggung. *Kedua,* masih kurang optimalnya sarana laboratorium eksak, dengan jumlah siswa yang tidak sebanding dengan sarana yang ada.
3. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggug dalam merespon kendala tersebut antara lain: *pertama*, menempatkan para

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

pendidik (guru) sesuai dengan bidang yang mereka miliki. *Kedua*, dengan cara rekrutmen para siswa yang menjadi *in-put*, dengan standarisasi nilai DANEM, di atas 20 untuk 4 mata pelajaran yang di UAN-kan, *Ketiga*, menambah kegiatan les untuk kelas IX untuk mendapatkan nilai tambah dalam perolehan Ujian Negara tiap tahunnya. *Kempat*, memberi kesempatan para guru dan tenaga kependidikan untuk lebih meningkatkan profesionalisme di dalam kegiatan belajar mengajar dengan mengaktifkan mereka mengikuti pelatihan, *workshop* dan *training* bagi guru dan tenaga kependidikan.

B. SARAN-SARAN

Peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung perlu direncanakan secara matang, terutama ketika kepala madrasah mencanangkan program kelas unggulan, hal ini semata-mata untuk mencari bibit-bibit unggul pada gilirannya akan membawa nama baik MTs Negeri Parakan Temanggung secara khusus dan masyarakat Temanggung secara umum sebagaimana data yang telah diuraikan pada bab terdahulu. Secara garis besar saran penulis adalah sebagai berikut:

1. Kepala madrasah diharapkan mampu mendorong guru untuk lebih professional di bidang masing-masing. Secara keseluruhan guru mempunyai beban tugas yang cukup berat. Mereka bukan hanya memberikan atau mentransfer ilmu, tapi juga mendidik sekaligus

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

mentransfer nilai (*value*), membina dan membimbing karakter moral bagi ratusan siswa yang ada di madrasah ini.

2. Dengan memberikan standarisasi DANEM secara utuh bagi calon peserta didik baru khususnya dari MI diberi tambahan (1 point) dan tidak memberikan tambahan point bagi calon peserta didik baru yang berasal dari Desa Mandisari.
3. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung para pendidik dan tenaga kependidikan di samping disesuaikan dengan bidang masing-masing, juga kepala madrasah berkewajiban memberikan kemudahan bagi tenaga pendidik untuk mengikuti pendidikan lebih tinggi secara formal, diklat, seminar, *workshop* dan pelatihan. Hal ini semata sangat dibutuhkan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka menyongsong era globalisasi dan tuntutan teknologi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

Abraham Mas'ud. 2002. *Menggagas Format Pendidikan Non Dikotomik*, Yogyakarta: Gama Media

Abudin Nata. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Bogor: Kencana

Ahmad Tafsir. 1995. *Epistimologi Untuk Pendidikan Islam*. Bandung: IAIN Sunan Gunung Jati

Ahmadi, Abu dan Nur Uhbiyati. 2001. *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Renika Cipta

Al-Jamali. Muhammad Fadlil. 1996. *Filsafat Pendidikan dalam Al-Qur'an*. Cet kedua, Surabaya: Bina Ilmu.

Arcaro, Jarome. S. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Penerjemah, Yosal Iriantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azhari, Ahmad. 2005. *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*. cet IV. Jakarta: Rian Putra.

Azzarnuji. t.t. *Ta'limul Muta'allim*. Surabaya: Al Hidayah

Barnadib, Imam.1982. *Filsafat Pendidikan*. Yogyakarta: t.p.

Barnawi Umawi, 1995. *Materia Akhlak*. Solo: Ramadhani

Bush, Tony dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Penddikan*. Penerjemah Fahrurrozi. cet kedua, Yogyakarta: IRCiSoD

Danim, Sudarwan, 2006. *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Cet II. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Daradjat, Zakiah. 2006, *Ilmu Pendidikan Islam*. Cet keenam, Jakarta: Bumi Aksara

Departeman Pendidikan Nasional. 2007. *Kamus Basar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.

Departemen Agama, 1978, *Al-Qur'an dan terjemahannya*. Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---------- 2003. *Profesionalisme Pengawas Pendais*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.

---------- 2004. *Paradigma Baru Pendidikan Nsional*, Jakarta: Rineka Cipta

---------- 2004. *Sinergi Madrasah dan Pondok Pesantren Suatu Konsep Pengembangan Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam.

---------- 2005. *Profil Madrasah Tsanawiyah*, Jakarta: Bagian Data dan Informasi Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam.

---------- 2005. *Pengawasan Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam.

---------- 2005, *Rekontruksi Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam.

---------- 2005. *Standar Supervisi Pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah*. Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam.

---------- 2008. *Peraturan Pemerintah RI No: 48 Tahun 2008 . tentang Pendanaan Pendidikan*

Djaelani, Kadir, 2000. *Konsepsi Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Putra Harapan

----------dkk, 2007. *Pemikiran dan Peradaban Islam*. cet pertama, Yogyakarta: Safiria Insania Press

Fattah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Cet. kedelapan, Bandung: Remaja Rosda Karya

Fuad Amsari. 1986. *Keharmonisan Lingkungan Sebagai Determinan Keberhasilan Pembangunan Pendidikan*. Surabaya: Indah Offset

Gazali , Bahri. 2002. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Cet kedua. Jakarta: CV Prasasti

Ghozali, Ahmad, dan Fuaduddin TM, 2004. *Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif*. Jakarta: Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan

Hamdani Ihsan dan A. Fuad Hasan. 2007. *Filsafat Pendidikan Islam*. Cet III. Bandung: Pustaka Setia.

Hamdani Ihsan dan H. A. Fuad Ihsan, 2007. *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hendropuspito. 1984. *Sosiologi Agama*. Jakarta: Kanisius

Isjoni, 2007. *Manajemen Kepemimpnan dalam Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo

Muhaimin, 2004. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Surabaya: Pustaka Pelajar

Mulyasa, 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Proposional*. Bandung: Remaja Rosda Karya

Naim, Ngainun dan Achmad Sauqi, 2008. *Pendidikan Multi Kultural Konsep dan Aplikasi.* Yogyakarta: Ar- Ruzz Medua Group.

Nata, Abuddin, 2007. *Metodologi Studi Islam*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Nawawi, Hadari., 2001, *Kepemimpinan Menurut Islam*. Cet kedua, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Pasiak, Taufik, 2002, *Revolusi IQ/EQ/SQ Antara Neurosains dan Al-Qur'an*, Bandung: Mizan

Permadi Dedi, dan Daeng Arifin, 2007. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Seklah dan Komite Sekolah*. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa

Rachman, Maman, tt, *Filsafat Ilmu*. Semarang: UPT MKU Universitas Negeri Semarang

RI, 1989, *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: CV Eko Jaya

Riduwan, 2005, *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, dan Peneliti Pemula*, Bandung: Alfabeta

Scheerens, Jaap, 2003. *Peningkatan Mutu Sekolah*, Peterjemah Abas Jauhari, Jakarta: Logos

Strathern, Paul, 2001, *90 Menit Bersama Kant*, Alih bahasa Frans Kowa, Jakarta: Erlangga

Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Sutrisno, 2006. *Fazlur Rahman Kajian Terhadap Metode, Epistimologi, dan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Tilaar, H.A.R, 2006. *Standarisasi Pendidikan Nasional Sutau Tinjauan Teoritis*, cet pertama, Jakarta: Asdi Mahasatya

UII, 2003. *Jurnal Pendidikan Islam*. Volume VIII TH. VI Januari 2003. Yogyakarta: Jurusan Tarbiyah Fakultas Ilmu Agama Islam

Wahjosumijo, 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wijdan, Aden, 2008. *Manajemen Mutu Terpadu*.Yogyakarta: UII

Zainuddin, 2008. *Reformasi Pendidikan Kritik Kurikulum dan manajemen Berbasis Sekolah*. Cet pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Curriculum Vitae (CV)

A. Data Pribadi

1.	Nama	: I l h a m
2.	Tempat /Tgl Lahir	: Kendal, 10 Maret 1965
3.	Agama	: Islam
4.	Jenis Kelamin	: Laki-laki
5.	Warga Negara/ Suku	: Indonesia/ Jawa
6.	Fakultas Jurusan / Konsentrasi S-1	: Tarbiyah / PAI
7.	Perguruan Tinggi	: IAIN Walisongo Semarang
8.	No. HP	: 081328245442
9.	Alamat Kantor	: MI Mandisari Kec. Parakan Kabupaten Temanngung Phone : (0293) 598731
	Alamat Rumah	: RT 04 RW 02 Tegalrejo Dangkel Kec. Parakan Kab. Temanggung

B. Pendidikan Formal

1.	SD	: SDN 01 Bandengan Kendal (1980)
2.	MTs	: MTs Al Hidayah Kendal (1983)
3.	MA	: MAN Kendal (1986)
4.	S-1	: IAIN Walisongo Semarang (1993)

C. Pendidikan Non Formal

1. Ponpes Nurul Huda (1980-1993)
2. Pendidikan dan Latihan / Prajabnas PNS (1998)
3. Pendidikan dan Latihan Pustakawan (2000)
4. Pendidikan dan latihan Guru SD/MI Jawa Tengah (2001)
5. Kursus Mahir Dasar Gerakan Pramuka (2002)
6. Orientasi Pengelola Keuangan Negara Jawa Tengah (2005)
7. Workshop Fasilitator KBK IPA MI Jawa Tengah (2006)

D. Identitas Orang Tua

1.	Nama Ayah	: Dardak (Alm)
2.	Nama Ibu	: Aminah (Alm)

Yogyakarta, 22 Juni 2009
Penulis,

I l h a m

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 1

PANDUAN WAWANCARA

Nama : **Drs. H. Sukron, M.Ag**

Jabatan : **Kepala MTs Negeri Parakan Temanggung**

1. Bagaimana proses perencanaan program-program yang dilaksanakan di MTs Negeri Parakan Temanggung?
2. Program apa saja yang ditetapkan dalam perencanaan?
3. Siapa yang dilibatkan dalam perencanaan program-program tersebut?
4. Bagaiamana implementasi program-program tersebut?
5. Apakah dalam setiap program Madrasah ditentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang harus dicapai?
6. Selain sebagai Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Edukator (Pendidik), bagaimana peran Bapak?
7. Selain sebagai Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Manager, apa saja yang telah Bapak lakukan?
8. Selain sebagai Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Leader, bagaimana Bapak menerapkan kepemimpinan?
9. Kendala-kendala apa saja yang Bapak alami dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?
10. Jalan keluar apa saja yang telah Bapak tempuh dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 2

PANDUAN WAWANCARA

Nama : **M.Z. Muhtadin S.Ag**

Jabatan : **Wakad . Kurikulum**

1. Bagaimana proses perencanaan program-program yang dilaksanakan di MTs Negeri Parakan Temanggung?
2. Program apa saja yang ditetapkan dalam perencanaan?
3. Siapa yang dilibatkan dalam perencanaan program-program tersebut?
4. Bagaiamana implementasi program-program tersebut?
5. Apakah dalam setiap program Madrasah ditentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang harus dicapai?
6. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Edukator (Pendidik), bagaimana peran Bapak?
7. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Wakil Manager, apa saja yang telah Bapak lakukan?
8. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Wakil Leader, bagaimana Bapak menerapkan?
9. Kendala-kendala apa saja yang Bapak alami dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?
10. Jalan keluar apa saja yang telah Bapak tempuh dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 3

PANDUAN WAWANCARA

Nama : **Gunawan Prasetyo, S.Pd.**

Jabatan : **Wakad. Kesiswaan**

1. Bagaimana proses perencanaan program-program yang dilaksanakan di MTs Negeri Parakan Temanggung?
2. Program apa saja yang ditetapkan dalam perencanaan?
3. Siapa yang dilibatkan dalam perencanaan program-program tersebut?
4. Bagaiamana implementasi program-program tersebut?
5. Apakah dalam setiap program Madrasah ditentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang harus dicapai?
6. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Edukator (Pendidik), bagaimana peran Bapak?
7. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Wakil Manager, apa saja yang telah Bapak lakukan?
8. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Wakil Leader, bagaimana Bapak menerapkan?
9. Kendala-kendala apa saja yang Bapak alami dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?
10. Jalan keluar apa saja yang telah Bapak tempuh dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 4

PANDUAN WAWANCARA

Nama : **Drs. Maryani**

Jabatan : **Wakad . Sarpras**

1. Bagaimana proses perencanaan program-program yang dilaksanakan di MTs Negeri Parakan Temanggung?
2. Program apa saja yang ditetapkan dalam perencanaan?
3. Siapa yang dilibatkan dalam perencanaan program-program tersebut?
4. Bagaiamana implementasi program-program tersebut?
5. Apakah dalam setiap program Madrasah ditentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang harus dicapai?
6. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Edukator (Pendidik), bagaimana peran Bapak?
7. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Wakil Manager, apa saja yang telah Bapak lakukan?
8. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Wakil Leader, bagaimana Bapak menerapkan?
9. Kendala-kendala apa saja yang Bapak alami dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?
10. Jalan keluar apa saja yang telah Bapak tempuh dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 5

PANDUAN WAWANCARA

Nama : **Djamaludin S.Ag**

Jabatan : **Wakad . Humas**

1. Bagaimana proses perencanaan program-program yang dilaksanakan di MTs Negeri Parakan Temanggung?
2. Program apa saja yang ditetapkan dalam perencanaan?
3. Siapa yang dilibatkan dalam perencanaan program-program tersebut?
4. Bagaiamana implementasi program-program tersebut?
5. Apakah dalam setiap program Madrasah ditentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang harus dicapai?
6. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Edukator (Pendidik), bagaimana peran Bapak?
7. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Wakil Manager, apa saja yang telah Bapak lakukan?
8. Selain sebagai Wakil Kepala Madrasah Bapak juga sebagai Wakil Leader, bagaimana Bapak menerapkan?
9. Kendala-kendala apa saja yang Bapak alami dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?
10. Jalan keluar apa saja yang telah Bapak tempuh dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran 6

PANDUAN WAWANCARA

Nama : **Abdul Karim**

Jabatan : **Kepala Tata Usaha**

1. Bagaimana proses perencanaan program-program yang dilaksanakan di MTs Negeri Parakan Temanggung?
2. Program apa saja yang ditetapkan dalam perencanaan?
3. Siapa yang dilibatkan dalam perencanaan program-program tersebut?
4. Bagaiamana implementasi program-program tersebut?
5. Apakah dalam setiap program Madrasah ditentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang harus dicapai?
6. Apakah ada sasaran tahunan yang harus diwujudkan dalam pengimplementasian strategi program kepala Madrasah?
7. Pada program apa saja Bapak berperan dalam proses pengimplementasian?
8. Pada program madarah apa saja Bapak berperan dalam pelaksanaan pengendalian dan evaluasi?
9. Apa saja partisipasi Bapak dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan Temanggung?
10. Kendala apa saja yang Bapak hadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Parakan Temanggung?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA