

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER
DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN
DI MADRASAH ALIYAH FATHUS SALAFI
MANGARAN SITUBONDO**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M.Pd)



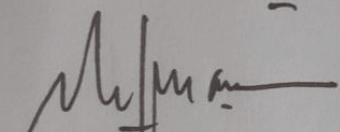
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Oleh :
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
ACHMAD ARIF MUBAROK
NIM. 0849119006
J E M B E R

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
DESEMBER 2021**

PERSETUJUAN

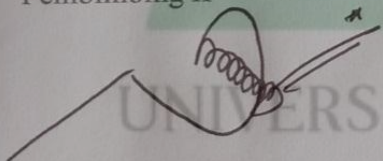
Tesis dengan judul "Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo" yang ditulis oleh Achmad Arif Mubarak ini telah disetujui dan diujikan dalam forum sidang tesis.

Jember, 23-Des-2021
Pembimbing I



Dr. Khotibul Umam, MA
NIP. 197506042007011025

Jember,.....
Pembimbing II



Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I
NIP. 197210161998031003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

ACHMAD SIDDIQ

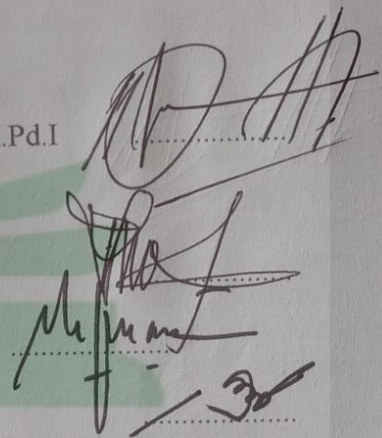
J E M B E R

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan Judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo” yang ditulis oleh Achmad Arif Mubarak ini telah dipertahankan didepan dewan penguji pada hari Selasa, 28 Desember 2021 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc, M.Pd.I
2. Anggota :
 - a. Penguji Utama : Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd
 - b. Penguji I : Dr. Khotibul Umam, M.A
 - c. Penguji II : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Jember,
Mengesahkan,
Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006

ABSTRAK

Achmad Arif Mubarak. 2021. *Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo*

Kata Kunci : Peran kepala madrasah, Manajer, Mutu lulusan

Mutu lulusan merupakan benih sumber daya manusia yang akan datang. Rendahnya mutu lulusan juga akan menjadi permasalahan tersendiri, utamanya bagi diri siswa dan lembaga tempat ia menimba ilmu. Bahkan masyarakat dan dunia kerja akan menerima mutu lulusan sesuai dengan tinggi rendahnya. Semakin rendah mutu lulusan, maka semakin mencerminkan kualitas dari lembaga pendidikan itu sendiri.

Fokus dari penelitian ini yaitu: 1) Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana Kepala Madrasah (RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?, 2) Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?, 3) Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?.

Penelitian ini bertujuan: 1) Mendeskripsikan Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana Kepala Madrasah (RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo, 2) Mendeskripsikan Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo, 3) Mendeskripsikan Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Penentuan subyek penelitian dilakukan secara Purposive. Sumber data menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi non partisipasi, wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan memberikan makna terhadap data yang berhasil dikumpulkan, dan dari makna tersebut itulah, ditarik kesimpulan. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, member check.

Temuan dari penelitian ini: 1) Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana Kepala Madrasah (RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan yaitu pertama adanya subansi penyusunan perencanaan, kemudian kedua ada subansi perencanaan 2) Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan yaitu pertama mengaplikasikan perencanaan kegiatan melalui program MGMP 1 bulan 1 kali, kedua melaksanakan seminar bagi guru, ketiga mengikutsertakan siswa pada lomba Kompetensi Siswa Madrasah, keempat melaksanakan program 3T bagi siswa, serta adanya monitoring dari kepala madrasah 3) Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan yaitu pertama penentuan standart evaluasi, kedua pelaksanaan evaluasi dan ketiga penentuan penilaian.

ABSTRACT

Achmad Arif Mubarak. 2021. *The Role of the Head of Islamic School as Manager in Improving the Quality of Graduates at Islamic Senior High School Fathus Salafi Mangaran Situbondo.*

Keywords: The Role of the Head of Islamic School, Manager, Quality of Graduates.

The quality of graduates is the seed of future human resources. The low quality of graduates also will be a problem, especially for students and the institutions where they study. Even, the community and the world of work will accept the quality of graduates according to their high and low. The lower the quality of graduates, the more it reflects the quality of the educational institution itself.

The foci of the study are: 1) How is the action of the Head of Islamic School as Manager in Planning to Improve the Quality of Graduates at Islamic School Fathus Salafi Mangaran Situbondo? 2) How is the action of the Head of Islamic School as Manager in Improving the Quality of Graduates at Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo? 3) How is the action of the Head of Islamic School as Manager in Evaluating the Quality Improvement of Graduates at Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?

The objectives are: 1) Describes the action of the Head of Islamic School as a Manager in preparing plans to improve the quality of graduates at Islamic School Fathus Salafi Mangaran Situbondo. 2) Describe the action of the Head of Islamic School as a Manager in improving the Quality of Graduates at Islamic School Fathus Salafi Mangaran Situbondo. 3) Describe the action of the Head of Islamic School as a Manager in evaluating the improvement of the Quality of Graduates at Islamic School Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

This research uses a qualitative approach with the type of case study. Determination of research subjects was done purposively. Data sources use primary data sources and secondary data sources. Data collection techniques used non participatory observation, semi-structured interviews and documentation. Data analysis is carried out by giving meaning to the data that has been collected, and from that meaning, conclusions are drawn. The validity of the data using source triangulation, technique triangulation, member check.

The findings from this study: 1) The action of the Head of Islamic School as Manager in preparing plans to improve the Quality of Graduates were: first, there is a planning substance, then second there is a planning substance 2) The action of the Head of Islamic School as a Manager in improving the Quality of Graduates were applying activity planning through the MGMP program once a month, conducting seminars for teachers, involving students in Islamic School Student Competency competitions, implementing 3T programs for students and monitoring from the Islamic School principal. 3) The action of the Head of Islamic School as a Manager in evaluating the improvement of the Quality of Graduates was by the determination of evaluation standards, the second is the implementation of the evaluation and the third is the determination of the assessment

ملخص البحث

أحمد عارف مبارك، ٢٠٢١. درو رئيس المدرسة بصفته مديرا في تقييم تحسين جودة الخريجين في المدرسة الثانوية الإسلامية فتح السلفي مانجاران سيتوبوندو

الكلمات الرئيسية: درو رئيس المدرسة، والمدير، وجودة الخريجين

إن جودة الخريجين هي بذرة الموارد البشرية المستقبلية. سيكون انخفاض جودة الخريجين مشكلة نفسها، لاسيما للطلاب والمؤسسة التي يتعلمون فيها. بل يكون المجتمع وعالم العمل سوف يقبلان جودة الخريجين وفقاً لمستوى سواء كان مرتفعاً او منخفضاً. وإذا انخفضت جودة الخريجين، فسوف تظهر جودة المؤسسة التعليمية نفسها.

أما تركيز هذا البحث فهو: (١) كيف سلوك رئيس المدرسة بصفته مديرا في إعداد الخطة لتحسين جودة الخريجين في المدرسة الثانوية الإسلامية فتح السلفي مانجاران سيتوبوندو؟ و(٢) كيف سلوك رئيس المدرسة بصفته مديرا في تطبيق الخطة لتحسين جودة الخريجين في المدرسة الثانوية الإسلامية فتح السلفي مانجاران سيتوبوندو؟ و(٣) كيف سلوك رئيس المدرسة بصفته مديرا في تقييم الخطة لتحسين جودة الخريجين في المدرسة الثانوية الإسلامية فتح السلفي مانجاران سيتوبوندو؟

أما أهداف هذا البحث فهي: (١) وصف سلوك رئيس المدرسة بصفته مديرا في إعداد الخطة لتحسين جودة الخريجين في المدرسة الثانوية الإسلامية فتح السلفي مانجاران سيتوبوندو؛ و(٢) وصف سلوك رئيس المدرسة بصفته مديرا في تطبيق الخطة لتحسين جودة الخريجين في المدرسة الثانوية الإسلامية فتح السلفي مانجاران سيتوبوندو؛ و(٣) وصف سلوك رئيس المدرسة بصفته مديرا في تقييم الخطة لتحسين جودة الخريجين في المدرسة الثانوية الإسلامية فتح السلفي مانجاران سيتوبوندو.

استخدم الباحث في هذا البحث المدخل الكيفي مع نوع دراسة الحالة. وتم تحديد موضوعات البحث بشكل هادف. واستخدم الباحث مصدر البيانات مصادر البيانات الأولية ومصادر البيانات الثانوية. واستخدم أيضا طريقة جمع البيانات المراقبة التشاركية والمقابلات شبه المنظمة والتوثيق. وتم إجراء تحليل البيانات من خلال إعطاء معنى للبيانات التي تم جمعها، ومن هذا المعنى، والاستنتاج. ولصحة البيانات باستخدام تثليث المصدر وتقنية التثليث وفحص الأعضاء.

أما نتائج هذا البحث فهي: (١) أن سلوك رئيس المدرسة بصفته مديرا في إعداد الخطة لتحسين جودة الخريجين هو الأول، وجود ماهية إعداد الخطة؛ والثاني، وجود ماهية الخطة، و(٢) أن سلوك رئيس المدرسة بصفته مديرا في تطبيق الخطة لتحسين جودة الخريجين هو الأول، تطبيق تخطيط النشاط من خلال برامج مجمع المدرسين مرة واحدة في شهر، والثاني، عقد ندوات للمدرسين، والثالث، إشراك الطلاب في مسابقات كفاءات طلاب المدرسة، و(د) تنفيذ برنامج ٣-ت للطلاب؛ و(٣) أن سلوك رئيس المدرسة بصفته مديرا في تقييم الخطة لتحسين جودة الخريجين هو الأول، تحديد معايير التقييم؛ والثاني هو تنفيذ التقييم؛ والثالث، تحديد التقييم.

KATA PENGANTAR



Puji syukur Alhamdulillah penulis ucapkan atas limpahan rahmat, taufiq, hidayah, maunah, dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo” dapat terselesaikan dengan baik, semoga ada guna dan manfaatnya. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke jalan kebenaran kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu selesainya tesis ini, untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM, selaku rektor Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember. Yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H Abd. Halim Soebahar, MA, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember. Yang telah memberikan banyak ilmu bimbingan yang bermanfaat.
3. Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc, M.Pd.I, selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember yang telah banyak meberikan saran, dan koreksinya dalam penulisan Tesis ini.
4. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd, Selaku penguji Utama yang telah banyak meberikan saran, dan koreksinya dalam menguji Tesis ini.
5. Dr. Khotibul Umam, MA. selaku dosen pembimbing I yang telah banyak meberikan bimbingan, saran, dan koreksinya dalam penulisan Tesis ini.
6. Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meberikan bimbingan, saran, dan koreksinya dalam penulisan Tesis ini.

7. Kedua orang tua. Abah (H. Achmad Mukzan Amin) dan Ummi (Siti Halimatus Sa'diyah) serta istri tercinta (Usnawati), atas do'a barokahnya dan selalu menjadi obor penerang ketika semangat mulai meredup.
8. Bapak Zainuddin, S.Pd selaku Kepala Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yang telah mengizinkan kami melakukan penelitian di lembaga tersebut.

Penulis menyadari bahwa tesis ini perlu banyak masukan. Oleh karena itu, penulis berharap sumbangsih pemikiran, kritik, dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan tesis ini. Semoga semua amal kita semua diterima oleh Allah. Amin

Jember, Desember 2021

Penulis,

Achmad Arif Mubarok
NIM. 0849119006

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	16
C. Tujuan Penelitian	17
D. Manfaat Penelitian	17
E. Definisi Istilah.....	18
F. Sistematika Penulisan.....	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	21
A. Penelitian Terdahulu	21
B. Kajian Teori	41
1. Kepala Madrasah.....	41
2. Peran Kepala Madrasah sebagai manajer.....	56
3. Mutu Lulusan	64

C. Kerangka Konseptual	75
BAB III METODE PENELITIAN	76
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	76
B. Lokasi Penelitian.....	76
C. Kehadiran Peneliti.....	77
D. Subjek Penelitian.....	78
E. Sumber Data.....	79
F. Teknik Pengumpulan Data.....	80
G. Analisa Data.....	86
H. Keabsahan Data.....	90
I. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	91
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....	93
A. Paparan Hasil Penelitian	93
B. Temuan Penelitian.....	119
BAB V PEMBAHASAN.....	122
BAB VI PENUTUP	132
A. Kesimpulan	132
B. Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA	135
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Halaman
2.1	Persamaan dan perbedaan penelitian Penelitian Terdahulu	35
4.1	Temuan Penelitian	119



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

A. Konsonan Tunggal

Transliterasi huruf Arab ke dalam huruf Latin adalah sebagai berikut :

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ا	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Sa</i>	Š	Es dengan titik di atas
ج	<i>Ja</i>	J	Je
ح	<i>Ha</i>	Ḥ	Ha dengan titik di bawah
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan Ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Zal</i>	Ẓ	Zet dengan titik di atas
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan Ye
ص	<i>Sad</i>	Ṣ	Es dengan titik di bawah
ض	<i>Dad</i>	Ḍ	De dengan titik di bawah
ط	<i>Ta</i>	Ṭ	Te dengan titik di bawah
ظ	<i>Za</i>	ẓ	Zet dengan titik di bawah
ء	<i>'Ain</i>	'	Apostrof terbalik
غ	<i>Ga</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka

ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Waw</i>	W	We
ه	<i>Ham</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	‘	Apostrof
ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

B. Vokal

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اَ	<i>Fathah</i>	A	a
اِ	<i>Kasrah</i>	I	i
اُ	<i>Dhammah</i>	U	u

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اِي	<i>fathah dan ya</i>	ai	a dan i
اُو	<i>kasrah dan waw</i>	au	a dan u

C. Maddah

Aksara Arab		Aksara Latin	
Harakat Huruf	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اَ وَا	<i>fathah dan alif, fathah dan waw</i>	\bar{A}	a dan garis di atas
اِ وَا	<i>kasrah dan ya</i>	\bar{I}	i dan garis di atas
اُ وَا	<i>dhammah dan ya</i>	\bar{U}	u dan garis di atas

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepala madrasah merupakan pimpinan yang tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan, kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan suatu madrasah. Oleh karena itu di dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala madrasah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan di madrasah.

Salah satu permasalahan yang sering ditemui di madrasah adalah faktor lemahnya kepemimpinan suatu lembaga, dalam hal ini adalah kepala madrasah. Hal itu dipengaruhi oleh kompetensi dan kemampuan kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut. Kepala madrasah harus mampu memenuhi permintaan orang tua/ wali siswa sebagai *stakeholder* dalam sebuah lembaga pendidikan. Oleh karena itu peran dan fungsi kepala madrasah sebagai manajer menjadi sangat penting untuk mengelola pendidikan sehingga tercapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai.¹

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah menyatakan bahwa kepala madrasah memiliki tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Selain melaksanakan tugas tersebut kepala madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru Madrasah. dalam pelaksanaan tugasnya kepala

¹ Suharsismi Arikundo, Lia Yuliana, *manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 14.

madrasah juga menjalankan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi.²

Salah satu tugas kepala madrasah yaitu tugas manajerial yang mana harus mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan yang mana hal itu sangat berpengaruh pada mutu pendidikan di lembaga tersebut karena dalam mutu pendidikan juga tercakup mutu lulusan sebagai salah satunya.

Secara yuridis, ruang lingkup manajemen pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah di madrasah mengacu pada Permendiknas Nomor 13 tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah, berisikan kualifikasi dan kompetensi. Dalam dimensi kompetensi, terdapat dimensi manajerial kepala sekolah/madrasah diantaranya: (1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) Memimpin sekolah/madrasah secara optimal, (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka

² Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah Kepala Madrasah, 4.

pencarian dukungan ide, sumber belajar, pembiayaan sekolah/ madrasah, (9) Mengelola peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah, (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.³

Di samping kompetensi tersebut, kepala madrasah juga harus mampu mengakomodasi tiga jenis ketrampilan lain yang terintegrasi dalam mekanisme kerja administrasi madrasah sebagai sebuah proses sosial. Tiga ketrampilan tersebut menurut Katz yang dikutip oleh Maya H dalam bukunya yaitu; mencakup ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan melakukan hubungan-hubungan kemanusiaan (*human skill*), dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).⁴

³ Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

⁴ Maya H, *Kesalahan-Kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan*, (Jogjakarta : Buku Biru, 2012), 260.

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin.

Menurut teori gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkatan kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut:

1. Gaya mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika kematangan anak buah rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.⁵

⁵ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Teras, 2013), 128

2. Gaya menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah yang seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.⁶

3. Gaya melibatkan diri

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada dalam taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan semacam ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.⁷

4. Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatannya sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi.

⁶ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Teras, 2013), 128

⁷ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen ...*, 129

Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedar saja, demikian upaya hubungan.⁸

Mutu pendidikan pada sebuah lembaga pendidikan dapat diidentifikasi dari lulusan yang dihasilkan. Lembaga pendidikan dapat memaksimalkan manajemen mutu tidak hanya dalam mengukur kualitas secara fisik seperti gedung sekolah atau fasilitas yang berhasil dibangun, namun juga harus meningkatkan kualitas *output* yaitu kualitas lulusan yang dihasilkan dari lembaga pendidikan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3 mengamanatkan bahwa “pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta tanggung jawab”.⁹ Sesuai Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tersebut, pendidikan harus menghasilkan lulusan (*output*) yang bermutu.

Perilaku kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu lulusan meliputi: 1) perilaku kepala madrasah sebagai manajer dalam menyusun rencana kegiatan madrasah (RKM) untuk meningkatkan mutu lulusan pertama proses penyusunan RKM dan pengambilan keputusan yang

⁸ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Teras, 2013), 129

⁹Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Dharma Bhakti,2003), 6.

dilakukan berdasarkan musyawarah mufakat dalam rapat penyusunan RKM, kedua substansi perencanaan meliputi pertama peningkatan mutu guru melalui program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) serta seminar secara daring dan luring, kedua peningkatan mutu peserta didik melalui lomba Kompetensi Sains Madrasah (KSM). 2) Perilaku kepala madrasah sebagai manajer dalam melaksanakan perencanaan madrasah untuk meningkatkan mutu lulusan yaitu mengaplikasikan perencanaan kegiatan dari RKM serta melakukan monitoring dengan melibatkan guru dan staff tata usaha. 3) Perilaku kepala madrasah sebagai manajer dalam mengevaluasi perencanaan madrasah untuk meningkatkan mutu lulusan yaitu menentukan standart evaluasi kemudian melaksanakan evaluasi dan menentukan penilaian.

Kepala madrasah sebagai orang yang mempunyai wewenang dan kekuasaan sudah selayaknya mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan jabatan yang diembannya. Kepala madrasah dalam mengembangkan tugasnya hendaknya didasari dengan sikap sungguh-sungguh dan etos kerja yang tinggi. Kepala madrasah yang mempunyai kesungguhan dan etos kerja yang tinggi akan mampu melaksanakan inovasi pendidikan dengan baik, disamping itu juga hendaknya ditunjang dengan kemampuan manajerial yang handal sehingga mampu mewujudkan madrasah yang efektif, kondusif dan dinamis. Kehadiran kepala

madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama guru, karyawan, dan siswa.¹⁰

Begitu besarnya peranan kepala madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya inovasi pendidikan dan kegiatan madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah. Namun, perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak hanya ditentukan oleh tingkat keahliannya di bidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dipimpinnya.¹¹

Berkenaan dengan tanggung jawab kepala madrasah sebagai pemimpin ini, dapat di analisis dari ayat berikut:¹²

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

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

Khalifah merupakan jenis lain dari makhluk sebelumnya (malaikat).

Khalifah bisa juga diartikan sebagai pengganti Allah untuk melaksanakan

¹⁰ Martin dan Nurhayati F, *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Konsep dan Aplikasinya* (Jakarta : PT Raja Grafindo, 2016), 56.

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 90.

¹² At-Tabrani, *Al-Mu'jam al-Ausat* (Beirut: Dar al-Kutub Al-Ilmiyah, 1420), 260.

perintah-perintah-Nya terhadap umat manusia. Al-Qurthubi menukil dari Zaid bin Ali bahwa yang dimaksud dengan khalifah dalam ayat ini bukanlah Nabi Adam saja. Al-Qurthubi menisbatkan pendapat ini kepada Ibnu Abbas, Ibnu Mas'ud dan semua ahli takwil.¹³

Berdasarkan ayat di atas dapat diketahui bahwa manusia memiliki tugas sebagai khalifah (pemimpin) di muka bumi. Tugas kepemimpinan ini tidak hanya ditujukan kepada Nabi Adam saja, melainkan juga untuk manusia pada umumnya. Tugas manusia adalah mengelola bumi dengan sebaik-baiknya dari segala aspek kehidupan, termasuk aspek pendidikan.

Terkait dengan kekhalfahan, Al-Mawardi menyatakan bahwa:¹⁴

الإِمَامَةُ مَوْضُوعَةٌ لِخِلَافَةِ النَّبِيِّ فِي حِرَاسَةِ الدِّينِ وَسِيَاسَةِ الدُّنْيَا

Artinya: “Imamah (kepemimpinan) dilembagakan untuk menggantikan (tugas) kenabian guna menjaga agama dan mengatur dunia.”

Menurut Al-Mawardi Imamah merupakan pengganti kenabian untuk memelihara agama dan mengatur kehidupan dunia dalam berbangsa dan bernegara. Dalam pandangan Islam, antara fungsi religius dan fungsi politik Imam dan Negara merupakan satu-kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, terdapat hubungan timbal balik yang erat sekali.

Dengan demikian, dalam konteks pendidikan, kepala madrasah sebagai pemimpin yang meneruskan risalah kenabian mengemban dua misi penting; (1) menjaga agama dalam bentuk mengajarkan materi agama dan mengadakan pembiasaan pengamalan ajaran agama, serta (2) mengatur dunia dengan cara

¹³ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir* (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 1971), 70.

¹⁴ Al-Mawardi, *Ahkam As-Sulthaniyah* (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 1971), 5.

mengelola lembaga untuk menjadi madrasah bermutu yang diminati masyarakat.

Islam menetapkan tujuan dan tugas utama pemimpin adalah untuk melaksanakan ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya serta melaksanakan perintah-perintah-Nya. Ibnu Taimiyah mengungkapkan bahwa kewajiban seorang pemimpin yang telah ditunjuk dipandang dari segi agama dan dari segi ibadah adalah untuk mendekati diri kepada Allah. Pendekatan diri kepada Allah adalah dengan menaati peraturan-peraturan-Nya dan Rasul-Nya. Namun hal itu lebih sering disalah gunakan oleh orang-orang yang ingin mencapai kedudukan dan harta.

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كُنُكُمْ رَاعٍ وَكُنُكُمْ مَسْنُورٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْنُورٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْنُورٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْنُورَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْنُورٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُنُكُمْ رَاعٍ وَمَسْنُورٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata :”Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.“

Hal yang paling mendasar yang dapat diambil dari hadis diatas adalah bahwa dalam level apapun, manusia adalah pemimpin termasuk bagi dirinya sendiri. Setiap perbuatan dan tindakan memiliki resiko yang harus dipertanggungjawabkan.

Setiap orang adalah pemimpin meskipun pada saat yang sama setiap orang membutuhkan pemimpin ketika ia harus berhadapan untuk menciptakan solusi hidup di mana kemampuan, keahlian, dan kekuatannya dibatasi oleh sekat yang ia ciptakan sendiri dalam posisinya sebagai bagian dari komunitas. Sebagai makhluk ciptaan Allah yang ditugaskan mengelola bumi ini, manusia harus menjalankan tugas ini secara profesional. Sebagaimana hadits dari Aisyah yang diriwayatkan At-Tabrani:¹⁵

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا، قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ (رواه الطبراني والبيهقي)

Artinya: Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan sesuatu, dilakukan secara itqan (tepat, terarah dan tuntas).”

Hadits tersebut menjelaskan yakni apabila sesuatu yang baik tidak diikat dengan mekanisme yang baik, tidak terukur secara matang, bisa saja tidak membuahkan hasil yang tidak baik. Ini tujuannya agar tidak menghasilkan sesuatu yang *mubazir* (sia-sia). Setiap muslim diharuskan memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang dikerjakan.

Dari hadits tersebut dipahami bahwa kepala madrasah dalam menjalankan tugas harus profesional dan mengacu pada fungsi-fungsi manajemen. Adapun fungsi manajemen menurut George R. Terry membagi fungsi fundamental manajemen menjadi empat fungsi, yaitu POAC: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan

¹⁵ At-Tabrani, *Al-Mu'jam*, 260.

controlling (pengawasan).¹⁶ dalam hal fungsi-fungsi Manajemen Pendidikan dapat meningkatkan kinerja guru yang nantinya akan meningkatkan mutu lulusan pula dilihat dan 4 hal yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Mengorganisir), *Actuating* (Pengerahan), *Controlling* (Pengawasan), atau disebut POAC.¹⁷

Dari keempat fungsi manajemen tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dalam hal : (1) kemampuan menyusun rencana pembelajaran dengan indikator: (a) menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, (b) menyesuaikan analisa materi pembelajaran, (c) menyusun program semester, (d)menyusun program pembelajaran, (2) kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan indikator: (a) tahap pra instruksional, (b) tahap instruksional, (c) tahap evaluasi dan tindak lanjut, (d) melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar (e) mengakhiri pembelajaran; (3) kemappuan dalam melaksanakan penilaian basil belajar (mengevaluasi) dengan indikator: (a) evaluasi sumatif, (b) evaluasi formatif, (c) laporan hasil evaluasi, (4) dimensi kemampuan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.¹⁸

Mutu lulusan merupakan benih sumber daya manusia yang akan datang. Rendahnya mutu lulusan juga akan menjadi permasalahan tersendiri, utamanya bagi diri siswa dan lembaga tempat ia menimba ilmu. Bahkan masyarakat dan dunia kerja akan menerima mutu lulusan sesuai dengan tinggi

¹⁶ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith. D.F.M. (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 15.

¹⁷ Melayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia : Dasar dan kunci keberhasilan* (Jakarta : CV.Haji Masagung, 2001), 6

¹⁸ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta Rajawai Pers, 2013),23-24.

rendahnya. Semakin rendah mutu lulusan, maka semakin mencerminkan kualitas dari lembaga pendidikan itu sendiri.

Untuk menjawab berbagai permasalahan mutu kelulusan tersebut, diperlukan upaya maksimal lembaga pendidikan untuk dapat meningkatkan mutu lulusan. Peningkatan mutu lulusan tidak dapat dicapai secara cepat dan instan. Di sinilah diperlukan penerapan standar pendidikan yang ideal dan sinergi semua faktor yang dapat meningkatkan mutu lulusan sebuah lembaga pendidikan.

Mutu dalam bidang pendidikan meliputi tiga hal yaitu : proses, *output* dan *outcome*. Proses pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila sudah mampu mencapai tujuan pendidikan nasional yaitu yang bisa memberikan proses pembelajaran yang efektif, aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan. *Output* dikatakan bermutu bila dalam proses pendidikan yang telah dilalui dapat memberikan pemahaman yang padu terhadap peserta didik, artinya *output* mengacu pada hasil belajar peserta didik. Semakin tinggi hasil belajar, maka menunjukkan semakin tinggi pula mutu *output*nya. Sedangkan *outcome* dalam pendidikan mengacu pada lulusan. Semakin cepat lulusan terserap dalam dunia kerja atau semakin mudah dalam menempuh jenjang pendidikan selanjutnya, serta lembaga-lembaga yang membutuhkan lulusan tersebut merasa puas maka hal ini menunjukkan bagusnya mutu lulusan.¹⁹

Dalam mewujudkan sebuah mutu memerlukan kerja sama dari seluruh pihak dalam sebuah organisasi. Dalam menyediakan produk atau layanan yang

¹⁹Prim Masrokan Muntohar, “*Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan)*”, (Yogyakarta:AR-RUZZ MEDIA,2016), 135.

bermutupun juga harus mengacu pada standar mutu yang ada. dalam pendidikan, indikator mutu dapat dilihat dari mutu peserta didik atau lulusan sebagai produk akhir dari sebuah institusi atau lembaga pendidikan yang pada akhirnya akan mampu mendongkrak mutu sekolah. Untuk mewujudkan itu, memerlukan kerja sama yang baik antar tenaga pendidik (guru) dan kepala madrasah untuk melaksanakan program (kurikulum) yang menunjang proses pendidikan.

Kepala madrasah dalam hal ini berperan penting, seperti yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Fathus Salafi untuk meningkatkan mutu lulusan kepala madrasah tidak hanya meningkatkan mutu akademik saja, namun juga mutu non akademik serta memberi perintah khusus untuk tetap berkomunikasi dengan alumni. Program yang dibuat oleh kepala madrasah untuk meningkatkan mutu akademik pada guru seperti mengikutkan guru-guru dalam seminar dan juga adanya program MGMP, tidak hanya pada guru saja namun juga pada siswa yaitu siswa di ikutkan lomba KSM (Kompetisi Sains Madrasah) untuk meningkatkan kemampuan siswa.²⁰ Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh waka kurikulum yang dalam wawancaranya menyampaikan sebagai berikut:

“untuk guru-guru memang diwajibkan oleh kepala madrasah untuk sering mengikuti seminar-seminar yang diadakan di luar baik di lembaga lain ataupun ditempat lain bahkan mengadakan seminar sendiri jika memang itu dirasa sangat perlu dan nantiny akan menambah pengetahuan guru tentang pendidikan dan untuk siswa memang madrasah selalu mengikutkan siswa setiap tahun pada lomba Kompetisi Sains Madrasah (KSM),”²¹

²⁰ Observasi awal, dilaksanakan pada tanggal 4 Januari 2021 di MA Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

²¹ Abdul Wahid, *Wawancara*, Situbondo, 4 Januari 2021

Peningkatan mutu tidak hanya pada bagian akademik saja, karena lembaga Madrasah Aliyah Fathus Salafi merupakan lembaga pendidikan swasta yang berkembang dibawah naungan Pesantren maka kepala madrasah juga meningkatkan mutu non akademiknya yaitu dalam hal religius melalui program 3T yaitu Tartil, Tahsin dan Tahfidz yang mana program tersebut wajib di ikuti oleh semua siswa dan ada jam khusus juga untuk program tersebut, selain dari sisi akademik dan non akademik kepala madrasah juga memberi perintah khusus kepada salah satu guru untuk selalu menjalin komunikasi dengan semua alumni baik itu melalui grup Whatsapp atau reuni yang selalu diadakan setiap tahunnya.²² Hal tersebut selaras dengan apa yang disampaikan bagian Humas yang menyatakan bahwa:

“peningkatan mutu lulusan yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak hanya meliputi satu aspek saja namun semua aspek baik akademik ataupun non akademik bahkan kami selaku bawahannya ketika melakukan sesuatu misalkan seperti saya berkomunikasi dengan masyarakat beliau terkadang juga ikut terlibat langsung untuk mendengar komentar masyarakat terkait lembaga kami bahkan beliau juga menyuruh saya langsung untuk selalu berkomunikasi dengan alumni serta mengadakan reuni setiap tahun untuk mempererat hubungan dengan alumni, kami juga disini memiliki grup khusus alumni dengan lembaga untuk saling bertukar informasi.”²³

Berdasarkan hasil observasi awal pada tanggal 4 Januari 2021, diperoleh keterangan bahwa kepala MA Fathus Salafi menjalankan tugasnya sebagai manajer untuk meningkatkan mutu lulusan melalui program-programnya serta mengatur semua mitra-mitranya seperti guru dan TU untuk bekerja mencapai tujuan bersama, selain itu dalam mewujudkan efisiensi manajemen pendidikan

²² Observasi awal, dilaksanakan pada tanggal 4 Januari 2021 di MA Fathus Salafi Mangaran Situbondo

²³ Ainul Yaqin, *Wawancara*, Situbondo, 4 Januari 2021

dan pengelolaan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan, MA Fathus Salafi setiap tahun mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. Namun demikian, perkembangan dan penyempurnaan peraturan perundang-undangan pendidikan yang begitu cepat berubah maka kegiatan madrasah harus secepatnya untuk disesuaikan. Selain itu, perkembangan ilmu pengetahuan yang ditandai dengan banyaknya temuan-temuan yang mutakhir dan perkembangan ICT (*Information Communication Technology*) yang begitu cepat harus dikuasai peserta didik saat ini dan yang akan datang. Akibatnya, terdapat pergeseran nilai-nilai yang ada di masyarakat yang juga menuntut pada madrasah untuk menyempurnakan nilai-nilai itu.²⁴

Berdasarkan hasil observasi awal di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah menjalankan tugasnya sebagai manajer dan dalam meningkatkan mutu lulusan madrasah, MA Fathus Salafi memperhatikan unsur-unsur yang berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya, serta dalam pelaksanaannya selalu berorientasi pada visi dan misi lembaga. Atas dasar keterangan di atas, penulis tertarik untuk meneliti tentang Peran kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi.

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah (RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?

²⁴Observasi awal, dilaksanakan pada tanggal 4 Januari 2021 di MA Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

2. Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?
3. Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah(RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.
2. Mendeskripsikan Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.
3. Mendeskripsikan Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
 - a. Sebagai sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu manajemen.
 - b. Sebagai bahan informasi, masukan dan evaluasi bagi para praktisi pendidikan dalam memperbaiki kinerja manajemen di lembaga pendidikan Islam/madrasah.

c. Sebagai penambah wawasan keilmuan dan memperkaya pengalaman serta melatih diri mahasiswa dalam menerapkan ilmu yang telah di peroleh dalam proses perkuliahan.

2. Secara praktis

- a. Sebagai masukan dan pemahaman bagi kepala madrasah untuk membangun efektifitas dan efisiensi dalam pendayagunaan sumber-sumber pendidikan.
- b. Sebagai masukan pada lembaga pendidikan islam (madrasah) dalam meningkatkan mutu lulusan pada tingkat lembaga pendidikan Menengah/Madrasah.

E. Definisi Istilah

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer adalah perilaku yang harus dilakukan dalam kedudukannya sebagai Kepala madrasah, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

2. Mutu Lulusan

Mutu lulusan adalah lulusan yang diharapkan sesuai dengan tujuan yang telah di tetapkan di madrasah.

3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan adalah perilaku kepala madrasah dalam menyusun perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi agar dapat menghasilkan lulusan yang diharapkan sesuai dengan tujuan pendidikan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

F. Sistematika Penulisan

Untuk dapat memudahkan dalam memahami isi dari tesis ini, maka peneliti memberikan gambaran sistematika pembahasan sesuai dengan buku “Pedoman Penulisan Karya Ilmiah” yang diterbitkan oleh Program Pascasarjana UIN KHAS Jember ialah sebagai berikut:

1. Bagian awal: bagian ini berisi tentang halaman sampul, lembar logo, halaman judul, lembar persetujuan pembimbing, lembar persetujuan pengesahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel (jika ada), daftar gambar (jika ada), dan daftar lampiran.
2. Bagian inti: dalam bagian ini terdapat beberapa pembahasan, antara lain sebagai berikut:

Bab Satu: Pendahuluan. Pada bab pertama ini, pembahasannya meliputi Konteks penelitian, alasan pemilihan judul yang bertujuan untuk menghindari salah tafsir dan memudahkan pembahasan, kemudian penegasan judul, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan diakhiri dengan sistematika pembahasan.

Bab Dua: Kajian Pustaka. Yang berisi tentang penelitian terdahulu dan kajian teori tentang pembahasan peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lulusan.

Bab Tiga: Metode penelitian. Pada bab ini dijelaskan tentang Pendekatan dan Jenis Penelitian, lokasi Penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan pada bab tiga diakhiri dengan tahap-tahap penelitian

Bab Empat: Paparan Data dan Temuan Penelitian. Pada bab ini dijelaskan tentang penyajian data dan temuan penelitian.

Bab Lima, Pembahasan, berisi uraian tentang pembahasan hasil penelitian, dengan kajian analitis dan kritis tentang temuan penelitian dikaitkan dengan teori yang telah disusun di bab II sesuai fokus penelitian.

Bab Enam, Penutup, berisi tentang kesimpulan dari semua pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, sekaligus penyampaian saran-saran bagi pihak yang terkait.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, peneliti menyajikan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Peneliti menggambarkan persamaan dan perbedaan bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Hal ini perlu dikemukakan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama. Dengan demikian akan diketahui sisi-sisi apa yang membedakan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu. Penelitian-penelitian yang memiliki kaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Nur Yanah, penelitian ini berbentuk Tesis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar)” pada Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Tulungagung tahun 2018.²⁵

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah mendiskripsikan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar. Adapun pertanyaan penelitiannya sebagai berikut: : (1) Bagaimana Mengelola Sumber Daya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar ? (2) Bagaimana Mengelola Pelaksanaan Progam Kerja Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar ?(3) Bagaimana Mengelola Kurikulum dan Pembelajaran

²⁵ Nur Yanah, “*Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar)*” Tesis : Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2018.

Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar? (4) Bagaimana Mengelola Sistem Informasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar?

Berdasarkan hasil penelitian pada situs I di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar maka hasil penelitian lintas situs adalah (1) kepala sekolah mengelola sumber daya manusia untuk pendidik dan tenaga kependidikan adalah mengadakan dan mengirimkan pendidik mengikuti workshop, diklat, seminar, pelatihan KTI, MGMP, mengadakan kelas khusus dengan perusahaan atau industri, melakukan pemantauan setiap kinerja pendidik, melakukan pemantauan setiap kinerja pendidik melalui supervisi. evaluasi terhadap kinerja pendidik. melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi. Untuk siswa adalah Mengadakan berbagai ekstra kurikuler, mengadakan diklat, menyisipkan nilai-nilai agama dan moral pada setiap pelajaran, bimbingan kerja, mengikutkan siswa di berbagai perlombaan, mengadakan bimbingan kerja. Kemudian untuk sumber daya non manusia adalah melakukan perencanaan pengadaan sarana dan prasarana, memantau penggunaan sarana dan prasarana selama digunakan, dan menganggarkan biaya untuk perawatan dan perbaikan jika ada sarana dan prasarana rusak.

(2) kepala sekolah mengelola pelaksanaan progam kerja adalah Kepala sekolah mengelola progam kerja yang pertama dilakukan adalah Setiap awal tahun kepala sekolah mengundang semua warga sekolah bersama-sama menyusun progam kerja sekolah yang didalamnya berisi tentang langkah-langkah yang harus dilakukan selamajangka yang telah disepakati bersama,

Kepala sekolah memantau pelaksanaan program kerja, Kepala sekolah mensupervisi pelaksanaan program kerja, Kepala sekolah mengevaluasi pelaksanaan program kerja, Kepala sekolah mengambil tindakan program apa yang harus dibenahi, dikurangi, dan diperbaiki untuk menyusun program kerja selanjutnya. (3) kepala sekolah mengelola kurikulum adalah melakukan pengembangan kurikulum, melakukan supervisi kurikulum yang sudah berjalan, dan mengambil tindak lanjut dari hasil kurikulum sebagai sarana perbaikan. Untuk pembejaraan kepala sekolah melakukan supervisi proses pembelajaran, evaluasi proses pembelajaran, dan tindak lanjut terhadap proses pembelajaran sebagai perbaikan jika ada proses pembelajaran yang kurang sesuai. (4) kepala sekolah mengelola dapodik dan emis adalah pengadaan kedua aplikasi tersebut, pemantauan pengerjaan kedua aplikasi tersebut, tertib pengerjaan kedua aplikasi tersebut, dan melakukan tindak lanjut terhadap pengerjaan kedua aplikasi tersebut. dan unt E-learning, kepala sekolah memfasilitasi *E-learning*, supervisi penggunaan *E-Learning*, evaluasi penggunaan *E-Learning*, dan mengambil tindak lanjut penggunaan *E-Leraning* sebagai perbaikan.

2. Suprihana, penelitian ini berbentuk Tesis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen”, terdapat dalam Tesis Pascasarjana Prodi Megister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta 2016.²⁶

²⁶ Suprihana, “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen”, Tesis : Pascasarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, 2016.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD/MI, UPT TK dan SD kecamatan Playen telah menjalankan peran kepala sekolah secara maksimal hal ini dapat diketahui bahwa kenirja guru di SD/MI, UPT TK dan SD kecamatan Playen telah menunjukkan hasil yang baik, sedangkan rata-rata kepala sekolah sebaga educator, manajer, administrasi, supervisor, leader, iklim organisasi dan wirausaha menunjukkan hasil yang baik. Dengan hasil yang baik maka kepemimpinan di SD/MI, UPT TK dan SD kecamatan Playen merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti : struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi.

3. Lesti Lestari, penelitian ini berbentuk Tesis yang berjudul “Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Masyariqul Anwar)”, terdapat dalam Tesis Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten Serang Tahun 2019.²⁷

Rumusan Masalah tesis ini adalah bagaimana peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan mutu kepemimpinan kepala sekolah dalam mutu pendidikan. Bagaimana hasil peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tujuan peneliti ini adalah untuk mengetahui peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mengetahui

²⁷ Lesti Lestari, “*Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Masyariqul Anwar)*”, Tesis : UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten Serang, 2019.

peningkatan mutu kepemimpinan kepala sekolah dalam mutu pendidikan. Untuk mengetahui hasil peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Subyek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru. Tempat penelitian dilakukan di Mts Masyariqul Anwar Labuan Caringin. Adapun metode pengumpulan datanya menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Peranan kepemimpinan kepala sekolah di Mts Masyariqul Anwar menjadi elemen setral arah penentu keberhasilan sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah sudah optimal, sehingga Kepala Sekolah lebih mempunyai waktu yang cukup berada di lingkungan sekolah. 2) Peningkatan mutu Kepala Sekolah di Mts Masyariqul Anwar memperhatikan warga sekolahnya membuatnya visi dan misi, menyusun program (prota, promes), melaksanakan yang telah di susun, dan melakukan evaluasi, dan memfasilitasi minat bakat siswa dengan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler dan peningkatan mutu sarana dan prasarana belum maksimalnya dan sudah banyak yang using seperti lab laboratorium, lab ipa. 3) Sebagian besar lulusan dapat melanjutkan ke sekolah baik negeri maupun swasta, dan dapat bersaing, Dapat menghasilkan siswa yang bisa baca Al-quran dan kitab kuning. sedang di bangunnya gedung untuk penambahan kelas yang ditujukan untuk memenuhi dan meningkatkan mutu pendidikan, dan guru-guru lebih

menjadi lebih baik lagi dalam hal administrasi seperti dalam perlengkapan pembelajaran.

4. Wahyudi Setyo Adi Purnomo, penelitian ini berbentuk Tesis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang”, terdapat dalam Tesis Pascasarjana Program Studi Megister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang Tahun 2019.²⁸

Dalam peningkatan mutu pendidikan peran kepala sekolah sangat mempengaruhi untuk membantu meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan bagaimana peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang. Dalam metode penelitan ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menyatakan bahwa peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang adalah sebagai manajer, pemimipin, supervisor, administrator, educator, inovator dan motivator. Adapun upaya kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang diantaranya: 1) melakukan semua perbaikan dalam semua aspek peningkatan mutu pendidikan; 2) melakukan perencanaan dan penyusunan rencana kegiatan; 3) mengkoodinasi pembagian kegiatan pembelajaran; 4) melakukan supervise dan evaluasi guru mengnai kegiatan belajar; 5) bekoordinasi dalam melakukan semua kegitan sekolah.

²⁸ Wahyudi Setyo Adi Purnomo, “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang”, Tesis : Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, 2019.

5. Solikin, penelitian ini berbentuk tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah”, terdapat dalam tesis Program Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus tahun 2016.²⁹

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif pada kasus yang terdapat di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka ditemukan beberapa hal: pertama, peran kepala madrasah dalam melakukan supervisi dengan cara merencanakan jadwal supervisi, menyiapkan instrumen supervisi, menginformasikan kepada guru/PTK sasaran supervisi, melaksanakan supervisi, dan menyimpulkan hasil supervisi. Peran kedua sebagai motivator dengan cara pemberian pemenuhan kebutuhan yang bersifat intern dan ekstern. Kedua, motivasi kerja guru dapat didorong dengan adanya fasilitas penunjang kebutuhan guru, guru merupakan panggilan jiwa dan mengamalkan ilmunya. Ketiga, Peran kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru di MI Roudlotusysyubban dengan cara Menanamkan nilai-nilai spritual dan akhlakul karimah, memberikan keteladanan dan pemberian tugas sesuai dengan fungsinya sebagai PTK, pemberian kompensasi yang sesuai, serta pemberian reword kepada guru. Dari data yang ditemukan penulis menyarankan terkait dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo yaitu: pertama, Kepala Madrasah adalah sebagai supervisor, Supervisi yang digunakan di

²⁹ Solikin, “*Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah*”, Tesis : Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus, 2016.

MI Roudlotusysyubban menggunakan supervisi klinis. Peran kedua sebagai motivator dengan menggunakan tiga fungsi yaitu fungsi pendorong, fungsi pengarah dan fungsi penggerak. Kedua, untuk meningkatkan motivasi kerja guru dengan memberikan Kebutuhan Fisiologikal, Kebutuhan Keselamatan, Kebutuhan Berkelompok, Kebutuhan Penghargaan, dan Kebutuhan Aktualisasi Diri. Ketiga, Supervisi dan motivasi dalam meningkatkan motivasi guru dilakukan dengan dua pendekatan yaitu *pertama*, pendekatan humanistic, *kedua* pendekatan Profesional.

6. Ifni Oktaviani, penelitian ini berbentuk tesis yang berjudul “Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen Banyumas”, terdapat dalam tesis Program Pascasarjana Prodi Pendidikan Agama Islam Institute Agama Islam Negeri Purwokuerto tahun 2019.³⁰

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen. Indikator dari lulusan yang bermutu diantaranya terlampauinya standar kelulusan, dapat diterima di dunia kerja, dan melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi. Terwujudnya mutu memerlukan upaya dan proses yang cukup panjang. Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen adalah sekolah yang melakukan upaya dan proses manajemen untuk meningkatkan mutu lulusannya.

Fokus dari penelitian ini adalah (1) bagaimana upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan mutu lulusan? (2) bagaimana proses

³⁰ Ifni Oktaviani, “Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen Banyumas”, Tesis : Program Pascasarjana Institute Agama Islam Negeri Purwokuerto, 2019.

peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis pendekatan penelitian lapangan.

Hasil penelitian ini adalah (1) upaya peningkatan mutu lulusan dengan cara (a) mengoptimalkan kualitas tenaga pendidik melalui pendidikan profesi, pembinaan melalui pengajian, workshop dan seminar, gerakan guru membaca dan kemampuan bersosialisasi dengan masyarakat (b) mengoptimalkan kegiatan penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) diawali pembentukan panitia dan penyelenggaraan tes kemampuan dasar agama untuk mengetahui tingkat kemampuan agama anak (c) mengoptimalkan sarana dan prasarana pembelajaran, ruang kelas, sarana ibadah dan sarana olahraga. (2) proses peningkatan mutu lulusan yaitu (a) perencanaan meliputi penyusunan kurikulum, program kesiswaan, rencana kerja madrasah dalam 8 standar pengelolaan pendidikan (b) pengorganisasian membuat struktur organisasi, penyusunan tugas mengajar dan tugas tambahan (c) pelaksanaan optimalisasi kegiatan pembelajaran, memotivasi kegiatan belajar mandiri siswa melalui program tutor teman sebaya dan pelaksanaan ujian sekolah yang tertib dan terarah (d) pengawasan dilakukan oleh yayasan dan dinas terkait melalui penilaian, pembinaan dan pemantauan terhadap jalannya pengelolaan sekolah.

7. Moh. Zainul Abidin, 2018. *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan)*, (Tesis IAIN Sunan Kalijaga).³¹

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: Karakteristik kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu madrasah adalah sebagai seorang pemimpin yang ideal, kepala madrasah mengerahkan seluruh tenaga dan pikirannya untuk menjadi terdepan sesuai visi dan misi, dan sebagai motivator. Strategi kepemimpinan transformatif kepala madrasah ini dengan memperlihatkan visi, kemampuan berkomunikasi dan keahlian tindakan yang lebih mendahului kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi, motivasi dan semangat kerja.³²

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian oleh Moh. Zainul Abidin terletak pada fokus Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah, sedangkan peneliti fokus pada Peran Kepala Madrasah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian oleh Moh. Zainul Abidin yaitu dari segi fokus sama-sama tentang Kepala Madrasah.

³¹ Moh. Zainul Abidin, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan)*, Tesis : IAIN Sunan Kalijaga, 2018.

³² Moh. Zainul Abidin, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan)*, (Tesis : IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2018).

8. Niken Puspitasari, (2020). *Manajemen Budaya Mutu dalam Pengemangan Citra Positif Pendidikan di SDT Ainul Ulum Pulung Ponorogo*, (Tesis UIN Malang).³³

“Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: Perencanaan budaya mutu, perumusan visi, perumusan misi, melihat profil sekolah, analisis internal maupun eksternal, perumusan/penentuan program. Yang kemudian program yang telah disusun disosialisasikan ke semua warga sekolah. Pelaksanaan budaya mutu Untuk program keimanan dan ketaqwaan dilakukan setiap hari pada jam pra pembelajaran. Dalam budaya akademik diharuskan untuk terus mengembangkan kompetensinya. Selain membuat pengembangan RPP yang ditulis tangan dan harus menciptakan media/metode pembelajaran yang bervariasi guru juga mengikuti berbagai kegiatan untuk menambah wawasannya seperti mengikuti program, pelatihan, workshop ataupun seminar. Pelaksanaannya dilakukan oleh semua warga sekolah terutama siswa dan para gurunya, Evaluasi budaya mutu dilakukan paling tidak 3 bulan sekali dan paling lama setahun sekali. Dalam evaluasi ini pihak komite, orang tua, guru, kepala sekolah semua berkumpul menjadi satu dalam rapat evaluasi program ini. Selain itu juga dilakukannya sistem penilaian dari setiap program yang telah diadakan.³⁴

“Perbedaan “penelitian ini “dengan penelitian yang dilakukan oleh“
Niken Puspitasari yaitu fokus Budaya mutu, sedangkan peneliti fokus pada

³³ Niken Puspitasari, *Manajemen Budaya Mutu dalam Pengemangan Citra Positif Pendidikan di SDT Ainul Ulum Pulung Ponorogo*, Tesis : UIN Malang, 2020.

³⁴ Niken Puspitasari, *Manajemen Budaya Mutu dalam Pengemangan Citra Positif Pendidikan di SDT Ainul Ulum Pulung Ponorogo* , (Tesis : UIN Malang, Malang, 2020).

Mutu Lulusan. Persamaan “penelitian ini dengan penelitian oleh Niken“ Puspitasari yaitu Sama-sama memiliki fokus tentang mutu.

9. Halim Ubaidillah, penelitian ini berbentuk tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SMA Raden Fatah Driyorejo Gresik”, terdapat dalam tesis Program Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam Institute Pesantren KH. Abdul Chalim Mojokerto tahun 2020.³⁵

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Raden Fatah Driyorejo Gresik merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah ini. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : (1) Bagaimana Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *leader* dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di SMA Raden Fatah Driyorejo Gresik, (2) Bagaimana Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Motivator* dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di SMA Raden Fatah Driyorejo Gresik, (3) Bagaimana Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Inovator* dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di SMA Raden Fatah Driyorejo Gresik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data secara observasi, interview dan dokumentasi yang selanjutnya di analisa.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa : (1) Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *leader* dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, terbukti dengan telah diraihnya akreditasi A, terdapat buku kurikulum lokal

³⁵ Halim Ubaidillah, “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SMA Raden Fatah Driyorejo Gresik*”, Tesis : Program Pascasarjana Institute Pesantren KH. Abdul Chalim Mojokerto, 2020.

Sekolah Menengah Atas Raden Fatah Driyorejo Gresik, kepala Sekolah yang membuat format kerja tahunan (RKT) kepala sekolah, struktur organisasi yang sesuai kebutuhan program, serta telah terjalinnya hubungan dengan dinas pendidikan dan sekolah sekolah di Gresik yang sangat menunjang peningkatan kualitas pembelajaran. (2) Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Motivator* dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, terbukti dengan kepala sekolah selalu melakukan komunikasi dengan seluruh guru dan karyawan yang dilakukan sebulan sekali untuk membicarakan tentang pembelajaran di sekolah agar menjadi lebih berkualitas, diraihinya juara diberbagai lomba seperti juara 1 lomba yel yel di kodam 5 Brawijaya, juara 3 lomba lari tingkat kabupaten Gresik, juara 1 lomba gerak jalan tingkat kecamatan dan berbagai lomba lainnya, guru dan siswa yang semakin rajin ke sekolah, beberapa siswa telah berhasil lulus sbmptn, adanya program double track (yaitu program minat dan bakat) yang berhasil menghasilkan produk yang terjual dipasaran (3) Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Inovator* dalam meningkatkan Kualitas Pembelajaran, terbukti dengan semakin lengkapnya sarana dan prasarana sekolah, proses belajar mengajar menggunakan IPTEK, proses pelaporan siswa menggunakan *e-report* dan ppdb telah dilakukan secara online yang sangat menunjang peningkatan kualitas pembelajaran.

10. Siwi Rahayu, penelitian ini berbentuk tesis yang berjudul “Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MI Al-Khoiriyah Pleret Bantul”, terdapat dalam tesis Program Pascasarjana Prodi Pendidikan

Guru Madrasah Ibtida'iyah Konsentrasi Guru Kelas UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2016.³⁶

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengembangan mutu pendidikan, peran kepala madrasah dalam pengembangan mutu pendidikan, hasil/target pencapaian yang diperoleh kepala madrasah dalam pengembangan mutu pendidikan dan mendeskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan mutu pendidikan di MI Al-Khoiriyah Pleret Bantul.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala Madrasah MI Al-Khoiriyah berperan aktif dalam pengembangan mutu pendidikan dengan program-programnya. Program unggulan yang dilaksanakan antara lain program tahfidz, program pencapaian nilai maksimal ujian akhir kelas 6, program peningkatan mutu siswa kelas 1-5 baik dari sisi akademik maupun non akademik, program pembiasaan, program pengembangan diri, program pengembangan sarpras. Pengembangan mutu input dimulai dari sosialisasi kepada masyarakat dengan kegiatan harlah, jalan sehat, mujahadah, berbagai lomba untuk siswa TK untuk menarik animo masyarakat menyekolahkan anaknya di MI Al-Khoiriyah. Pengembangan mutu proses terdiri dari peningkatan mutu pembelajaran, mutu layanan pada siswa, dan peningkatan mutu sarana dan prasarana. Pengembangan program yang telah ada yaitu pengembangan mutu guru dan tenaga kependidikan, pengembangan peran komite dan masyarakat. Rencana yang dibuat,

³⁶ Siwi Rahayu, "*Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MI Al-Khoiriyah Pleret Bantul*", Tesis : Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.

dilaksanakan, dan dievaluasi secara menyeluruh oleh kepala madrasah baik sebagai educator, administrator, manager dan motivator. Kerjasama timdalam memajukan madrasah bersama *stakeholder* mampu membawa MI Al-Khairiyah semakin maju dan berkembang dari *input*, *proses* dan *output*.

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian dilakukan penulis.

Tabel 2.1
Persamaan dan perbedaan penelitian
Penelitian Terdahulu

NO	NAMA, TAHUN & JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN	ORISINALITAS/HASIL TEMUAN
1	Nur Yanah, 2018 Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu pendidikan (Studi Multi Kasus di MAN 1 Blitar dan SMKN 1 Blitar)	1. Penelitian ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif 2. Variabel pertama dalam penelitian ini sama-sama tentang peran kepala madrasah 3. Objek penelitian sama-sama Madrasah Aliyah/Setingkat	1. Memiliki perbedaan pada variabel kedua, yakni mutu pendidikan. Sedangkan dalam penelitian ini variabel kedua Mutu Lulusan 2. Memiliki perbedaan pada variabel Peran Kepala Sekolah, Dalam penelitian	Nur Yanah benar-benar meneliti tentang Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu pendidikan, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Lulusan

			ini penulis akan menfokuskan pada peran kepala sekolah sebagai manajer.	
2	Suprihana, 2016 Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen	<p>1. Penelitian ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif</p> <p>2. Variabel pertama dalam penelitian ini sama-sama tentang peran kepala madrasah/Sekolah</p>	<p>1. Memiliki perbedaan pada variabel kedua yakni peningkatan kinerja guru. Sedangkan dalam penelitian ini, pada variabel kedua penulis menfokuskan pada peningkatan mutu lulusan.</p> <p>2. Memiliki perbedaan pada objek penelitian, dimana pada penelitian ini objeknya adalah Madrasah Aliyah. Sedangkan pada penelitian Suprihana ini yang dijadikan objek adalah guru SD/ sederajat.</p>	Suprihana benar-benar meneliti tentang Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD/MI, UPT TK dan SD, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Lulusan
3	Lesti Lestari, 2019 Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Masyariqul Anwar)	<p>1. Penelitian ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif</p> <p>2. Variabel pertama dalam penelitian ini sama-sama tentang peran kepala madrasah/Sekolah</p>	<p>1. Memiliki perbedaan pada variabel kedua, yakni mutu pendidikan. Sedangkan dalam penelitian ini variabel kedua Mutu Lulusan</p> <p>2. Memiliki</p>	Lesti Lestari benar-benar meneliti tentang Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah

			<p>perbedaan pada pembahasan peran kepala sekolah. Dalam penelitian Lesti ini hanya pada peran kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan dalam peneliti ini, penulis akan membahas peran kepala sekolah/madrasah secara universal dalam meningkatkan mutu lulusan</p>	<p>Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Lulusan</p>
4	<p>Wahyudi Setyo Adi Purnomo, 2019 Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang</p>	<p>1. Penelitian ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif 2. Variabel pertama dalam penelitian ini sama-sama tentang peran kepala madrasah</p>	<p>1. Memiliki perbedaan pada variabel penelitian kedua yakni mutu pendidikan. Sedangkan dalam penelitian ini penulis lebih menfokuskan pada mutu lulusan sehingga memunculkan perbedaan rumusan masalah 2. Memiliki perbedaan objek penelitian. Dimana dalam penelitian ini penulis fokus pada mutu lulusan siswa Madrasa Aliyah.</p>	<p>Wahyudi Setyo Adi Purnomo benar-benar meneliti tentang Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Lulusan</p>
5	<p>Solikin, 2016 Peran</p>	<p>1. Penelitian ini sama-sama menggunakan</p>	<p>1. Pada variabel pertama terdapat</p>	<p>Solikin benar-benar meneliti tentang,</p>

	Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah	metode penelitian kualitatif 2. Variabel pertama dalam penelitian ini sama-sama tentang peran kepala madrasah	perbedaan pada penggunaan peran kepala madrasa, yakni peran kepemimpinan. Sedangkan dalam penelitian ini penulis akan fokus membahas peran kepala madrasah secara menyeluruh. 2. Pada variabel jelas perbedaannya, yakni mutu lulusan merupakan hal pokok yang akan dibahas oleh penulis. Sedangkan pada penelitiannya solikin variabel keduanya adalah motivasi kerja guru madrasah.	Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Lulusan
6	Ifni Oktaviani, 2019 Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen Banyumas	1. Memiliki persamaan pada metode penelitian yang digunakan, yakni metode kualitatif 2. Memiliki persamaan pada variabel yang dibahas yakni mutu lulusan 3. Memiliki persamaan pada objek penelitian yakni Madrasah Aliyah/ sederajat	1. Memiliki perbedaan pada variabel penelitian yang digunakan, yakni tidak menggunakan variabel peran kepala madrasah. 2. Memiliki perbedaan pada fokus masalah yang diteliti.	Ifni Oktaviani benar-benar meneliti tentang, Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Lulusan
7	Moh. Zainul Abidin, 2018	1. Memiliki persamaan pada	1. Perbedaan mendasar pada	Moh. Zainul Abidin benar-benar

	Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan), (Tesis IAIN Sunan Kalijaga)	<p>penggunaan variabel kepala madrasah</p> <p>2. Memiliki persamaan pada metode penelitian yang digunakan, yakni metode kualitatif</p>	<p>variabel kedua. Pada penelitian ini penulis menfokuskan pada mutu lulusan Madrasah Aliyah</p> <p>2. Perbedaan pada variable kedua. Pada penelitian ini penulis fokus pada Mutu lulusan</p>	<p>meneliti tentang Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasa, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Lulusan</p>
8	Niken Puspitasari, (2020). Manajemen Budaya Mutu dalam Pengemangan Citra Positif Pendidikan di SDT Ainul Ulum Pulung Ponorogo, (Tesis UIN Malang).	<p>1. Persamaan “penelitian ini dengan penelitian oleh Niken“ Puspitasari yaitu Sama-sama memiliki fokus tentang mutu.</p>	<p>1. Perbedaan “penelitian ini “dengan penelitian yang dilakukan oleh“ Niken Puspitasari yaitu fokus Budaya mutu, sedangkan peneliti fokus pada Mutu Lulusan</p>	<p>Niken Puspitasari benar-benar meneliti tentang Manajemen Budaya Mutu dalam Pengemangan Citra Positif Pendidikan di SDT Ainul Ulum, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Lulusan</p>
9	Halim Ubaidillah, 2020 Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SMA Raden Fatah Driyorejo Gresik	<p>1. Memiliki persamaan pada penggunaan variabel pertama yakni tentang peran kepala sekolah/ madrasah</p> <p>2. Memiliki persamaan pada metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif.</p>	<p>1. Perbedaan mendasar pada variabel kedua. Pada penelitian ini penulis menfokuskan pada mutu lulusan Madrasah Aliyah. Sedangkan pada penelitian terdahulu lebih fokus pada peningkatan kualitas</p>	<p>Halim Ubaidillah benar-benar meneliti tentang, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SMA Raden Fatah Driyorejo Gresik, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer</p>

			<p>pembelajaran di SMA.</p> <p>2. Pada variabel pertama penelitian yang dilakukan Halim menfokuskan pada peran kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan dalam penelitian ini, penulis akan membahas seluruh peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan.</p>	Dalam Peningkatan Mutu Lulusan
10	Siwi Rahayu, 2016 Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MI Al-Khoiriyah Pleret Bantul	<p>1. Memiliki persamaan pada metode penelitian yang digunakan yakni metode kualitatif</p> <p>2. Memiliki persamaan pada penggunaan variabel peran kepala madrasah</p>	<p>1. Memiliki perbedaan pada penggunaan variabel kedua yakni pada penelitian sebelumnya menggunakan mutu pendidikan, sedangkan pada penelitian ini penulis menekankan pada mutu lulusan</p> <p>2. Memiliki perbedaan fokus masalah yang akan diteliti</p>	Siwi Rahayu benar-benar meneliti tentang Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MI Al-Khoiriyah Pleret Bantul, sedangkan peneliti tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Peningkatan Mutu Lulusan

Dari penelitian penulis yang relevan dengan sepuluh penelitian di atas, tidak ada satu pun penelitian yang memiliki fokus penelitian yang sama dengan peneliti. Jenis penelitian sama, yaitu kualitatif. Objek atau

unit analisis penulis adalah Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo, sedangkan peneliti yang lain berbeda unit analisisnya. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian yang akan dikaji merupakan sesuatu yang baru dan diteliti. Posisi penelitian ini peneliti menfokuskan tentang peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

B. Kajian Teori

1. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kata “ Kepala“ dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk lebih baik dan taat pada ulil amri di madrasah yaitu kepala madrasah sebagaimana dijelaskan dalam al quran surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi sebagai berikut :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : “ Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah

dan hari kemudian yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”³⁷

Ayat tersebut menjelaskan bahwa umat muslim yang beriman taat kepada Allah SWT dan Rasulullah sesuai dengan hukum islam yang terkandung di dalam Al Quran. Pada Quran Surat An Nisa ayat 59 ini berarti ketaatan mutlak kepada Allah SWT dan Rasul-nya tidak bisa ditawar-tawar karena ketaatan itu harga mati. Kita sebagai orang yang beriman juga diperintahkan taat kepada ulil amri yaitu pemimpin kaum muslimin dan para ulama yang harus dibingkai dengan ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya.

Sebagaimana disebutkan dalam kamus Bahasa Indonesia, bahwa pemimpin adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah.³⁸ Pada hakekatnya kepala madrasah adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Dari beberapa pendapat tentang pengertian pemimpin diatas, dapat digambarkan bahwa pemimpin merupakan seorang guru yang mempunyai jabatan fungsional yang diberi kepercayaan sebagai pemimpin dalam sebuah madrasah untuk mengatur proses interaksi antara guru dan siswa yang di dalam interaksi tersebut terjadi proses pembelajaran dan pendidikan dari guru kepada siswa. Selain itu kepala sekolah juga dipercaya mampu mengemban tugas sebagai pengelola madrasah, sehingga

³⁷ Al-Quran Terjemahan. *Departemen Agama RI*. (Bandung: CV Darus Sunnah 2016), 69.

³⁸ KBBI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, 2018. (Online, diakses 13 Agustus 2021)

pemimpin mempunyai hak dan kewajiban di dalam memimpin madrasah tersebut.

Kepala madrasah yang baik adalah kepala madrasah yang berkualitas, kualitas yang dimaksud adalah kepala madrasah mampu membawa dan memanfaatkan semua potensi yang ada untuk kemajuan madrasah, serta kepala madrasah yang benar-benar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang cukup dan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi di madrasah dengan baik. Kepala madrasah yang dapat mengelola sumberdaya pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut benar-benar berfungsi dengan baik dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Terkait dengan kepemimpinan, Al-Mawardi menyatakan bahwa:³⁹

الإِمَامَةُ مَوْضُوعَةٌ لِخِلَافَةِ النَّبِيِّ فِي حِرَاسَةِ الدِّينِ وَسِيَاسَةِ الدُّنْيَا

Artinya: “Imamah (kepemimpinan) dilembagakan untuk menggantikan (tugas) kenabian guna menjaga agama dan mengatur dunia.”

Menurut Al-Mawardi Imamah merupakan pengganti kenabian untuk memelihara agama dan mengatur kehidupan dunia dalam berbangsa dan bernegara. Dalam pandangan Islam, antara fungsi religius dan fungsi politik Imam dan Negara merupakan satu-kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, terdapat hubungan timbal balik yang erat sekali.

³⁹ Al-Mawardi, *Ahkam As-Sulthaniyah* (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 1971), 5.

Dengan demikian, dalam konteks pendidikan, kepala madrasah sebagai pemimpin yang meneruskan risalah kenabian mengemban dua misi penting; (1) menjaga agama dalam bentuk mengajarkan materi agama dan mengadakan pembiasaan pengamalan ajaran agama, serta (2) mengatur dunia dengan cara mengelola lembaga untuk menjadi madrasah bermutu yang diminati masyarakat.

Menurut al-Mawardi *imamah* berfungsi mengganti peranan kenabian dalam memelihara agama dan mengatur dunia. Posisi imam ini mempunyai implikasi moral untuk berusaha menciptakan kesejahteraan hidup bersama berdasarkan prinsip persamaan dan keadilan. Kepemimpinan dan kekuasaan harus tetap diletakkan dalam rangka menjaga eksistensi manusia yang bersifat sementara. Yang dimaksud oleh al-Mawardi dengan imam adalah khalifah, raja, shulthan atau kepala Negara, dan dengan demikian Mawardi memberikan juga baju politik. Menurutnya, Allah mengangkat untuk umatnya seorang pemimpin sebagai pengganti (*khalifah*) nabi, untuk mengamankan agama, dengan disertai mandate politik. Dengan demikian seorang imam disatu pihak adalah pemimpin agama, dan dipihak lain adalah pemimpin politik.⁴⁰

Kepala madrasah ialah salah satu personel madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah secara resmi diangkat oleh pihak

⁴⁰ Munawir Sjadzali, *Islam dan Tata Negara : Ajaran, Sejarah dan Pemikiran* (Jakarta: UI-Pess, 1993), 63.

atasan. Kepala Madrasah ini disebut pemimpin resmi atau official leader. Selanjutnya, untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala madrasah harus: (1) memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (2) memiliki kemampuan.⁴¹

Mengkoordinasikan dan menyetarakan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya tidak terbatas); (3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat); (4) memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan madrasah; (5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang; (6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, seperti ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermukadua dalam bersikap dan bertindak. Syarat menjadi Kepala Madrasah adalah seorang yang memiliki tambahan tugas untuk membina dan memimpin anggotanya untuk mencapai tujuan.⁴²

Leadership is an unlimited resource and as such, is a lifelong pursuit of learning. That learning must be to transform 'leader of position' to 'leadership with moral purpose'. When our so-

⁴¹ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills* (Rineka Cipta, Jakarta, 2016), 18.

⁴² Helmawati, *Meningkatkan...*, 20.

*called leaders realize that they are in their roles to first serve people, rather than the other way around.*⁴³

Kepemimpinan adalah sumber daya yang tidak terbatas dan merupakan pembelajaran seumur hidup. Pembelajaran itu harus mengubah “posisi pemimpin” menjadi 'kepemimpinan dengan tujuan moral'. Ketika apa yang disebut pemimpin ini menyadari bahwa mereka berada dalam peran mereka untuk melayani orang, bukan sebaliknya.

*Educational administrators who manage elementary, middle, and secondary schools are called Principals. They set academic tone and hire, evaluate, and help to improve skills of teachers and other staff. Principals cover with staff to advice, explain, or answer procedural questions. They visit classrooms, observe teaching methods, review instructional objectives, and examine learning materials.*⁴⁴

Administrator yang mengatur sekolah dasar, menengah, dan lanjutan disebut kepala sekolah. Ia mengatur irama pendidikan, penggajian, evaluasi, dan meningkatkan keahlian guru dan staf lain. Ia bertanggungjawab untuk memberikan nasehat, penjelasan, dan pertanyaan-pertanyaan prosedural juga mengunjungi kelas-kelas, meneliti metode mengajar, mereview tujuan pembelajaran, dan menilai materi pembelajaran.

Educational leadership is defined and theorized in multiple ways to encapsulate the concepts, practices and perceptions in diverse contexts. However, theories and practices related to education in general and educational leadership in particular are predominantly ethnocentric, embedded in Western philosophy and values.

⁴³ Hilarie Owen, *New Thinking on Leadership A global perspective*, (USA : KoganPage, 2012), 7

⁴⁴ Kathleen Cushman, “*The Essential School Principal: A Changing Role In A Changing School*” [http://www.essentialschool.org/cs/resource/viw/ces res/102](http://www.essentialschool.org/cs/resource/viw/ces%20res/102), diakses pada tanggal 5 Juli 2021.

Kepemimpinan pendidikan didefinisikan dan diartikan dengan berbagai cara untuk menunjukkan konsep, anggapan, dan praktiknya dalam berbagai macam konteks. Bagaimanapun juga, teori dan praktik pendidikan secara umum dan kepemimpinan pendidikan secara khusus hal yang etnosentrik baik pada filosofi barat maupun nilainya.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

b. Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam dituntut mampu berperan semaksimal mungkin agar tujuan pendidikan tercapai. Keberhasilan madrasah sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah untuk memimpin dengan visi dan strategi kepemimpinan atau sering disebut pemimpin visioner. Kepala sekolah/Madrasah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan

karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.⁴⁵

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang menciptakan, mengartikulasikan, dan membangun rencana tindakan bagi perubahan organisasi. Kemampuan memahami dan mengantarkan pada pencapaian tujuan terletak pada kepemimpinan madrasah. Salah satu langkah bagi pemimpin visioner adalah menganalisis semua area organisasi yang membutuhkan perbaikan.⁴⁶

*Command, Management and Leadership is, in turn, another way of suggesting that the role of those responsible for decision making is to find the appropriate Answer.*⁴⁷

Komando, Manajemen dan Kepemimpinan pada gilirannya, merupakan cara lain untuk menunjukkan bahwa peran mereka bertanggung jawab untuk pengambilan keputusan adalah untuk menemukan Jawaban yang tepat. Artinya pemimpin memiliki peran untuk bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, ada tujuh peran kepala madrasah, yakni:

- 1) Kepala madrasah sebagai Edukator (pendidik);
- 2) Kepala madrasah sebagai Manajer;

⁴⁵ Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang:el-Hikmah, 2010), 44.

⁴⁶ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016), 89.

⁴⁷ Hilarie Owen, *New Thinking on Leadership A global perspective*, (USA : KoganPage, 2012), 15

- 3) Kepala madrasah sebagai Administrator;
- 4) Kepala madrasah sebagai Supervisor;
- 5) Kepala madrasah sebagai Leader;
- 6) Kepala madrasah sebagai Innovator;
- 7) Kepala madrasah sebagai Motivator.⁴⁸

Kepala sekolah sebagai manajer yaitu mempunyai fungsi menyusun perencanaan, mengkoordinasikan kegiatan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur administrasi, dan mengatur tata usaha, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan Sunarto menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai manajer dituntut memiliki kesiapan untuk mengelola sekolah, kemampuan dan kemauan muncul manakala para pemimpin sekolah dapat membuka diri secara luas untuk menyerap sumber-sumber yang dapat mendorong perubahan manajerial. Untuk melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan yang menunjang program sekolah. Karena jika merujuk pada pandangan manajemen modern, kerjasama merupakan hal yang

⁴⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017),98-99.

amat mendasar dalam sebuah organisasi.⁴⁹ Manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi berusaha mengordinasikan kegiatan dan menggunakan sumber dayanya untuk memenuhi berbagai tugas organisasi seefisien mungkin.⁵⁰ Selaku manajer, kepala madrasah mempunyai tugas berikut:

- 1) Menyusun perencanaan.
- 2) Mengorganisasikan kegiatan.
- 3) Mengarahkan / mengendalikan kegiatan.
- 4) Mengoordinasikan kegiatan.
- 5) Melaksanakan pengawasan.
- 6) Menentukan kebijaksanaan.
- 7) Mengadakan rapat dalam mengambil keputusan.
- 8) Mengatur proses belajar mengajar.
- 9) Mengatur administrasi ketatausahaan, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, dan keuangan.⁵¹

Sehubungan dengan tugas-tugas kepala madrasah sebagai manajer sebagaimana disebutkan di atas, kepala madrasah harus mempunyai perencanaan pembangunan madrasah serta pembangunan keberhasilan siswa sesuai dengan visi dan misi madrasah, baik jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Begitu pula kepala harus mempunyai perencanaan yang matang dalam mengorganisasikan

⁴⁹ Hamirul, *Peran ...*, 54.

⁵⁰ Zainal Arifin, *Tafsir ayat-ayat manajemen*, (Yogyakarta: Prodi MPI fakultas ilmu tarbiyah dan keguruan UIN Sunan kalijaga, 2019), 104-105.

⁵¹ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 51.

kegiatan pembelajaran, agar guru yang memberi pembelajaran dan siswa yang menerima pembelajaran tidak merasa bosan dengan iklim madrasah yang kurang nyaman.

Demi kemajuan madrasah dan keinginan baik bersama, kepala madrasah harus melaksanakan pengawasan terhadap guru melalui kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Kepala madrasah sepatutnya menyediakan fasilitas dan kesempatan bagi guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesi, baik yang diadakan sendiri di madrasah yang bersangkutan dengan mengundang tokoh pakar, atau pun diutus untuk mengikuti kegiatan pelatihan di luar madrasah.

c. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

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

Madrasah (Pasal 4), adalah: Kepala Madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi.⁵²

Sebagai pemimpin pendidikan di madrasah, seorang kepala madrasah mengorganisasikan madrasah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (teamwork) dibawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi

Sebagai pemimpin pendidikan dalam upaya menggapai visi dan misi kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan madrasah yang dipimpinnya. Oleh sebab itu kepala madrasah harus sadar bahwa keberhasilannya dalam memimpin madrasah juga terletak pada orang lain, yaitu guru dan tenaga kependidikan lainnya, kepribadian dan sikap kepala madrasah. Kepala madrasah memainkan peran penting terhadap keberhasilan dan kegagalannya.

Kepala madrasah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumberdaya guru, rekrutmen sumber daya siswa, kerjasama sekolah dan orangtua, serta sosok Outcome sekolah yang protektif.

⁵² Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah

Dibawah ini ialah tugas kepala madrasah menurut pendapat

Dede husnaini usman sebagai berikut:

- 1) Menjabarkan misi kedalam target.
- 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
- 3) Menganalisis tantangan peluang kekuatan dan kelemahan sekolah.
- 4) Membuat rancangan kerja strategis.
- 5) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah.
- 6) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik di masyarakat.
- 7) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga profesi dan kedudukan yang telah diberikan kepadanya.
- 8) Menjaga dan memotivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan.
- 9) Membantu membina dan mempertahankan lingkungan madrasah peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.
- 10) Menjalin kerjasama dengan orangtua peserta didik masyarakat dan komite sekolah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam memobilisasi SDM.
- 11) Memberi teladan dan tanggung jawab.⁵³

Dari pendapat di atas tugas kepala sekolah ialah mengerakkan semua sumber daya yang ada di madrasah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala Madrasah harus mampu mempengaruhi,

⁵³ Deden Makbuloh, *Pendidikan islam Dan Sistem Penjaminan Mutu Menuju Pendidikan Berkualitas di indonesia*,(Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,2016),75.

membimbing dan memotivasi agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik.⁵⁴

Secara yuridis, ruang lingkup manajemen pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah di sekolah mengacu pada Permendiknas Nomor 13 tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah, berisikan kualifikasi dan kompetensi. Dalam dimensi kompetensi, terdapat dimensi manajerial kepala sekolah/madrasah diantaranya:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan,
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan,
- 3) Memimpin sekolah/madrasah secara optimal,
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif,
- 5) menciptakan budaya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik,
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal,
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal,

⁵⁴ Husnaini, Usman. *Manajemen : Teori dan praktek dan Riset Pendidikan* (Yogyakarta: Bumi Aksara,2019), 654.

- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, pembiayaan sekolah/ madrasah,
- 9) Mengelola peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik,
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional,
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien,
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah,
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah,
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah,
- 15) Memanfaatkan kemajuan tehnologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah,
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.⁵⁵

2. Peran Kepala Madrasah sebagai manajer

a. Perencanaan Pendidikan

⁵⁵ Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Perencanaan dalam Islam dikenal dengan *at-takhthit* atau *planning* yaitu perencanaan/gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu metode tertentu.⁵⁶ Yusuf Enoch dalam Zulaichah Ahmad, menjelaskan bahwa perencanaan mengandung arti sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.⁵⁷ Pernyataan Yusuf Enoch diperkuat oleh George R. Terry yang menyatakan bahwa, perencanaan (*Planning*) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan.⁵⁸ Hal serupa juga diungkapkan oleh Johnson, yang menyatakan bahwasannya “*The planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of system change*”.

Jika dilihat dari sudut pandang Islam, perencanaan adalah suatu yang sangat diperlukan karena dalam Islam sendiri diajarkan agar kita selalu memperhatikan apa yang akan kita perbuat. Sesuai dengan Al Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 sebagai berikut :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ

حَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

⁵⁶ Qomar Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)* (Jakarta: Erlangga, 2007), 8.

⁵⁷ Zulaichah Ahmad, *Perencanaan Pembelajaran PAI* (Jember: Madania Center Press, 2008), 8.

⁵⁸ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), 17.

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.(Q.S Al-Hasyr 59 :18).⁵⁹

Ayat tersebut menjelaskan tentang perintah takwa yang ditujukan kepada orang-orang yang beriman serta perintah untuk mengintrospeksi diri dengan memperhatikan amalan-amalan yang telah dikerjakan untuk kebaikan dimasa yang akan datang. Perintah takwa disebutkan sebanyak dua kali didalam ayat ini untuk penegasan bahwa seharusnya seorang muslim untuk bertakwa dengan sebenar-benarnya takwa dengan berlanskan Amal Ma’ruf Nahi Munkar karena Allah selalu mengawasi segala perbuatan manusia didunia. Maka dari itu, seorang muslim hendaknya selalu menjalan ibadah kepada Allah dengan ihsan.

Penentuan perencanaan kegiatan menurut Richard A. Gorton

ada empat poin yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Menentukan kegiatan
- 2) Menentukan sumber daya yang kualifaid antara lain: personil, fasilitas dan modal (biaya).
- 3) Menentukan tingkat efektifitas dan efisiensinya
- 4) Menentukan jadwal kegiatan.⁶⁰

⁵⁹ Departemen Agama RI, *Alquran Tafsir Per Kata Tajwid Kode Angka*, (Tangerang Selatan: PT. Kalim, 2011), 574.

⁶⁰ Richard A. Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership* (New York: Wm.C. Brown Company Publishers, 1976), 50.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan mengandung enam pokok pikiran yaitu:

- 1) Perencanaan melibatkan proses penetapan keadaan masa depan yang diinginkan.
- 2) Keadaan masa depan yang diinginkan itu kemudian dibandingkan dengan keadaan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya.
- 3) Untuk menutup kesenjangan itu dilakukan suatu usaha
- 4) Usaha yang dilakukan untuk menutup kesenjangan, itu dapat beranekaragam dan merupakan alternatif yang mungkin ditempuh
- 5) Pemilihan alternatif yang paling baik, dalam arti yang mempunyai efektifitas dan efisiensi yang paling tinggi perlu dilakukan
- 6) Alternatif yang dipilih itu harus dirinci, sehingga dapat menjadi pedoman dalam mengambil keputusan apabila akan dilaksanakan.⁶¹

Perencanaan merupakan salah satu proses dalam fungsi-fungsi manajemen. Sebelum manajer melaksanakan aktivitas pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, maka aktivitas pertama manajer adalah melakukan perencanaan. Perencanaan merupakan langkah dan proses yang sangat fundamental untuk mencapai tujuan organisasi. Mengingat posisi perencanaan yang sangat penting dan utama, maka setiap perencanaan harus dilakukan dengan

⁶¹ Zulaichah Ahmad, *Perencanaan Pembelajaran PAI* (Jember: Madania Center Press, 2008), 8-9.

cermat melalui analisis yang mendalam tentang tindakan atau aktivitas apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.⁶²

b. Pelaksanaan Pendidikan

Setelah proses perencanaan dilakukan hingga menghasilkan rencana kerja, maka langkah selanjutnya adalah pelaksanaan. Pelaksanaan pada hakikatnya merupakan aktualisasi dari rencana kerja yang telah disusun. Unsur-unsur manajemen pelaksanaan dalam Islam lebih dikenal dengan istilah *At-Tansiq wat Taujih* atau *Coordination*, upaya untuk mencapai hasil yang baik dengan seimbang, termasuk diantara langkah-langkah bersama untuk mengaplikasikan *planning* dengan mengharapkan tujuan yang diidamkan.⁶³

George R. Terry, pelaksanaan (*actuating*) atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai.⁶⁴

Menurut Richard Gorton dan Scheneider “*Implementing involves administrators in the process of making sure that the plant is carried out as intended.*”⁶⁵ Artinya pelaksanaan melibatkan seorang administrator pada proses memastikan rencana berjalan sesuai yang dikehendaki. Pada dasarnya proses pelaksanaan kebijakan merupakan

⁶² Suhadi Winoto, *Dasar-dasar manajemen pendidikan*, (Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara, 2020), 41.

⁶³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)* (Jakarta: Erlangga, 2007), 17.

⁶⁴ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), 17.

⁶⁵ Richard A Gorton and Gail Thierbach Scheineder, *School Based Leadership: Challenges and Oppurtunities*, (New York: Wm.C. Brown Publisher, 1991), 65.

proses yang sangat menentukan. Tolok ukur keberhasilan kebijakan pendidikan dapat dilihat pada tahap pelaksanaannya. Sebaik apapun kebijakan pendidikan yang sudah dibuat jika tidak dilaksanakan maka tidak akan dapat dirasakan manfaatnya.

c. Evaluasi pendidikan

Evaluasi adalah proses pengukuran dan penilaian secara sistematis dan terencana untuk mengetahui tingkat kemampuan, ketepatan proses dan pencapaian tujuan, sesuai dengan yang diharapkan.⁶⁶ Evaluasi merupakan Pengukuran pada dasarnya merupakan kegiatan penentuan angka bagi suatu objek secara sistematis. Penentuan angka ini merupakan usaha untuk menggambarkan karakteristik suatu objek. Selain itu, pengukuran juga pada dasarnya merupakan kuantifikasi suatu objek tau gejala. Semua gejala atau objek dinyatakan dalam bentuk angka atau skor, dan objek yang diukur bisa berupa fisik maupun non fisik.⁶⁷

Evaluasi merupakan tahap akhir dari sebuah proses kebijakan.. Menurut Richard Gorton dan Scheneider “*evaluation can be defined as the process of examining as carefully, thoroughly, and objectively as possible an individual, group, product, or program to ascertain strengths ang weakness*”.⁶⁸ Artinya evaluasi dapat diartikan sebagai

⁶⁶ Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik Dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta : Transmisi Media,2008), 67.

⁶⁷ Djemari Mardapi, *Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Nuha Medika, 2012), 7.

⁶⁸ Richard A Gorton and Gail Thierbach Scheineder, *School Based Leadership: Challenges and Oppurtunities...*, 73.

proses menilai secara teliti, menyeluruh, dan objektif secara individu atau kelompok untuk mengetahui kelebihan atau kelemahan dari produk atau program. Evaluasi kebijakan lebih menekankan pada hasil dari suatu kebijakan apakah sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Jika hasilnya tidak sesuai dengan rencana, tujuan, maupun sasaran maka perlu ada langkah baru yang harus diambil untuk mengganti kebijakan yang dirasa gagal tersebut.

Evaluasi oleh kepala sekolah adalah menilai pelaksanaan pembelajaran di sekolah, kinerja guru, administrasi sekolah, dan ketatausahaan sekolah lainnya, termasuk perhitungan anggaran biaya sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengidentifikasi komponen program yang akan dievaluasi.⁶⁹

Hasil penilaian dari proses evaluasi dijadikan sebagai masukan atau umpan balik untuk merumuskan kebijakan selanjutnya. Evaluasi yang baik tidak hanya melihat pada hasil akhir saja, tetapi juga melihat pada setiap tahapan dalam proses kebijakan.

Evaluasi Diri Madrasah (EDM) Evaluasi Diri Madrasah dan Madrasah adalah EDM adalah proses Evaluasi Diri Madrasah yang bersifat internal untuk melihat kinerja madrasah berdasarkan SPM dan SNP yang hasilnya dipakai sebagai dasar Penyusunan Rencana Kerja

⁶⁹ Tatang S. *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016), 95.

Madrasah/ Madrasah dan sebagai masukan bagi perencanaan pendidikan.⁷⁰

Proses Evaluasi Diri Madrasah dan Madrasah merupakan siklus, yang dimulai dengan pembentukan Tim Pengembang Madrasah (TPS), pelatihan penggunaan instrumen, pelaksanaan EDM di madrasah dan penggunaan hasilnya sebagai dasar penyusunan RPS/RKS dan RAPBS/RKAS. Madrasah melakukan proses EDM setiap tahun sekali. EDM/M dilaksanakan oleh Tim Pengembang Madrasah (TPS) yang terdiri atas: Kepala Madrasah, wakil unsur guru, wakil Komite Madrasah, wakil orang tua siswa, dan pengawas.

Sebelum menganjak kepada pengertian EDM alangkah baiknya menyelami pengertian tentang evaluasi terlebih dahulu. Secara harfiah kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation*; dalam bahasa Arab, dalam bahasa Indonesia berarti penilaian.

Sedangkan definisi secara istilah tentang evaluasi terdapat macammacam pendapat menurut para ahli, diantaranya;

- 1) Menurut Edwin Wandt (1977), evaluasi adalah suatu tindakan atau proses dalam menentukan nilai sesuatu.
- 2) Menurut M. Chabib Thoha, evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan objek dengan menggunakan instrument dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan.

⁷⁰ Kementerian pendidikan, *Pusat pengembangan tenaga pendidikan: Evaluasi Diri Madrasah*, (Jakarta: Depdiknas, 2015),3.

- 3) Menurut Nanang Fattah, evaluasi adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggung jawabkan.⁷¹

Evaluasi Diri Madrasah (EDM) adalah suatu proses evaluasi yang bersifat internal dengan melibatkan pemangku kepentingan untuk melihat kinerja madrasah berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang digunakan sebagai dasar penyusunan RKS dan RKAS dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah secara konsisten dan berkelanjutan, serta sebagai masukan bagi perencanaan investasi pendidikan tingkat kab/kota evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan melainkan kegiatan untuk menilai suatu secara terencana, sistematis, dan berdasarkan atas tujuan yang jelas,⁷²

Evaluasi Diri Madrasah adalah proses yang mengikutsertakan semua pemangku kepentingan untuk membantu madrasah dalam menilai mutu penyelenggaraan pendidikan berdasarkan indikator-indikator kunci yang mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dengan menerapkan strategi EDM madrasah diharapkan dapat meninjau kesesuaian kinerja mereka dengan rencana sekolah dengan menggunakan Standar Nasional Pendidikan untuk menguji mutu kinerja mereka. Informasi yang dihasilkan dalam EDM akan digunakan sekolah untuk: mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, menyiapkan rencana pengembangan sekolah ke depan, melaksanakan program

⁷¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 107.

⁷² Kemendiknas, *Pusat pengembangan tenaga kependidikan dan penjamin mutu pendidikan*; (Jakarta: Depdiknas, 2015),7.

pengembangan, dan melaporkan kinerja mereka dan hal-hal yang perlu diperbaiki kepada masyarakat dan Pemerintah Kabupaten/Kota.

3. Mutu Lulusan

a. Konsep Mutu Lulusan

Definisi mutu memiliki konotasi yang bermacam-macam tergantung orang yang memakainya. Mutu merupakan sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.⁷³ Mutu menurut pendapat Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Pendapat yang hampir sama dikemukakan Juran bahwa mutu ialah kecocokan dengan produk. Sedangkan mutu menurut pendapat Crosby ialah kesesuaian dengan yang diisyaratkan.⁷⁴ Menurut Joremo S. Arcaro mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan out put pendidikan.⁷⁵

Mutu atau kualitas sendiri memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus-menerus. Meskipun tidak ada definisi mengenai mutu yang diterima secara universal, terdapat beberapa kesamaan dari pengertian mutu atau kualitas dalam elemen-elemen sebagai berikut :

- 1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- 2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan

⁷³ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 29.

⁷⁴ Usman, *Manajemen: Teori, Praktik*, 511.

⁷⁵ Joremo S Arcaro. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* (Penerbit Riene Cipta, Jakarta, 2005), 85.

3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang.⁷⁶

Mutu memiliki pengertian yang beragam dan memiliki implikasi yang berbeda jika diterapkan pada sesuatu tergantung pada apa yang dihasilkan. Gasperz menjelaskan bahwa mutu memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi, dari konvensional sampai modern. Definisi konvensional mendefinisikan karakteristik langsung dari suatu produk, sedangkan definisi modern menjelaskan bahwa mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Namun, konsep dasar mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki karena pada dasarnya tidak ada proses yang sempurna.

Menurut Arcaro, mutu adalah sebuah derajat variasi yang terduga standar yang digunakan dan memiliki ketergantungan pada biaya yang rendah. Menurut Daming dalam Arcaro, mutu berarti memecahkan untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus. Menurut Daming, dalam dunia pendidikan yang dapat diterapkan adalah (1) anggota dewan sekolah dan administrator harus menetapkan tujuan pendidikan; (2) menekankan pada upaya kegagalan pada siswa; (3) menggunakan metode kontrol statistik untuk membantu memperbaiki outcome siswa dan administratif.⁷⁷

⁷⁶ Muhammad Fathurrohman dan Sulistiyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta.:Teras, 2017), 46.

⁷⁷Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: ArRuzz Media 2017), 54

Mutu merupakan gagasan dinamis yang sulit untuk dapat disamakan. Di suatu sisi mutu dapat dipahami sebagai konsep absolut dan pada sisi lain dapat dipahami sebagai konsep yang bersifat *relative*.

1) Konsep Absolut

Mutu sebagai konsep absolut memnungkinkan kepala sekolah untuk merumuskan standar maksimal, yang pada kenyataannya akan sulit untuk direalisasikan. Dalam pemahaman seperti ini, kepala sekolah akan berpikir bahwa sekolah yang dipimpin harus dapat menjadi sekolah unggulan baik bertaraf nasional maupun internasional. Mutu akan menjadi simbol status bagi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, sehingga *stakeholder/pemilik* akan merasa bangga dan merasa puas, khususnya bagi orang tua peserta didik.

2) Konsep Relatif

Mutu sebagai konsep relatif, sangat mengikuti keinginan pelanggan.

Mutu ditentukan oleh spesifikasi standart yang telah ditetapkan dan selalu disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Mutu pada kondisi sekarang belum tentu menjadi ukuran mutu di masa datang. Kepala sekolah harus bisa merancang kebutuhan masa depan dengan visi dan misi sekolah yang menantang. Untuk itu sekolah harus merumuskan program-programnya terlebih dahulu dengan kejelasan target yang akan dicapai.⁷⁸

⁷⁸Suparno Eko Widodo, *Manajemen Mutu Pendidikan (Untuk Guru dan Kepala Sekolah)*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2016), 52.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangaunan di bidang pendidikan nasional, dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia (menyeluruh). Sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan :

“Pemerintah memandang perlu untuk melakukan evaluasi berskala nasional yang dapat memantau dan memetakan tingkat pencapaian kompetensi peserta didik sebagaimana ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan yang berfungsi sebagai salah satu sarana penjaminan dan peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan. Dalam upaya menyempurnakan kualitas pelaksanaannya, perlu memperhatikan data hasil belajar siswa yang dihimpun yang mencerminkan kondisi pendidikan dari waktu ke waktu sehingga lebih membantu menentukan langkah-langkah perbaikan mutu sebagaimana mestinya.”⁷⁹

Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu: 1. Peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis, untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh untuk mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman; 2. Peningkatan mutu pendidikan berorientasi pada keterampilan hidup esensial, yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata, dan bermakna. lembaga pendidikan (sekolah) dapat dikatakan bermutu, apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam; 1. Prestasi akademik, yaitu

⁷⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional.

nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan; 2. Memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan 3. Memiliki tanggung jawab yang tinggi, dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan, sesuai dengan standar ilmu yang diterimanya di sekolah.⁸⁰

Mutu lulusan bagi lembaga pendidikan menjadi satu hal yang sangat penting. Lulusan yang bermutu, memungkinkan para pengguna produk dan lulusan dari lembaga pendidikan dapat memperoleh kepuasan. Jika pengguna puas maka konsumen dari lulusan tersebut akan semakin setia, komparatif dan kompetitif dalam penyelenggaraan pendidikan.⁸¹

b. Proses Peningkatan Mutu Lulusan

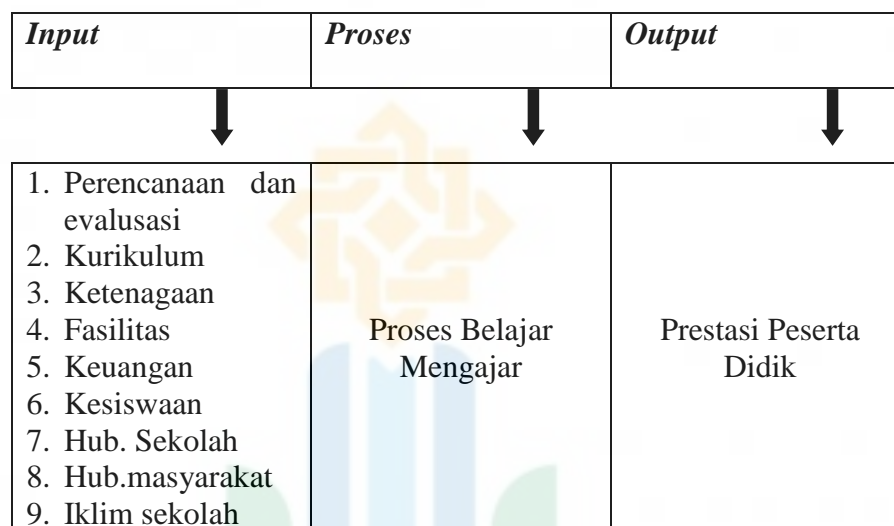
Permasalahan yang dihadapi oleh madrasah dalam rangka peningkatan mutu lulusan dapat diatasi dengan menyusun rencana strategis. Adanya rumusan rencana strategis tersebut dapat memudahkan madrasah dan sebagai pegangan atau arahan madrasah untuk mencapai tujuan yang diharapkan.⁸² Peningkatan mutu lulusan tidak lepas dari peningkatan mutu pendidikan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil (*output*) harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai.

⁸⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 170.

⁸¹ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 86-87.

⁸² Maulana Amirul Adha, Achmad Supriyanto, Agus Timan, *Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Madrasah Menggunakan Diagram Fishbone*, Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan. Vol. 5 No. 01, Juni 2019, 11.

Pencapaian mutu dalam proses pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 : Proses Pendidikan⁸³

Lembaga pendidikan yang bermutu menurut tim *Whole District Development* (WDD) adalah sebagai berikut :

- 1) Visi dan misi yang jelas
- 2) Kepala sekolah yang profesional
- 3) Guru yang profesional
- 4) Lingkungan belajar yang kondusif
- 5) Ramah siswa
- 6) Manajemen yang kuat
- 7) Kurikulum yang luas dan berimbang
- 8) Penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna
- 9) Pelibatan masyarakat yang tinggi.⁸⁴

⁸³ Maulana Amirul Adha, Achmad Supriyanto, Agus Timan, *strategi...*, 11.

⁸⁴Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan Teori & Praktek*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 106.

Mutu pendidikan adalah mutu lulusan dan pelayanan yang memuaskan pihak terkait pendidikan. Mutu lulusan berkaitan dengan lulusan dengan nilai yang baik (kognitif, afektif, dan psikomotorik) diterima melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yang berkualitas dan memiliki kepribadian yang baik. Sedangkan mutu pelayanan berkaitan dengan aktivitas melayani keperluan peserta didik, guru dan pegawai serta masyarakat secara tepat dan tepat sehingga semua merasa puas atas layanan yang diberikan oleh pihak sekolah.⁸⁵

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penting dalam mempengaruhi proses peningkatan mutu lulusan adalah peran kepala madrasah. Hal ini karena sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya; karena tidak jarang kegagalan pendidikan dan pembelajaran di sekolah disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa berhasil tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuan serta mewujudkan visi dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah,

⁸⁵ Muhammad Fadhli, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*. TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, Vol. 1, No. 02, 2017, 218.

khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah. Dalam prosesnya, interaksi berkualitas yang dinamis antara kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan peserta didik memainkan peran sangat penting, terutama dalam penyesuaian berbagai aktivitas sekolah dengan tuntutan globalisasi, perubahan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan situasi, kondisi dan lingkungannya. Kesemuanya itu memungkinkan terciptanya interaksi berkualitas yang dinamis.⁸⁶

c. Pengendalian Mutu

1) Langkah Pengendalian Mutu

Langkah-langkah proses pengendalian sebagai berikut :⁸⁷

- a) Menentukan standar-standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian. Pengendalian membutuhkan standarisasi agar pelaksana kendali mutu memiliki acuan kerja yang jelas.
- b) Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai. Ukuran ketercapaian kerja mengacu pada instrumen yang berlaku.
- c) Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standart dan menentukan penyimpangan jika ada. Melakukan internal benchmarking dan mengecek ulang sejauh mana proses, tujuan, dan pelaksana program sesuai dengan standar.
- d) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

⁸⁶E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 5

⁸⁷Barnawi & M. Arifin, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2017), 175.

Adapun cara pengendalian meliputi sebagai berikut :⁸⁸

- a) *Pengawasan langsung*, pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manager.
- b) *Pengawasan tidak langsung*, pengawasan jarak jauh dengan melalui laporan oleh bawahan baik secara lisan maupun tulisan.
- c) *Pengawasan berdasarkan kondisi tertentu*, pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan atau kondisi tertentu, dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung.

2) Sasaran Pengendalian Mutu Pendidikan

Danny Meirawan dalam laman direktori UPI menyatakan bahwa sasaran yang dituju oleh manajemen mutu adalah peningkatan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi melalui perbaikan kinerja dan peningkatan mutu kerja agar menghasilkan produk yang memuaskan dan memenuhi kebutuhan konsumen. Jadi, manajemen mutu bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku dan harus diikuti, melainkan seperangkat prosedur dan proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu kerja.

Dapat pula dikatakan bahwa hakikat manajemen mutu adalah suatu sistem manajemen yang secara terus-menerus mengusahakan dan diarahkan untuk meningkatkan kepuasan konsumen dengan biaya murah. Murahnya biaya itu adalah karena produk yang dihasilkan

⁸⁸Barnawi & M. Arifin, *Sistem...*, 176.

bermutu dan bebas dari kegagalan yang mengakibatkan kerugian sehingga perbandingan antara *output* dan *input* menjadi tinggi.

3) Sifat dan Waktu Pengendalian

Sifat dan waktu pengendalian/control dibedakan atas :⁸⁹

- a) *Preventive control*, pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaannya.
- b) *Repressive control*, pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, agar kesalahan yang sama tidak terjadi lagi diwaktu yang akan datang.

4) Macam-Macam Pengendalian

- a) *Internal control*, pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya.
- b) *External control*, pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar.

Dalam dunia pendidikan dapat berbentuk akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional atau pihak luar lainnya. Dalam konteks *external control* pihak luar telah memiliki instrument evaluasi diri untuk dilengkapi pihak yang dikontrol. Tugas dari eksternal adalah mencocokkan isian dengan realitas yang ada.

- c) *Formal control*, pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern. Secara internal lebih pada aspek pembinaan.

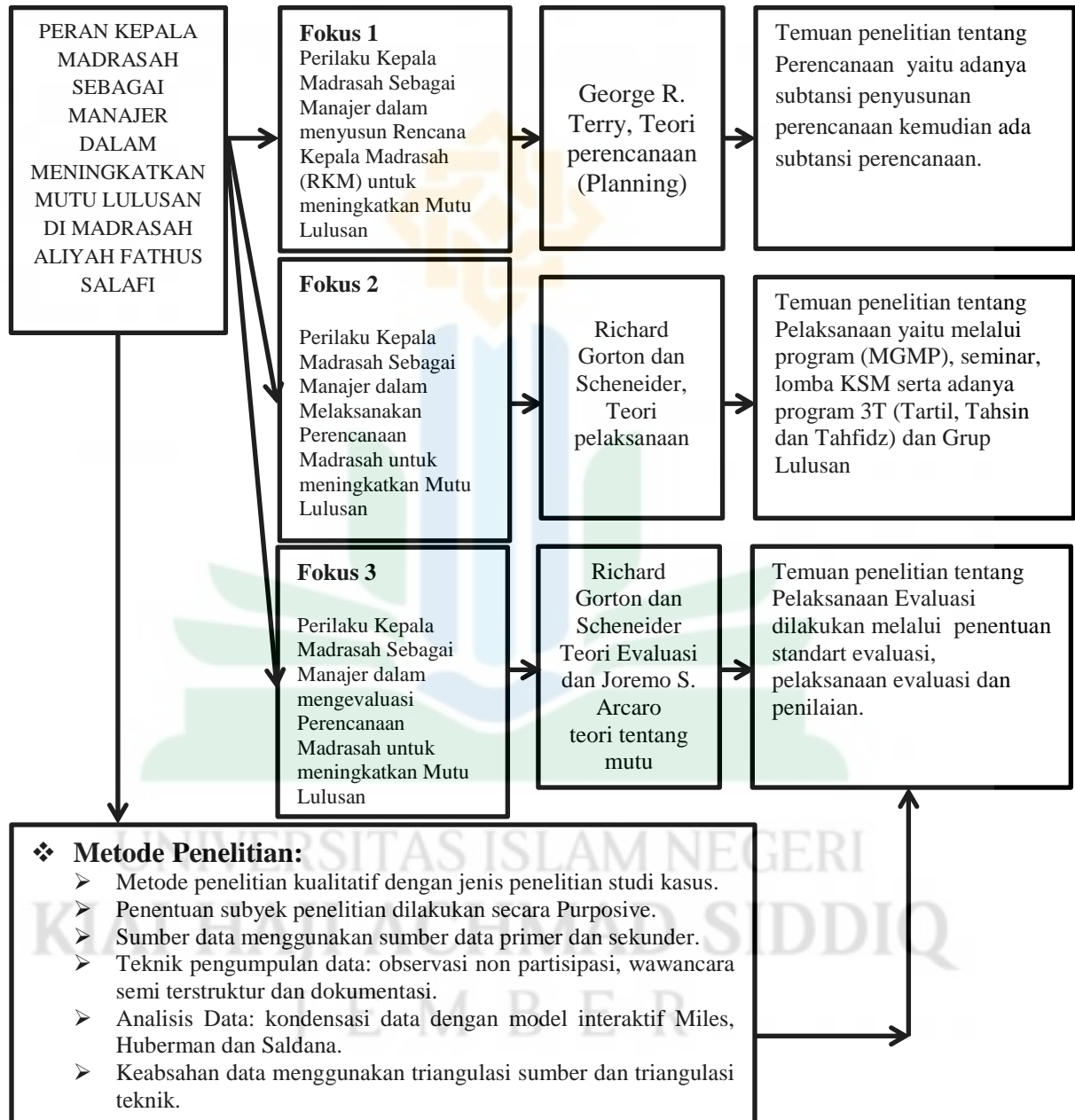
⁸⁹Barnawi & M. Arifin, *Sistem...*, 177.

- d) *Informal control*, penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen, baik langsung maupun tidak langsung. Institusi sering mengadakan survey kepuasan produk dan sejenisnya dimaksudkan untuk memperoleh *input* dari masyarakat.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

C. Kerangka Konseptual





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menurut Corbin dan Strauss dalam Wahid murni merupakan Bentuk penelitian dimana peneliti dalam mengumpulkan dan menganalisis data menjadi bagian dari proses penelitian sebagai partisipan bersama informan yang memberikan data.⁹⁰ Pendekatan kualitatif digunakan karena dapat mengungkap data secara mendalam tentang peran kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Jenis penelitian yang digunakan yaitu studi kasus. Jenis studi kasus digunakan dalam penelitian ini karena peneliti memaparkan mengenai pemahaman yang mendalam terkait dengan peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu lulusan melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan berbagai sumber informasi yang kompleks (misalnya pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dokumen, dan beragam laporan terkait).

B. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi atau tempat penelitian ini bertempat di Madrasah Aliyah Fathus Salafi yang beralamat di Jl. Tanung Rejo No. 68 Mangaran KP. 68363 Desa Tanjung Rejo Kecamatan Mangaran Situbondo.⁹¹ Penentuan lokasi

⁹⁰ Wahidmuri, *Pemaparan Metode Penelitian Kualitatif* (Repositori UIN Malang, Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2016), 5.

⁹¹ Observasi awal, dilaksanakan pada tanggal 4 Januari 2021 di MA Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

penelitian ini dilakukan secara sengaja dengan dasar pertimbangan bahwa layak dijadikan tempat penelitian untuk mengkaji secara mendalam tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Lokasi penelitian ini dipilih karena adanya hal yang menarik sebagai berikut:

1. Secara geografis MA Fathus Salafi terletak di lingkungan yang strategis, sehingga lembaga ini menjadi alternative kedua bagi orang tua yang akan menyekolahkan anaknya (*input* biasa). Namun dapat meluluskan siswa yang mampu bersaing dengan sekolah lain.
2. Walaupun berada di pelosok namun terkenal dengan kepala madrasah yang sangat disiplin. Salah satunya membedakan kelas siswa dan siswi, sehingga mereka dapat lulus dengan nilai maksimal. Sebagian besar dari lulusan menyebar wirausahawan, pertanian, dan bekerja di suatu instansi, kemudian sisanya melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi negeri dan atau swasta.
3. Dalam pelaksanaan manajemennya, kepala madrasah menerapkan salah satu tugasnya sebagai manajer yaitu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan serta mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan, karena peneliti sendiri merupakan *key* informan pengumpulan data yang utama

sehingga kehadiran peneliti mutlak diperlukan dalam menguraikan data. Karena dengan terjun langsung ke lapangan maka peneliti dapat melihat secara langsung fenomena di daerah yang akan diteliti. Peneliti sekaligus merupakan perencana, pelaksanaan, pengumpul data, penganalisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya.⁹²

Diawali mengajukan ijin penelitian kepada pihak Madrasah Aliyah Fathus Salafi. Hubungan baik yang tercipta antara peneliti dengan informan penelitian selama berada di lapangan adalah kunci utama keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti harus menghindari kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan harus diketahui secara terbuka oleh subjek penelitian.

D. Subyek Penelitian

Menurut Moeleong dalam Farida Nugrahani subjek penelitian adalah orang dalam latar penelitian, yaitu orang yang dimanfaatkan untuk memberi informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.⁹³ Penentuan subyek penelitian/informan menggunakan teknik *purposive* yaitu teknik penentuan informan dengan pertimbangan tertentu dan tujuan tertentu.⁹⁴ Pemilihan sekelompok subyek didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang

⁹² Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007),121.

⁹³ Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif* (Solo: Cakra Books, 2017), 61-62.

⁹⁴ Sugiyono, *Metode*, 219.

mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya oleh peneliti.

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian yaitu :

1. Kepala Madrasah MA. Fathus Salafi: Zainuddin, S.Pd
2. Komite Madrasah MA. Fathus Salafi: Ahmad Zuhri
3. Waka Kurikulum MA. Fathus Salafi: Abdul Wahid, S.Ag
4. Waka Kesiswaan MA. Fathus Salafi: Abd. Rahman shodik, S.Pd
5. Waka Humas MA. Fathus Salafi: Ainul Yaqin, S.Pd.I
6. Dewan Guru MA Fathus Salafi: a) Haeriyanto, S.Pd.I, b) Dini Elvina Apriliyanti, S.Pd
7. Siswa/Siswi MA. Fathus Salafi: a) Achmad Muzammil, b) Amelia Putri, c) Husnul Imaniyah, d) Arina Khofifa, e) Ahmad Wahyudi

E. Sumber Data

Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh.⁹⁵ Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu :

1. Sumber data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugasnya) dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, Waka kurikulum, guru dan siswa di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.
2. Sumber data skunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama. Dapat juga dikatakan data yang

⁹⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, 129.

tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen. Dalam penelitian ini, dokumentasi merupakan sumber data sekunder.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang sangat substansi dalam penelitian, sedangkan maksud dari metode pengumpulan data adalah untuk mempermudah dalam memperoleh data yang diharapkan sehingga data tersebut tingkat kevalidannya dapat dipertanggung jawabkan.

Adapun metode atau cara yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

1. Observasi

Nasution mengungkapkan, observasi merupakan dasar semua ilmu pengetahuan. Artinya, para ilmuwan hanya dapat bekerja dengan data, yaitu fakta tentang dunia kenyataan yang diperoleh melalui cara observasi.⁹⁶ Melalui observasi tersebut peneliti dapat belajar tentang kenyataan perilaku manusia atau obyek dalam suatu situasi maupun makna dari perilaku. Pelaksanaan teknik observasi dapat dilakukan dalam beberapa cara. Penentuan dan pemilihan cara tersebut sangat tergantung pada situasi objek yang diteliti.

Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan. Observasi non partisipan digunakan karena peneliti hanya sebagai observer tanpa ikut terjun langsung dalam kegiatan yang ada di lembaga madrasah yang mana bertujuan untuk melengkapi data dan

⁹⁶ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2016), 64.

menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum holistik atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi yang ada dilapangan.

Dari kegiatan observasi yang dilakukan, peneliti melakukan observasi berupa:

a. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah(RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan.

- 1) Apa saja persiapan untuk program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- 2) Apa saja persiapan untuk program Tartil, Tahsin dan Tahfidz (3T)
- 3) Apa saja persiapan untuk program Kompetensi Sains Madrasah (KSM)
- 4) Jadwal, penanggung jawab serta anggaran untuk semua program

b. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan

Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan.

- 1) Kegiatan rapat bersama Kepala Madrasah
- 2) Kegiatan pembelajaran peserta didik
- 3) Kegiatan Hasil belajar peserta didik
- 4) Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- 5) Kegiatan Tartil, Tahsin dan Tahfidz (3T)
- 6) Kegiatan Kompetensi Sains Madrasah (KSM)
- 7) Kegiatan Komunikasi madrasah dengan masyarakat
- 8) Kegiatan Reuni alumni tahunan

- 9) Kegiatan Komunikasi madrasah dengan alumni melalui Whatsapp
- c. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan.
- 1) Evaluasi RKM oleh kepala madrasah
 - 2) Evaluasi dan tindak lanjut hasil Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
 - 3) Evaluasi dan tindak lanjut hasil program Tartil, Tahsin dan Tahfidz (3T)
 - 4) Evaluasi dan tindak lanjut setelah Kompetensi Sains Madrasah (KSM)
 - 5) Evaluasi dan tindak lanjut setelah reuni alumni

2. Wawancara

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yakni wawancara mendalam (*indepth interview*). Hal mendasar yang ingin diperoleh melalui teknik wawancara mendalam adalah minat informan/subjek penelitian dalam memahami orang lain, dan bagaimana mereka memberi makna terhadap pengalaman-pengalaman mereka dalam berinteraksi tersebut. Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara semi terstruktur karena pedoman wawancara yang memuat garis besar yang ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan.

Adapun data yang diperoleh berhubungan dengan fokus penelitian sebagai berikut:

a. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah(RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan.

- 1) Informasi Rencana Kegiatan Madrasah (RKM)
- 2) Informasi Program peningkatan mutu lulusan
- 3) Informasi Jadwal dan penanggung jawab serta anggaran untuk program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- 6) Informasi Jadwal dan penanggung jawab serta anggaran untuk program Tartil, Tahsin dan Tahfidz (3T)
- 4) Informasi Jadwal dan penanggung jawab serta anggaran untuk program Kompetensi Sains Madrasah (KSM)
- 5) Informasi Jadwal dan penanggung jawab serta anggaran untuk Reuni alumni

b. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan.

- 1) Informasi Kegiatan rapat bersama Kepala Madrasah
- 2) Informasi Kegiatan pembelajaran peserta didik
- 3) Informasi Kegiatan Hasil belajar peserta didik
- 4) Informasi Kegiatan Mutu lulusan madrasah
- 5) Informasi Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- 6) Informasi Kegiatan Tartil, Tahsin dan Tahfidz (3T)
- 7) Informasi Kegiatan Kompetensi Sains Madrasah (KSM)
- 8) Informasi Kegiatan Komunikasi madrasah dengan masyarakat
- 9) Informasi Kegiatan Reuni alumni tahunan

10) Informasi Kegiatan Komunikasi madrasah dengan alumni melalui Whatsapp

c. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan.

- 1) Informasi Evaluasi RKM oleh kepala madrasah
- 2) Informasi Evaluasi dan tindak lanjut hasil Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- 3) Informasi Evaluasi dan tindak lanjut hasil program Tartil, Tahsin dan Tahfidz (3T)
- 4) Informasi Evaluasi dan tindak lanjut setelah Kompetensi Sains Madrasah (KSM)
- 5) Informasi Evaluasi dan tindak lanjut setelah reuni alumni

3. Dokumentasi

Disamping metode observasi dan wawancara, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari observasi dan wawancara.

Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Salah satu cara yang dilakukan adalah menelaah rekaman dan dokumen mengenai peran kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan mutu lulusan di MA Fathus Salafi. Data yang akan didapat dari tehnik dokumentasi ini antara lain: foto wawancara, dokumen penting yang berkaitan dengan peningkatan mutu lulusan, data guru, data siswa, dan lain sebagainya.

Adapun data yang diperoleh berhubungan dengan fokus penelitian sebagai berikut:

a. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Perencanaan untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

- 1) Dokumen Jadwal dan penanggung jawab serta anggaran Rencana Kegiatan Madrasah (RKM)
- 2) Dokumen Jadwal dan penanggung jawab serta anggaran untuk program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- 3) Dokumen Jadwal dan penanggung jawab serta anggaran untuk program Tartil, Tahsin dan Tahfidz (3T)
- 4) Dokumen Jadwal dan penanggung jawab serta anggaran untuk program Kompetensi Sains Madrasah (KSM)
- 5) Dokumen Jadwal dan penanggung jawab serta anggaran untuk

Reuni alumni

b. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo

- 1) Foto Kegiatan rapat bersama Kepala Madrasah
- 2) Foto Kegiatan pembelajaran peserta didik
- 3) Dokumen Hasil belajar peserta didik
- 4) Dokumen data lulusan madrasah
- 5) Foto Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- 6) Foto Kegiatan Tartil, Tahsin dan Tahfidz (3T)

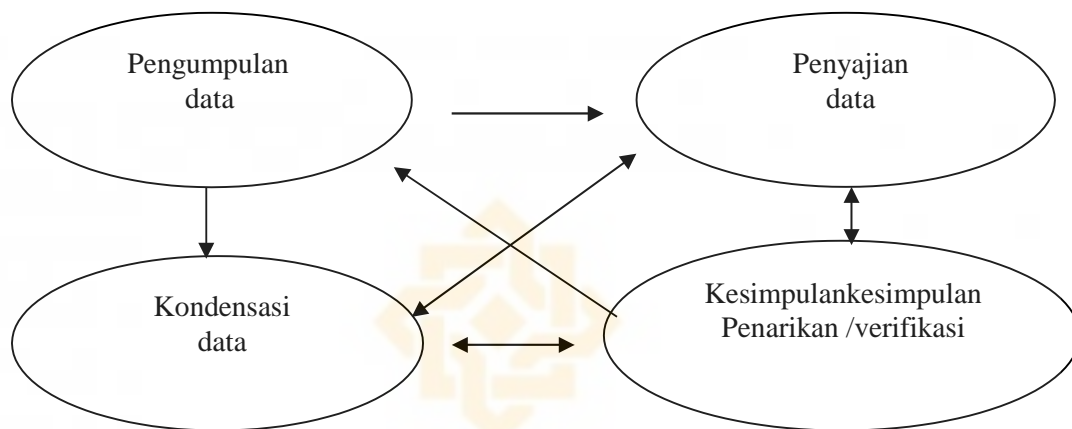
- 7) Foto Kegiatan Kompetensi Sains Madrasah (KSM)
 - 8) Foto Komunikasi madrasah dengan alumni melalui Whatsapp
- c. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.
- 1) Foto Kegiatan Evaluasi RKM oleh kepala madrasah
 - 2) Dokumen hasil rapat RKM
 - 3) Foto Kegiatan Evaluasi program Tartil, Tahsin dan Tahfidz (3T)
 - 4) Foto Kegiatan Evaluasi Kompetensi Sains Madrasah (KSM)

G. Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*).⁹⁷

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana akan diterapkan sebagaimana berikut:

⁹⁷ M.B Miles, M. A Huberman, J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3* (USA: Publications, 2014), 14.



Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif Sumber: Miles dan Huberman.

1. Kondensasi data (*Data condensation*)

Menurut Miles dan Huberman, "*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*". Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

a. *Selecting*

Menurut Miles dan Huberman, peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis⁹⁸

⁹⁸ M.B Miles, M. A Huberman, J Saldana, *Qualitative Data Analysis*...., 18.

Informasi-informasi yang berhubungan dengan Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

b. Focusing

Miles dan Huberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk praanalisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan fokus penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian.⁹⁹

Fokus data pada fokus penelitian diantaranya: 1) Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Perencanaan untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?, 2) Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?, 3) Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?

c. Abstracting

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di

⁹⁹ M.B Miles, M. A Huberman, J Saldana, *Qualitative Data Analysis*...., 19.

dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data.¹⁰⁰ Jika data yang menunjukkan Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

d. Simplifying dan Transforming

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.¹⁰¹ Untuk menyederhanakan data, peneliti mengumpulkan data yang telah di dapat ke dalam tabel.

2. Penyajian data (*Data display*)

Data yang mengacu pada pengorganisasian secara sistematis menjadi satu kesatuan untuk memudahkan upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan, sesuai dengan fokus penelitian diantaranya: 1) Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Perencanaan untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?, 2) Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?, 3) Bagaimana Peran Kepala Madrasah

¹⁰⁰ M.B Miles, M. A Huberman, J Saldana, *Qualitative Data Analysis*...., 19.

¹⁰¹ M.B Miles, M. A Huberman, J Saldana, *Qualitative Data Analysis*...., 19.

Sebagai Manajer dalam mengevaluasi peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?

3. Kesimpulan, penarikan/verifikasi (*Conclusion, drawing/verification*).

Menurut Miles dan Huberman, kesimpulan awal dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan tahap selanjutnya.

H. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya berimbas pada hasil akhir penelitian. Dalam proses pengecekan keabsahan data peneliti melakukan uji kredibilitas data dengan menggunakan Triangulasi Sumber, Triangulasi Teknik dan *Member Check*.¹⁰²

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi Sumber, yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan membandingkan dan mengecek data yang akan diperoleh melalui informan/sumber informasi dalam waktu yang berbeda.

Teknik triangulasi sumber ini dilakukan oleh peneliti dengan cara membandingkan dan mengecek lagi tingkat kepercayaan data melalui informan utama yang lainnya. Oleh karena itu peneliti menggali informasi dari informan yang telah ditentukan. Hal ini dilakukan untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh dari informan dan dapat dibandingkan dengan informan yang lainnya.

¹⁰² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung, Alfabeta, 2011), 121.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik, peneliti mengkroscek data yang diperoleh mengenai peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo dari hasil wawancara di cocokkan dengan hasil observasi dan dikuatkan dengan dokumen hasil wawancara dari informan satu dengan yang lainnya. Triangulasi ini di fokuskan pada kesesuaian antara data dan metode yang digunakan.

3. *Member Check*

Pada teknik ini peneliti melakukan dengan cara menyambungkan kembali data atau temuan kepada informan atau pemberi informasi untuk diadakan pengecekan data, setelah data terkumpul diolah dan diinterpretasikan menjadi sebuah kesimpulan, maka hasil temuan tersebut peneliti serahkan kepada pimpinan sekolah untuk mencermati data yang sudah disimpulkan peneliti, apakah sesuai dengan kenyataan dilapangan atau tidak.

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Untuk mempelajari penelitian kualitatif tidak terlepas dari usaha mengenal tahap-tahap penelitian. Tahap-tahap penelitian kualitatif dengan salah satu pokoknya peneliti menjadi sebagai alat penelitian. Khususnya analisis data ciri khasnya sudah dimulai sejak awal pengumpulan data.

Tahap-tahap penelitian perlu diuraikan yang mana bisa memberikan deskripsi tentang keseluruhan perencanaan, pelaksanaan pengumpulan data,

analisis data, sampai penulisan laporan. Tahap-tahap penelitian menurut Moleong ialah menyajikan tiga tahapan, yaitu: (1) pra-lapangan (2) kegiatan lapangan (3) analisis intensif.

Dengan demikian tahap-tahap penelitian yang telah peneliti lakukan diantaranya sebagai berikut:

- a. Pra lapangan, dalam hal ini sebelum turun langsung ke lapangan peneliti mempersiapkan proposal penelitian sebagai rancangan awal nantinya ketika di lapangan.
- b. Kegiatan lapangan, peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data-data dengan melakukan observasi, wawancara dan metode dokumentasi.
- c. Analisis intensif, selanjutnya setelah data semua terkumpul peneliti menganalisa keseluruhan data dan kemudian dideskripsikan dalam laporan.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data Hasil Penelitian

Paparan data membahas tentang temuan yang didapatkan selama penelitian melalui pengamatan langsung di lapangan. Seperti yang penulis kemukakan dalam judul bahwa penulis melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo, maka dalam laporan ini penulis memaparkan data-data dari lapangan yaitu hasil observasi, interview dan dokumentasi. Untuk memperoleh data mengenai Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo dilakukan interview dengan kepala madrasah dan dewan guru serta narasumber yang dianggap paham tentang penelitian yang dibahas oleh peneliti.

1. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah (RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo tidak hanya dipengaruhi satu atau dua program namun banyak hal berpengaruh dalam peningkatan mutu lulusan serta melalui beberapa tahapan. Program yang dilaksanakan pastinya melalui tahap perencanaan karena dengan adanya perencanaan ini program yang dilaksanakan dan memiliki tujuan yang sudah ada dalam perencanaannya. Kepala Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo menerapkan

salah satu fungsinya sebagai manajer yaitu ikut andil dalam perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi program yang nantinya akan dilaksanakan. Berikut ini peneliti paparkan wawancara dengan kepala madrasah yang menyatakan sebagai berikut:

“dalam peningkatan mutu lulusan banyak hal yang berpengaruh di dalamnya seperti salah satu contohnya diawali dengan peningkatan mutu guru yang mana hal itu berpengaruh pada mutu pendidikan di madrasah dan akhirnya pada mutu lulusan. Untuk perencanaan kami pihak madrasah biasanya melakukan Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) pada awal tahun pelajaran yang mana rapat itu diikuti oleh semua guru dan staff serta pastinya kepala madrasah karena di dalam RKM tersebut ada juga pembahasan Rencana Kepala Madrasah, jadi semua perencanaan tersebut disusun secara bersama-sama.”¹⁰³

Lebih lanjut waka kurikulum memberikan pemaparan tentang Perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

“Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) ini diikuti oleh semua guru jadi semuanya ikut berperan dalam perencanaan kegiatan madrasah. Hal hal yang dibahas dalam rapat tersebut biasanya meliputi program apa saja yang akan dilaksanakan dalam satu tahun pelajaran kedepan, penentuan jadwal program, siapa saja yang menjadi penanggung jawab pada program yang sudah ditentukan, penentuan anggaran yang mana hal itu semua didasarkan pada hal-hal yang dibutuhkan oleh madrasah baik pengadaan program baru atau pembaruan dari program yang sudah ada sebelumnya.”¹⁰⁴

Lebih lanjut salah satu guru senior memberikan pemaparan tentang Perencanaan Peningkatan Mutu Lulusan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah sebagai berikut :

¹⁰³ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 06 September 2021

¹⁰⁴ Abdul Wahid, *Wawancara*, Situbondo, 06 September 2021

“kami selaku guru selalu di ikutkan dalam rencana kegiatan madrasah, kami dianggap sangat penting oleh madrasah karena memang gurulah yang bersinggungan langsung dengan peserta didik serta yang paling tahu tentang keadaan real di lapangan tentang apa yang dibutuhkan peserta didik dan madrasah itu sendiri.”¹⁰⁵



Gambar 4.1
RKM (Rencana kegiatan madrasah)
Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai manajer semuanya terdapat pada Rencana Kegiatan Madrasah yang dilakukan pada awal tahun pelajaran melibatkan semua guru dan staff termasuk hal-hal yang berkaitan dengan mutu lulusan karena dalam satu wawancaranya kepala madrasah menyampaikan bahwasanya peningkatan mutu lulusan itu berawal dari peningkatan mutu guru, selain hal tersebut juga perlu peningkatan dari segi akademik dan non akademik seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah dalam wawancaranya sebagai berikut:

“dalam pengambilan keputusan RKM dilakukan berdasarkan musyawarah mufakat dalam rapat tersebut hal itu dilakukan agar keputusan yang diambil tidak hanya sepihak atau hanya

¹⁰⁵ Ainul Yaqin, *Wawancara*, Situbondo, 06 September 2021

berdasarkan beberapa orang saja namun merupakan kesepakatan bersama dari semua peserta rapat.”¹⁰⁶

Selain pengambilan keputusan secara mufakat ada juga hal hal yang berkaitan dengan mutu akademik yang mana disampaikan salah satu guru sebagai berikut :

“mutu akademik di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yaitu hal-hal yang berkaitan ilmu pengetahuan bersifat teori meliputi ranah kognitif, afektif dan psikomotorik yang mana dilakukan oleh guru dan peserta didik di madrasah, sedangkan mutu non akademik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan aspek religius dan sosial budaya.”¹⁰⁷

Pengambilan keputusan pada saat rapat RKM dilakukan secara mufakat untuk Mutu pendidikan berkaitan erat dengan mutu lulusan oleh karena itu jika ingin mutu lulusan yang baik berangkat dari mutu pendidikan yang ada di madrasah, Program-program yang akan dilaksanakan dalam peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo pada bidang akademik yaitu dalam peningkatan mutu guru madrasah mengadakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang dilakukan oleh Guru Mata Pelajaran masing-masing. Selain itu dalam meningkatkan mutu guru, Madrasah juga sering mengikutkan guru-guru dalam seminar-seminar baik seminar online maupun offline, karena keadaan masih pandemi jadi guru-guru lebih sering mengikuti seminar online.¹⁰⁸

Peserta didik juga tidak tertinggal yang artinya perlu peningkatan oleh karena itu madrasah mengikutkan peserta didik dalam sebuah

¹⁰⁶ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 07 September 2021

¹⁰⁷ Haeriyanto, *Wawancara*, Situbondo, 07 September 2021

¹⁰⁸ Observasi, 07 September 2021

program untuk yang nantinya akan juga menunjang mutu pendidikan dan akhirnya pada mutu lulusan, program tersebut berupa lomba yaitu Kompetensi Sains Madrasah (KSM) yang mana merupakan Event rutin setiap tahun baik tingkat Kabupaten, Nasional bahkan Provinsi. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Madrasah yang menyatakan bahwa:

“peningkatan mutu akademik sangatlah penting bagi madrasah, oleh karena itu madrasah merencanakan program peningkatan mutu guru melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan seminar-seminar baik secara daring ataupun luring yang mana untuk penentuan waktu dan guru yang akan diikuti didiskusikan pada saat rapat Rencana Kegiatan Madrasah (RKM).”¹⁰⁹

Lebih lanjut waka kurikulum memberikan pemaparan tentang Perencanaan mutu akademik di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo, sebagai berikut :

“untuk membuat mutu madrasah lebih baik maka semua yang ada di madrasah perlu ditingkatkan termasuk peserta didik, dalam peningkatan mutu peserta didik madrasah mengikutkan peserta didik dalam program lomba Kompetensi Sains Madrasah (KSM) yang merupakan event rutin yang selalu di ikuti Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo dan siapa saja yang akan diikuti nantinya juga didiskusikan pada Rencana Kegiatan Madrasah (RKM).”¹¹⁰

Salah satu guru menyampaikan hal yang serupa tentang Perencanaan mutu akademik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah sebagai berikut :

“saya selaku salah satu guru yang ditunjuk oleh kepala madrasah untuk mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang mana menurut saya hal itu sangat berpengaruh pada saya pribadi

¹⁰⁹ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 08 September 2021

¹¹⁰ Abdul Wahid, *Wawancara*, Situbondo, 08 September 2021

terutama karena dengan mengikuti MGMP wawasan saya lebih luas serta bisa memecahkan masalah yang ada pada mata pelajaran dengan sharing bersama guru mata pelajaran yang sama.”¹¹¹

Selain mutu akademik, mutu non akademik pun perlu ditingkatkan yang mana Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo memiliki program yang mana bertujuan untuk meningkatkan aspek religius dari setiap peserta didik yang mana program itu adalah Program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) dimana program itu dipilih karena masih terdapat peserta didik yang minim pengetahuan dan pemahaman tentang al qur’an. Untuk menunjang program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) yang akan dilaksanakan Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo bekerjasama dengan Rumah Al-Qur’an yang ada di daerah sekitar Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.¹¹² Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Madrasah dalam wawancaranya yang menyatakan bahwa :

“walaupun peserta didik sudah berada dilingkungan pondok pesantren namun pada kenyataannya masih ada peserta didik yang minim pengetahuan dan pemahaman tentang al quran oleh karena itulah Madrasah membuat program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) dan bekerjasama dengan Rumah Al Qur’an yang ada disekitar Madrasah.”¹¹³

Salah satu guru menyampaikan hal yang serupa tentang mutu non akademik yang dalam wawancaranya menyampaikan sebagai berikut :

“Program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) juga melalui proses perencanaan pastinya, seperti mendata peserta didik yang masih minim pengetahuan dan pemahaman tentang al quran baru kemudian menentukan siapa saja yang akan bertanggung jawab

¹¹¹ Haeriyanto, *Wawancara*, Situbondo, 08 September 2021

¹¹² Observasi, 08 September 2021

¹¹³ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 09 September 2021

dalam pelaksanaannya nantinya serta hal-hal lain yang dibutuhkan.”¹¹⁴

Hal tersebut juga sesuai dengan apa yang disampaikan oleh salah satu peserta didik di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo, yang menyampaikan sebagai berikut :

“saya pernah di data oleh ustadz karena masih belum lancar membaca al quran dan kurang paham tajwid bersama beberapa teman kelas saya untuk nanti di ikutkan program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) dan juga ada ustadz dari rumah alquran daerah sekitar madrasah.”¹¹⁵

Setelah perencanaan mutu akademik dan non akademik selesai selanjutnya sarana yang menjadi wadah komunikasi bagi lulusan dari Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yang pada akhirnya madrasah membuat grup Whatsapp bagi alumni agar nantinya tetap bisa berkomunikasi dan saling bertukar informasi dan pengalaman yang mana akan digunakan oleh peserta didik yang akan lulus nantinya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Madrasah yang dalam wawancaranya sebagai berikut :

“untuk mempermudah komunikasi dengan alumni kami pihak madrasah menyediakan grup Whatsapp khusus alumni dari Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo dan bahkan alumni juga membuat sebuah perkumpulan alumni juga agar gampang untuk bertukar informasi.”¹¹⁶

Waka Humas dalam wawancaranya juga melanjutkan dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah yaitu :

“saya diberi tugas oleh kepala madrasah untuk mengawasi lulusan atau alumni agar tetap bisa berkomunikasi dan saling bertukar

¹¹⁴ Haeriyanto, *Wawancara*, Situbondo, 09 September 2021

¹¹⁵ Achmad Muzammil, *Wawancara*, Situbondo, 09 September 2021

¹¹⁶ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 10 September 2021

informasi yang mana nantinya akan bermanfaat untuk peserta didik yang akan lulus dari Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.”¹¹⁷

Berdasarkan paparan data pada fokus pertama di atas, dapat diketahui hasil temuan bahwa Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah(RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yaitu Pertama proses penyusunan Rencana kegiatan madrasah (RKM) melibatkan waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas serta semua dewan guru, proses pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan musyawarah mufakat dalam rapat penentuan Rencana kegiatan madrasah (RKM). Kedua substansi perencanaan meliputi peningkatan mutu guru melalui program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) serta seminar secara daring dan luring, dan peningkatan mutu peserta didik melalui lomba Kompetensi Sains Madrasah (KSM).

2. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Pada pelaksanaan peningkatan mutu lulusan kepala madrasah sebagai manajer pastinya menyesuaikan dengan apa yang telah direncanakan atau hasil rapat dari Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) yang disusun bersama oleh semua guru karena darisanalah program-program madrasah muncul yang mana telah disesuaikan dengan kebutuhan

¹¹⁷ Ainul Yaqin, *Wawancara*, Situbondo, 10 September 2021

dari madrasah untuk menjadi lebih baik terutama pada mutu lulusannya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut :

”peningkatan mutu lulusan memang perlu perencanaan yang matang dan pertimbangan dari berbagai hal. Oleh karena itu pada pelaksanaannya harus disesuaikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya pada rapat RKM. Melaksanakan kegiatan atau sebuah program yang disesuaikan dengan perencanaan merupakan sebuah proses manajemen”¹¹⁸

Hal senada juga disampaikan oleh waka kesiswaan yang dalam wawanacaranya menyatakan bahwa :

”pelaksanaan peningkatan mutu lulusan bukan merupakan satu program namun dari beberapa program yang mana nantinya akan membuat mutu lulusan lebih meningkat atau sesuai dengan keadaan masyarakat setelah lulus dari madrasah, karena baik tidaknya mutu lulusan itu berawal dari mutu akademik dan non akademiknya dulu yang perlu ditingkatkan agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat misalnya seperti masa sekarang yang serba online maka mau tidak mau lulusan dari sini harus bisa menguasai teknologi daring agar bisa terjun dan berguna bagi masyarakat sekitar daerah dari lulusan tersebut.”¹¹⁹



Gambar 4.2
Kegiatan Bimbingan Teknis Kepala Madrasah

¹¹⁸ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 16 September 2021

¹¹⁹ Abd. Rahman Shodik, *Wawancara*, Situbondo, 16 September 2021

Peningkatan mutu lulusan di dukung oleh beberapa faktor, yang paling penting yaitu mutu akademik dan mutu non akademik dimana mutu akademik meliputi aspek kognitif, pengetahuan dan ilmu secara teori maka mutu akademik perlu ditingkatkan terlebih dahulu. Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo dalam hasil rapat RKM membuat beberapa program yaitu peningkatan mutu guru dan peningkatan mutu peserta didik yang mana untuk pelaksanaannya disesuaikan dengan hasil RKM tersebut seperti peningkatan mutu guru yang mana guru di ikutkan MGMP dan seminar-seminar baik secara daring dan luring, hal itu yang disampaikan kepala madrasah dalam wawancaranya sebagai berikut :

”untuk pelaksanaan program MGMP madrasah menjadwalkan guru yang bertugas untuk mengikuti kegiatan tersebut 1 bulan 1 kali yang mana pelaksanaannya menginduk kepada MAN 2 Situbono yang mana diikuti oleh semua Guru mata pelajaran se kabupaten situbondo, misalkan tentang mata pelajaran matematika maka akan di ikuti oleh semua guru mata pelajaran matematika se kabupaten Situbondo.”¹²⁰

Salah satu guru yang mewakili Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo dalam program MGMP juga menambakkans sebagai berikut:

”pada forum MGMP di hadiri oleh semua guru mata pelajaran yang bersangkutan, yang mana pada forum itu di mulai dengan penyampaian problem atau masalah-masalah yang dihadapi oleh guru mata pelajaran di lembaganya masing-masing, setelah semua selesai menyampaikan masalahnya masing-masing kemudian mencari solusi dari problem itu yang mana tetap dimusyarahkan

¹²⁰ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 17 September 2021

bersama jadi dalam forum itu juga bisa bertukar pendapat ataupun solusi antara guru yang satu dengan yang lain.”¹²¹



Gambar 4.3

Kinerja Guru dan Peningkatan Sumber Daya Manusia

Selain program MGMP lembaga madrasah juga sering mengikutkan guru-guru dalam seminar-seminar yang mana hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh satu guru yang dalam wawancaranya menyampaikan sebagai berikut:

”kepala madrasah sering memberi tugas kami untuk sering ikut seminar-seminar baik online karena masih pandemi, kalau dulu hampir setiap bulan kami mengikuti seminar baik yang diadakan oleh lembaga sendiri ataupun seminar-seminar di luar lembaga karena untuk menambah wawasan serta pengetahuanyang mana nantinya akan diterapkan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo ini.”¹²²

¹²¹ Dini Elvina Apriliyanti, *Wawancara*, Situbondo, 17 September 2021

¹²² Haeriyanto, *Wawancara*, Situbondo, 17 September 2021



Gambar 4.4
Kegiatan Workshop Guru



Gambar 4.5
Kegiatan Workshop Guru

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi tersebut dalam peningkatan mutu guru pihak lembaga menyediakan program-program yang mampu meningkatkan kualitas guru dalam melaksanakan kegiatan

belajaramengajar yang mana program tersebut adalah program MGMP yang mana dilaksanakan 1 bulan 1 kali dengan menginduk pada sekolah lain dan juga program seminar-seminar yang diadakan oleh lembaga sendiri ataupun mengikuti seminar yang ada diluar lembaga dengan tujuan meningkatkan kualitas guru.

Peningkatan mutu dari sisi akademik tidak hanya selesai pada guru saja, namun juga peserta didik yang ada di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yang mana nantinya menjadi sebuah out put dan terjun ke masyarakat serta masyarakat pula yang menilainya. Program peningkatan mutu peserta didik tidak cukup hanya dengan guru yang berkualitas maka dibuatlah program Lomba Kompetisi Sains Madrasah (KSM) yang mana sudah menjadi kegiatan rutin di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.¹²³ sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

” Kompetisi Sains Madrasah (KSM) memang merupakan event rutin setiap tahunnya baik tingkat kabupaten, provinsi dan nasional jadi lomba tersebut bertahap mulai tingkat kabupaten jika menang mewakili kabupate masing-masing kemudian baru ke tingkat provinsi dan jika menang kembali akan mewakili Provinsi untuk lomba tingkat nasional.”¹²⁴

Hal senada juga disampaikan oleh bagian kurikulum yang dalam wawancaranya menyampaikan hal sebagai berikut :

”kami selaku kurikulum tidak menutup kemungkinan semua peserta didik bisa ikut namun dalam pelaksanaannya pasti ada seleksi dari lembaga madrasah sendiri jadi ketika kami 1 sampai 2 bulan sebelum pelaksanaan lomba kami pihak madrasah

¹²³ Observasi, 20 September 2021

¹²⁴ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 20 September 2021

mengadakan seleksi untuk peserta didik, jadi peserta didik yang lolos seleksi akan mewakili Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo untuk mengikuti lomba KSM pada tingkat selanjutnya.”¹²⁵

Salah satu peserta didik yang pernah mewakili Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo pada tingkat Kabupaten menambahkan hal berikut:

”saya siswi kelas VIII Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo banyak yang saya dapat dari lomba KSM selain teman-teman baru juga pengetahuan yang baru karena melalui soal soal yang disediakan oleh panitia pada saat lomba KSM dan ketika saya mewakili Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo saya sering mendapat pelajaran semacam try out sebelum lomba dengan didampingi oleh salah satu guru disini.”¹²⁶



Gambar 4.6
Kegiatan Lomba KSM (Kompetensi Sains Madrasah)

Jadi, lomba KSM yang diikuti secara rutin di ikuti Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo melalui seleksi di tingkat

¹²⁵ Abdul Wahid, *Wawancara*, Situbondo, 20 September 2021

¹²⁶ Amelia Putri, *Wawancara*, Situbondo, 20 September 2021

lembaga dahulu kemudian pada tingkat kabupaten dan seterusnya yang mana untuk peserta didik yang mewakili madrasah akan mendapat bimbingan khusus dari guru yang sudah ditunjuk untuk mendampingi peserta didik yang mengikuti lomba KSM.

Program MGMP dan KSM merupakan program yang dibuat atau diikuti guru dan peserta merupakan program yang nantinya akan meningkatkan mutu dari guru dan peserta didik dari segi akademik, selain sisi akademik madrasah juga menyediakan program untuk meningkatkan mutu dari segi non akademik yang mana dalam hal ini dari sisi religius yang mana program tersebut adalah program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) program 3T ini merupakan program unggulan dari Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.¹²⁷ Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah yang mana dalam wawancaranya menyatakan bahwa:

”3T merupakan program yang dibuat berdasarkan realita di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo ternyata masih ada sebagian peserta didik yang minim pengetahuan dan pemahaman al qur’an bahkan cara mengajinya pun masih ada yang kurang baik, dari itulah madrasah membuat program tersebut, dan untuk pelaksanaannya ada beberapa guru yang bertugas sesuai dengan perencanaan di RKM.”¹²⁸

Salah satu guru yang bertugas pada program 3T dalam wawancaranya terkait pelaksanaan program tersebut menyampaikan hal sebagai berikut:

¹²⁷ Observasi, 21 September 2021

¹²⁸ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 21 September 2021

”saat pelaksanaan program 3T kami selaku yang bertugas melakukan tes pada semua peserta didik jadi peserta didik di tes satu persatu untuk menentukan dia masuk pada tahap apa, karena program 3T ini sendiri merupakan tahap-tahap untuk membaca, mengetahui dan memahami al qur’an seperti untuk peserta didik yang masih kurang lancar cara membacanya akan masuk pada tahap tartil terlebih dahulu dan untuk yang sudah bisa tajwid akan masuk pada tahap tahsin dan seterusnya.”¹²⁹

Waka kurikulum dalam wawancaranya terkait pelaksanaan program 3T menyampaikan hal sebagai berikut:

”selain guru-guru yang bertugas pada program 3T di lembaga Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo, pihak lembaga juga bekerjasama dengan pihak luar yaitu Rumah Al quran yang ada di sekitar lembaga kita. Hal tersebut dilakukan sebagai penunjang agar pelaksanaan program 3T ini menjadi lebih maksimal lagi.”¹³⁰

Salah satu peserta didik yang ikut pada program 3T juga menambahkan sebagai berikut:

”saya siswa kelas X di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo saya memang lemah dalam membaca al quran karena saya mondok baru pertama kali yaitu di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo ini jadi saat saya di tes oleh pak guru ternyata saya masuk pada tartil yang mana disana saya diajari tajwid dan cara membaca al quran yang baik dan benar.”¹³¹

Kepala Madrasah juga menambahkan tentang waktu pelaksanaan dari program 3T tersebut yang mana dalam wawancaranya menyatakan bahwa:

”untuk penentuan peserta didik akan masuk tahap apa itu merupakan kewenangan pihak lembaga, sedangkan waktunya sebelum masa pandemi pelaksanaannya pada hari minggu dan durasi sekitar setengah harian, namun ketika masa pandemi ini diganti menjadi hari sabtu yang mana hari sabtu itu full khusus program 3T tersebut yang pastinya tetap mematuhi protokol

¹²⁹ Ainul Yaqin, *Wawancara*, Situbondo, 21 September 2021

¹³⁰ Abdul Wahid, *Wawancara*, Situbondo, 21 September 2021

¹³¹ Husnul Imaniyah, *Wawancara*, Situbondo, 21 September 2021

kesehatan 3M (mencuci tangan, memakai masker dan menjaga jarak).¹³²



Gambar 4.7
Kegiatan 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz)

Program 3T ini dilaksanakan dan menjadi sebuah program unggulan bagi Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo karena lembaga ini dibawah naungan pondok pesantren yang mana aspek religiusnya harus lebih nampak. Untuk peningkatan mutu lulusan berawal dari peningkatan mutu guru kemudian peserta didik baik dari segi akademik maupun non akademiknya.

Setelah hal tersebut terlaksana maka selanjutnya komunikasi antara lembaga dengan lulusan harus baik serta ada wadah khusus dan orang-orang yang bertanggung jawab untuk menajaga komunikasi tersebut terus

¹³² Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 21 September 2021

berjalan untuk saling bertukar informasi terutama keadaan masyarakat yang terbaru misalkan seperti sekarang masa pandemi yang semuanya serba online maka lulusan dari lembaga Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo harus mampu menguasai teknologi agar berguna dan membantu masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

”peningkatan mutu lulusan atau lulusan dianggap bermutu ketika peserta didik lulus dan terjun di masyarakat, masyarakat mampu merasa terbantu oleh adanya lulusan tersebut. Nah untuk menjaga hal itu saya selaku kepala madrasah memberi tanggung jawab Waka Humas untuk aktif menjaga komunikasi dengan masyarakat terutama komite madrasah karena dari komunikasi tersebutlah kami selaku lembaga bisa tahu bagaimana keadaan masyarakat sekitar Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.”¹³³



Gambar 4.8
Grup WA Alumni Madrasah Aliyah Fathus Salafi

¹³³ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 22 September 2021

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Humas yang mana dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

”saya diberi tanggung jawab oleh kepala madrasah untuk secara konsisten menjalin komunikasi dengan komite dan alumni. Untuk alumni kami berkomunikasi dengan cara adanya grup Whatsapp khusus alumni yang mana kami juga masuk di dalamnya selain itu kami juga memiliki berkas catatan tentang alumni karena data alumni yang telah lulus akan masuk pada database madrasah selain dua hal tersebut setiap tahun ada acara reuni alumni yang mana disana bisa sharing dan bertukar informasi yang berguna untuk peserta didik yang akan lulus pada tahun itu.”¹³⁴

Salah satu peserta didik kelas XII di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo juga menambahkan sebagai berikut:

”saat reuni alumni biasanya kelas XII dipanggil untuk ikut serta dalam acara tersebut serta bisa bertanya tentang bagaimana setelah lulus ataupun yang lainnya, juga biasanya para alumni akan memberikan motivasi dan pesan bagi peserta didik yang akan lulus, ya intinya bisa saling sharing dan bertukar informasi.”¹³⁵

Berdasarkan paparan data pada fokus kedua di atas, dapat diketahui hasil temuan bahwa Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yaitu: pertama meningkatkan mutu akademik maupun non akademik melalui beberapa program, untuk mutu akademik seperti program MGMP yang mana bertujuan meningkatkan mutu guru yang pelaksanaannya 1 bulan 1 kali dengan menginduk pada madrasah lain, mengikuti seminar baik yang dibuat lembaga sendiri atau seminar di luar lembaga, sedangkan untuk peserta didik dengan cara ikut dalam Kompetisi Sains Madrasah (KSM)

¹³⁴ Ainul Yaqin, *Wawancara*, Situbondo, 22 September 2021

¹³⁵ Arina Khofifa, *Wawancara*, Situbondo, 22 September 2021

yang merupakan event rutin 1 tahun sekali dengan memilih peserta didik terbaik melalui beberapa tahapan seleksi. Kedua meningkatkan mutu non akademiknya yaitu dengan adanya program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) yang mana bertujuan meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan membaca al quran yang baik dan benar dan dilaksanakan full untuk program tersebut pada hari sabtu. Ketiga komunikasi dengan alumni melalui grup Whatsapp khusus alumni dan reuni tahunan dari alumni yang dihadiri oleh lembaga Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo serta siswa kelas XII yang mana saling bertukar informasi dengan alumni yang mana dari hal-hal tersebut kepala madrasah hampir selalu ikut terjun langsung pada kegiatan misalkan komunikasi dengan alumni. Keempat kepala madrasah melakukan monitoring pada semua kegiatan dalam meningkatkan mutu lulusan dengan melibatkan guru.

3. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Evaluasi harus dilaksanakan dengan berpedoman teguh, pada prinsip - prinsip tertentu agar dapat menghasilkan suatu penilaian yang benar-benar bermanfaat bagi penyusunan program berikutnya dan benar-benar bermanfaat bagi Madrasah, masyarakat dan terutama mutu lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Madrasah sebagai berikut:

”Evaluasi merupakan hal wajib dilakukan karena tanpa adanya evaluasi kami tidak bisa mengetahui apakah program yang kami

jalankan berhasil atau tidak dan efektif atau tidak. Biasanya kami melakukan evaluasi pada akhir tahun bersama dengan guru, komite bahkan kami undang beberapa perwakilan wali murid untuk mengikuti rapat evaluasi tersebut sehingga wali murid bisa menyampaikan keluh kesahnya ataupun masukan untuk lembaga kami.”¹³⁶

Waka kesiswaan juga menyampaikan hal yang serupa dalam wawancaranya sebagai berikut:

”dengan adanya komite dan perwakilan wali murid akan membuat evaluasi menjadi rinci dan terpercaya karena merekalah yang merasakan langsung peran dari lulusan lembaga kami apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dan keadaan masyarakat di daerah Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo ini.”¹³⁷

Kepala Madrasah menambahkan terkait evaluasi program yang telah dilaksanakan sebagai berikut:

”yang pasti kami melakukan evaluasi setiap akhir tahun, namun kembali lagi pada evaluasi tersebut menyesuaikan dengan program yang dilaksanakan misalkan pada program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) untuk evaluasi program tersebut kami lakukan evaluasi setiap minggu yang mana tetap dalam pengawasan bahkan terkadang saya ikut pada evaluasi tersebut untuk melihat perkembangan peserta didik selama 1 minggu apakah ada kemajuan atau tidak.”¹³⁸

Evaluasi memang sangat penting dan menyesuaikan dengan program –program yang telah dilaksanakan dimana program tersebut yaitu dari segi akademik program MGMP dan seminar untuk guru, program KSM untuk peserta didik dan segi non akademik yaitu 3T serta sejauh mana komunikasi dengan alumni. Terkait evaluasi program MGMP dan seminar kepala madrasah menyampaikan sebagai berikut:

¹³⁶ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 28 September 2021

¹³⁷ Abd. Rahman Shodik, *Wawancara*, Situbondo, 28 September 2021

¹³⁸ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 28 September 2021

”program MGMP ini pelaksanaannya 1 bulan 1 kali sedangkan untuk seminar menyesuaikan dengan kondisi karena memang untuk seminar di luar lembaga tersebut tidak masuk dalam perencanaan jadi menyesuaikan saja. Maka pelaksanaan evaluasinya dilakukan setiap akhir semester yaitu bagaimana guru menerapkan ilmu yang mereka dapat dari MGMP dan seminar pada kelas selama 1 semester.”¹³⁹

Salah satu guru juga menyampaikan hal serupa yang mana dalam wawancaranya beliau menyampaikan sebagai berikut:

”untuk evaluasi hasil MGMP dan seminar yang pernah kami ikuti dilakukan pada akhir semester yang mana tetap dalam pengawasan kepala madrasah bahkan terkadang juga di ikuti oleh kepala madrasah karena baru terlihat dengan melihat hasil belajar peserta didik apakah ada peningkatan atau turun atau juga tidak ada bedanya pada hasil belajar siswa, dari itulah kami evaluasi pada akhir semester.”¹⁴⁰



Gambar 4.9
Kegiatan Belajar Siswa Madrasah Aliyah Fathus Salafi

Hasil belajar peserta didik lah yang menjadi tolak ukur keberhasilan ilmu atau pengetahuan baru dari MGMP dan seminar yang diikuti oleh guru yang bersangkutan karena tujuan dari program tersebut

¹³⁹ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 29 September 2021

¹⁴⁰ Haeriyanto, *Wawancara*, Situbondo, 29 September 2021

untuk meningkatkan mutu guru, mutu guru dapat dikatakan baik ketika peserta didiknya mengalami peningkatan salah satunya hasil belajar atau dari segi kognitif peserta didik.

Selain dari guru peningkatan mutu peserta didik juga bisa dipengaruhi oleh faktor lain yang mana salah satunya dengan adanya lomba Kompetensi Sains Madrasah (KSM) yang membuat peserta didik lebih giat lagi dalam belajar agar bisa mengikuti lomba KSM yang menurut mereka dengan bisa mengikuti lomba tersebut bisa membuat bangga lembaga dan keluarga.¹⁴¹ Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan salah satu peserta didik yang menyatakan bahwa:

”ketika saya dinyatakan lolos dan bisa mewakili madrasah saya merasa sangat senang sekali apa lagi orang tua saya dirumah mereka merasa bangga karena melihat saya ikut lomba tersebut walaupun gagal pada tingkat kabupaten, dan saya akan lebih giat lagi dalam belajar agar bisa mengikuti lomba tersebut tahun depan.”¹⁴²

Waka kurikulum juga menyampaikan hal tentang evaluasi dari lomba tersebut dalam wawancaranya sebagai berikut:

”evaluasi dari kegiatan lomba KSM biasanya kami lakukan 1 tahun sekali yaitu setelah pelaksanaan lomba oleh guru pendamping dan di bahas kembali pada Rapat kegiatan madrasah bersama kepala madrasah. Jadi peserta didik yang ikut di event tersebut di panggil dan ditanya pada bagian apa mereka yang kesulitan untuk mengerjakan soal dari lomba KSM. Hasil itulah yang kami gunakan untuk bahan materi pendamping lomba yang akan datang.”¹⁴³

Evaluasi untuk lomba KSM dilakukan pada saat peserta didik selesai mengikuti lomba yaitu 1 tahun 1 kali yang mana evaluasi tersebut

¹⁴¹ Observasi, 29 September 2021

¹⁴² Ahmad Wahyudi, *Wawancara*, Situbondo, 29 September 2021

¹⁴³ Abdul Wahid, *Wawancara*, Situbondo, 29 September 2021

digunakan untuk bahan materi pendampingan pada lomba yang akan datang. Kemudian evaluasi terkait program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) karena pelaksanaan program ini 1 minggu 1 kali maka evaluasinya pun demikian.¹⁴⁴ hal itu sesuai dengan apa yang disampaikan salah satu guru pendamping 3T yang menyatakan bahwa :

”evaluasi kami lakukan setiap minggu satu kali terkadang kepala madrasah juga ikut dalam kegiatan tersebut, misalkan minggu ini peserta didik di ajari tentang tajwid dan cara membaca sesuai tajwid maka minggu depannya guru akan mengetes peserta didik apakah masih ingat dan bisa mempraktekkan kembali cara membaca sesuai tajwid atau tidak. Jika iya mereka akan naik tingkat dan jika masih sama maka tetap pada tingkat itu sampai benar-benar bisa.”¹⁴⁵

Hal tersebut diperkuat oleh salah satu peserta didik kelas IX yang dalam wawancaranya menyatakan sebagai berikut:

”dulu saya ditaruh ditingkat tartil oleh pak guru namun setelah sekitar 3 minggu saya naikkan tingkat ke tahsin oleh pak guru karena sudah dianggap bisa dan lolos saat di tes oleh pak guru waktu itu. Karena 3T ini sabtu jadi hari minggunya biasanya saya mengingat-ingat kembali apa yang disampaikan pak guru pada hari sabtu kemarin”¹⁴⁶



Gambar 4.10
Kegiatan Evaluasi
Program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz)

¹⁴⁴ Observasi, 30 September 2021

¹⁴⁵ Ainul Yaqin, *Wawancara*, Situbondo, 30 September 2021

¹⁴⁶ Ahmad Wahyudi, *Wawancara*, Situbondo, 30 September 2021

Guru yang bertugas pada program 3T inilah yang menilai peserta didik apakah bisa naik pada tingkat selanjutnya atau tidak karena program 3T inilah yang wajib dimiliki oleh semua peserta didik, hal tersebut menjadi wajib karena memang lembaga Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo ini berada di bawah naungan pondok pesantren yang mana aspek religiusnya harus dominan.

Selain evaluasi dari program-program yang sudah terlaksana evaluasi dari segi komunikasi juga perlu dilakukan guna menjaga komunikasi tetap berjalan lancar dan up date tentang hal-hal baru yang berhubungan dengan dunia pendidikan dan bermanfaat bagi madrasah, peserta didik dan alumni dari Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo seperti reuni alumni yang di adakan satu tahun sekali sesuai dengan yang disampaikan oleh Waka Humas yang dalam wawancaranya menyampaikan hal sebagai berikut:

”komunikasi kami dengan alumni dilakukan melalui grup Whatsapp dan kami selalu mengevaluasi kegiatan reuni tahunan mengenai kelebihan dan kekurangannya yang mana hal tersebut digunakan untuk rencana kegiatan reuni untuk tahun selanjutnya agar lebih banyak bisa menghadirkan alumni yang belum terdata dan belum hadir pada reuni alumni.”¹⁴⁷

Dalam mengevaluasi semua kegiatan madrasah kepala madrasah juga melibatkan komite madrasah agar hasil evaluasi kegiatan madrasah lebih baik dan lebih banyak masukan agar mampu menjawab problem-problem pendidikan yang muncul dan semakin berkembang, hal tersebut

¹⁴⁷ Ainul Yaqin, *Wawancara*, Situbondo, 30 September 2021

juga diperkuat dengan adanya evaluasi diri madrasah yang mana dilakukan bersamaan pada saat rapat evaluasi seluruh kegiatan madrasah pada akhir tahun pelajaran, hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

”dalam evaluasi kegiatan madrasah saya selalu melibatkan semua stakeholder termasuk komite madrasah yang selalu menyempatkan hadir dalam evaluasi kegiatan madrasah an memberi masukan serta menjelaskan problem yang ada di masyarakat terkait pendidikan dan juga pada rapat akhir tahun pelajaran madrasah juga mengadakan program evaluasi diri madrasah yang pelaksanaannya bersamaan dengan rapat akhir tahun.”¹⁴⁸

Hal tersebut juga diperkuat oleh komite madrasah yang mana dalam wawancaranya menyatakan sebagai berikut:

”pada rapat perencanaan dan evaluasi kegiatan madrasah saya selaku komite madrasah selalu dilibatkan oleh kepala madrasah untuk memberi masukan serta saran dan juga menjelaskan problem-problem yang ada di masyarakat terkait pendidikan.”¹⁴⁹

Berdasarkan paparan data pada fokus ketiga di atas, dapat diketahui hasil temuan bahwa Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu

Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo meliputi: pertama penentuan standart evaluasi yang akan dilakukan melibatkan waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, komite madrasah serta semua dewan guru. Kedua melaksanakan evaluasi dari program peningkatan mutu akademik ataupun non akademik yang mana mutu akademik itu meliputi MGMP dan seminar yang di ikuti oleh guru dan di evaluasi pada

¹⁴⁸ Zainuddin, *Wawancara*, Situbondo, 30 September 2021

¹⁴⁹ Ahmad Zuhri, *Wawancara*, Situbondo, 30 September 2021

tiap akhir semester, untuk lomba KSM di evaluasi pada saat selesai lomba yaitu 1 tahun 1 kali yang mana keduanya tetap dalam pengawasan kepala madrasah bahkan terkadang mengikuti kegiatan tersebut, b) evaluasi dari program non akademik yaitu 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) dilaksanakan setiap minggu terkadang di dampingi oleh kepala madrasah yaitu saat pelaksanaan program tersebut yang mana peserta didik akan diminta untuk menjelaskan dan mempraktikan kembali apa yang sudah disampaikan oleh guru pada minggu sebelumnya dan jika mereka bisa maka akan naik pada tingkat selanjutnya dan seterusnya Ketiga barulah menentukan penilaian dari hasil evaluasi yang sudah dilakukan yang mana terdapat evaluasi diri madrasah juga dalam kegiatan evaluasi tersebut dan semua hal tersebut memiliki satu tujuan yang sama yaitu mengevaluasi mutu lulusan dari Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data yang diperoleh melalui wawancara, dan dokumentasi diatas, maka temuan penelitian fokus satu dapat di formulasikan di bawah ini. Untuk jelasnya temuan penelitian fokus satu dapat di baca pada tabel 4. 1

Tabel 4.1
Temuan Penelitian

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rapat kegiatan madrasah(RKM) untuk	Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah (RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yaitu Pertama proses penyusunan Rencana kegiatan

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
	meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?	madrasah (RKM) melibatkan waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, Komite madrasah serta semua dewan guru, proses pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan musyawarah mufakat dalam rapat penentuan Rencana kegiatan madrasah (RKM). Kedua substansi perencanaan meliputi peningkatan mutu guru melalui program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) serta seminar secara daring dan luring, dan peningkatan mutu peserta didik melalui lomba Kompetensi Sains Madrasah (KSM).
2	Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?	Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yaitu: pertama meningkatkan mutu akademik maupun non akademik melalui beberapa program, untuk mutu akademik seperti program MGMP yang mana bertujuan meningkatkan mutu guru yang pelaksanaannya 1 bulan 1 kali dengan menginduk pada madrasah lain, mengikuti seminar baik yang dibuat lembaga sendiri atau seminar di luar lembaga, sedangkan untuk peserta didik dengan cara ikut dalam Kompetisi Sains Madrasah (KSM) yang merupakan event rutin 1 tahun sekali dengan memilih peserta didik terbaik melalui beberapa tahapan seleksi. Kedua meningkatkan mutu non akademiknya yaitu dengan adanya program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) yang mana bertujuan meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan membaca al quran yang baik dan benar dan dilaksanakan full untuk program tersebut pada hari sabtu. Ketiga komunikasi dengan alumni melalui grup Whatsapp khusus alumni dan reuni tahunan dari alumni yang dihadiri oleh lembaga Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo serta siswa kelas XII yang mana saling bertukar infomasi dengan alumni yang mana dari hal-hal tersebut kepala

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
		<p>madrasah hampir selalu ikut terjun langsung pada kegiatan misalkan komunikasi dengan alumni. Keempat kepala madrasah melakukan monitoring pada semua kegiatan dalam meningkatkan mutu lulusan dengan melibatkan guru.</p>
3	<p>Bagaimana Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo?</p>	<p>Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo meliputi: pertama penentuan standart evaluasi yang akan dilakukan melibatkan waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, komite madrasah serta semua dewan guru. Kedua melaksanakan evaluasi dari program peningkatan mutu akademik ataupun non akademik yang mana mutu akademik itu meliputi MGMP dan seminar yang di ikuti oleh guru dan di evaluasi pada tiap akhir semester, untuk lomba KSM di evaluasi pada saat selesai lomba yaitu 1 tahun 1 kali yang mana keduanya tetap dalam pengawasan kepala madrasah bahkan terkadang mengikuti kegiatan tersebut, b) evaluasi dari program non akademik yaitu 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) dilaksanakan setiap minggu terkadang di dampingi oleh kepala madrasah yaitu saat pelaksanaan program tersebut yang mana peserta didik akan diminta untuk menjelaskan dan mempraktikan kembali apa yang sudah disampaikan oleh guru pada minggu sebelumnya dan jika mereka bisa maka akan naik pada tingkat selanjutnya dan seterusnya Ketiga barulah menentukan penilaian dari hasil evaluasi yang sudah dilakukan yang mana terdapat evaluasi diri madrasah juga dalam kegiatan evaluasi tersebut dan semua hal tersebut memiliki satu tujuan yang sama yaitu mengevaluasi mutu lulusan dari Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.</p>

BAB V

PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bab IV, maka pada bab ini akan dibahas tiga hal, yaitu: *Pertama*, perencanaan kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan mutu lulusan. *Kedua*, pelaksanaan kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan mutu lulusan. *Ketiga*, evaluasi kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan mutu lulusan.

A. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah(RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah(RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yaitu Pertama proses penyusunan Rencana kegiatan madrasah (RKM) melibatkan waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, Komite madrasah serta semua dewan guru, proses pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan musyawarah mufakat dalam rapat penentuan Rencana kegiatan madrasah (RKM). Kedua substansi perencanaan meliputi peningkatan mutu guru melalui program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) serta seminar secara daring dan luring, dan peningkatan mutu peserta didik melalui lomba Kompetensi Sains Madrasah (KSM).

Temuan penelitian tentang perencanaan tersebut sesuai dengan teori Yusuf Enoch dalam Zulaichah Ahmad yang menjelaskan bahwa perencanaan

mengandung arti sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.¹⁵⁰

Pernyataan Yusuf Enoch tersebut diperkuat oleh George R. Terry yang menyatakan bahwa, perencanaan (*Planning*) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan.¹⁵¹ Hal senada juga disampaikan Richard A. Gorton tentang penentuan perencanaan kegiatan ada empat poin yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Menentukan kegiatan
2. Menentukan sumber daya yang kualifaid antara lain: personil, fasilitas dan modal (biaya).
3. Menentukan tingkat efektifitas dan efisiensinya
4. Menentukan jadwal kegiatan.¹⁵²

Temuan penelitian tentang perencanaan tersebut sesuai dengan sudut pandang Islam, perencanaan adalah suatu yang sangat diperlukan karena dalam Islam sendiri diajarkan agar kita selalu memperhatikan apa yang akan kita perbuat. Sesuai dengan Al Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 sebagai berikut:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ

بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

¹⁵⁰ Zulaichah Ahmad, *Perencanaan Pembelajaran PAI* (Jember: Madania Center Press, 2008), 8.

¹⁵¹ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), 17.

¹⁵² Richard A. Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership* (New York: Wm.C. Brown Company Publishers, 1976), 50.

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.(Q.S Al-Hasyr 59 :18).¹⁵³

Hal senada juga disampaikan Zulaichah Ahmad bahwa perencanaan mengandung enam pokok pikiran yaitu:

1. Perencanaan melibatkan proses penetapan keadaan masa depan yang diinginkan.
2. Keadaan masa depan yang diinginkan itu kemudian dibandingkan dengan keadaan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya.
3. Untuk menutup kesenjangan itu dilakukan suatu usaha
4. Usaha yang dilakukan untuk menutup kesenjangan, itu dapat beranekaragam dan merupakan alternatif yang mungkin ditempuh
5. Pemilihan alternatif yang paling baik, dalam arti yang mempunyai efektifitas dan efisiensi yang paling tinggi perlu dilakukan
6. Alternatif yang dipilih itu harus dirinci, sehingga dapat menjadi pedoman dalam mengambil keputusan apabila akan dilaksanakan.¹⁵⁴

Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan mutu pendidikan menjadi lebih baik lagi. Hal tersebut sesuai dengan salah satu prinsip mutu pendidikan yang disampaikan Tim Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam yaitu agar kendali mutu dapat diterapkan dengan baik, lembaga

¹⁵³ Departemen Agama RI, *Alquran Tafsir Per Kata Tajwid Kode Angka*, (Tangerang Selatan: PT. Kalim, 2011), 574.

¹⁵⁴ Zulaichah Ahmad, *Perencanaan Pembelajaran PAI* (Jember: Madania Center Press, 2008), 8-9.

pendidikan harus mempunyai kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang sama.¹⁵⁵

Berdasarkan temuan yang di diskusikan dengan teori diatas dapat di simpulkan bahwa Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun Rencana kegiatan madrasah(RKM) untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yaitu Pertama proses penyusunan Rencana kegiatan madrasah (RKM) melibatkan waka kurikulum, kesiswaan, Humas, Komite madrasah serta guru, proses pengambilan keputusan secara musyawarah mufakat dalam Rencana RKM. Kedua substansi perencanaan meliputi peningkatan mutu guru melalui program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) serta seminar secara daring dan luring, dan peningkatan mutu peserta didik melalui lomba Kompetensi Sains Madrasah (KSM).

B. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yaitu: pertama meningkatkan mutu akademik maupun non akademik melalui beberapa program, untuk mutu akademik seperti program MGMP yang mana bertujuan meningkatkan mutu guru yang pelaksanaannya 1 bulan 1 kali dengan menginduk pada madrasah

¹⁵⁵ Tim Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, *Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam*, 5.

lain, mengikuti seminar baik yang dibuat lembaga sendiri atau seminar di luar lembaga, sedangkan untuk peserta didik dengan cara ikut dalam Kompetisi Sains Madrasah (KSM) yang merupakan event rutin 1 tahun sekali dengan memilih peserta didik terbaik melalui beberapa tahapan seleksi. Kedua meningkatkan mutu non akademiknya yaitu dengan adanya program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) yang mana bertujuan meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan membaca al quran yang baik dan benar dan dilaksanakan full untuk program tersebut pada hari sabtu. Ketiga komunikasi dengan alumni melalui grup Whatsapp khusus alumni dan reuni tahunan dari alumni yang dihadiri oleh lembaga Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo serta siswa kelas XII yang mana saling bertukar informasi dengan alumni yang mana dari hal-hal tersebut kepala madrasah hampir selalu ikut terjun langsung pada kegiatan misalkan komunikasi dengan alumni. Keempat kepala madrasah melakukan monitoring pada semua kegiatan dalam meningkatkan mutu lulusan dengan melibatkan guru.

Temuan penelitian tentang pelaksanaan tersebut sesuai dengan teori Unsur-unsur manajemen pelaksanaan dalam Islam lebih dikenal dengan istilah *At-Tansiq wat Taujih* atau *Coordination*, upaya untuk mencapai hasil yang baik dengan seimbang, termasuk diantara langkah-langkah bersama untuk mengaplikasikan *planning* dengan mengharapkan tujuan yang diidamkan.¹⁵⁶

George R. Terry, pelaksanaan (*actuating*) atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali

¹⁵⁶Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)* (Jakarta: Erlangga, 2007), 17.

dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai.¹⁵⁷

Menurut Richard Gorton dan Scheneider *“Implementing involves administrators in the process of making sure that the plant is carried out as intended.”*¹⁵⁸ Artinya pelaksanaan melibatkan seorang administrator pada proses memastikan rencana berjalan sesuai yang dikehendaki. Pada dasarnya proses pelaksanaan kebijakan merupakan proses yang sangat menentukan. Tolok ukur keberhasilan kebijakan pendidikan dapat dilihat pada tahap pelaksanaannya. Sebaik apapun kebijakan pendidikan yang sudah dibuat jika tidak dilaksanakan maka tidak akan dapat dirasakan manfaatnya.

Berdasarkan temuan yang di diskusikan dengan teori diatas dapat di simpulkan bahwa Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan merupakan pengaplikasian dari perencanaan sebelumnya yang mana kegiatannya diawali oleh seorang manager dalam hal ini yaitu kepala madrasah dan pelaksanaan peningkatan mutu lulusan melalui program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) 1 bulan 1 kali serta seminar-seminar untuk guru sedangkan siswa dengan diikuti lomba Kompetensi Siswa Madrasah serta ada program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) yang pelaksanaannya 1 minggu 1 kali pada hari sabtu. Untuk wadah komunikasi dengan alumni ada grup Whatsapp khusus dan reuni yang dilaksanakan 1 tahun sekali yang mana dari hal-hal tersebut kepala madrasah hampir selalu

¹⁵⁷ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), 17.

¹⁵⁸ Richard A Gorton and Gail Thierbach Scheineder, *School Based Leadership: Challenges and Oppurtunities*, (New York: Wm.C. Brown Publisher, 1991), 65.

ikut terjun langsung pada kegiatan misalkan seperti komunikasi dengan alumni serta kepala madrasah melakukan monitoring pada semua kegiatan dalam meningkatkan mutu lulusan dengan melibatkan guru

C. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo meliputi: pertama penentuan standart evaluasi yang akan dilakukan melibatkan waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, komite madrasah serta semua dewan guru. Kedua melaksanakan evaluasi dari program peningkatan mutu akademik ataupun non akademik yang mana mutu akademik itu meliputi MGMP dan seminar yang di ikuti oleh guru dan di evaluasi pada tiap akhir semester, untuk lomba KSM di evaluasi pada saat selesai lomba yaitu 1 tahun 1 kali yang mana keduanya tetap dalam pengawasan kepala madrasah bahkan terkadang mengikuti kegiatan tersebut, b) evaluasi dari program non akademik yaitu 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) dilaksanakan setiap minggu terkadang di dampingi oleh kepala madrasah yaitu saat pelaksanaan program tersebut yang mana peserta didik akan diminta untuk menjelaskan dan mempraktikan kembali apa yang sudah disampaikan oleh guru pada minggu sebelumnya dan jika mereka bisa maka akan naik pada tingkat selanjutnya dan seterusnya Ketiga barulah menentukan penilaian dari hasil evaluasi yang sudah dilakukan yang mana

terdapat evaluasi diri madrasah juga dalam kegiatan evaluasi tersebut dan semua hal tersebut memiliki satu tujuan yang sama yaitu mengevaluasi mutu lulusan dari Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.

Temuan penelitian tentang Peran kepala madrasah sebagai manajer dalam mengevaluasi peningkatan mutu lulusan di madrasah aliyah fathus salafi mangaran situbondo sesuai dengan teori Yurnalis Etek yang menyatakan bahwa Evaluasi adalah proses pengukuran dan penilaian secara sistematis dan terencana untuk mengetahui tingkat kemampuan, ketepatan proses dan pencapaian tujuan, sesuai dengan yang diharapkan.¹⁵⁹ Hal senada juga disampaikan Djemari Mardapi yang berpendapat bahwa Evaluasi merupakan Pengukuran pada dasarnya merupakan kegiatan penentuan angka bagi suatu objek secara sistematis. Penentuan angka ini merupakan usaha untuk menggambarkan karakteristik suatu objek. Selain itu, pengukuran juga pada dasarnya merupakan kuantifikasi suatu objek tau gejala. Semua gejala atau objek dinyatakan dalam bentuk angka atau skor, dan objek yang diukur bisa berupa fisik maupun non fisik.¹⁶⁰ Hal tersebut juga di dukung oleh Chester T. Mc Nerney yang menyatakan bahwa tujuan evaluasi sebagai berikut : *“The purpose of any program of evaluation is to discover the needs of the individuals being evaluated and then design learning experiences that will satisfy these needs”*. Secara umum dapat diartikan bahwa tujuan program evaluasi adalah meneliti atau menemukan kebutuhan setiap individu yang

¹⁵⁹ Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik Dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta : Transmisi Media,2008), 67.

¹⁶⁰ Djemari Mardapi, *Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Nuha Medika, 2012), 7.

dinilai dan kemudian digunakan untuk merencanakan pengalaman belajar yang dapat memenuhi kebutuhan setiap individu tersebut.¹⁶¹

Evaluasi dan tindak lanjut ini merupakan salah satu bentuk layanan dari kepala madrasah serta melibatkan guru secara maksimal dimana siswa tetap menjadi pusat sehingga mereka mampu menggali kompetensi dan kemampuannya. Hal tersebut sesuai dengan beberapa faktor utama peningkatan mutu pendidikan yang di sampaikan oleh Sudarwan Danim yaitu: 1) Kepemimpinan kepala madrasah mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat, 2) melibatkan Guru secara maksimal, 3) Siswa sebagai pusat sehingga mampu menggali kompetensi dan kemampuan mereka masing-masing.¹⁶²

Evaluasi Diri Madrasah (EDM) Evaluasi Diri Madrasah dan Madrasah adalah EDM adalah proses Evaluasi Diri Madrasah yang bersifat internal untuk melihat kinerja madrasah berdasarkan SPM dan SNP yang hasilnya dipakai sebagai dasar Penyusunan Rencana Kerja Madrasah/ Madrasah dan sebagai masukan bagi perencanaan pendidikan.¹⁶³

Berdasarkan temuan yang di diskusikan dengan teori diatas dapat di simpulkan bahwa Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo yaitu dengan cara

¹⁶¹ Lucia, William H. and John D. Mc. Neil, *Supervision A Synthesis of Thought and Action* Second Edition (New York : Mc. GrawHill Book Company, 1969.), 656

¹⁶² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 56.

¹⁶³ Kementerian pendidikan, *Pusat pengembangan tenaga pendidikan: Evaluasi Diri Madrasah*, (jakarta: Depdiknas, 2015),3.

melibatkan semua di madrasah mulai dari waka kurikulum, kesiswan, humas komite madrasah dan dewan guru dalam memutuskan standart evaluasi, kemudian melaksanakan evaluasi dari program peningkatan mutu akademik ataupun non akademik dan terakhir yaitu menentukan penilaian pada program yang sudah dilaksanakan. serta terdapat evaluasi diri madrasah juga dalam kegiatan evaluasi tersebut dan semua hal tersebut memiliki satu tujuan yang sama yaitu mengevaluasi mutu lulusan dari Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang sudah dijelaskan dapat disimpulkan Peran kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo.adalah sebagai berikut:

1. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam menyusun rencana kegiatan madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo adalah Pertama, kepala madrasah membentuk tim penyusun RKM ditingkat lembaga. Kedua, tim dengan pengarahan kepala madrasah menyusun RKM dengan melibatkan waka kurikulum, Humas, kesiswaan. Ketiga, kepala madrasah mengadakan rapat bersama dengan komite madrasah tentang RKM. Keempat, menetapkan RKM setelah di setuju dan disahkan oleh komite madrasah.. Kelima, subtansi perencanaan meliputi peningkatan mutu guru melalui program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) serta seminar secara daring dan luring, dan peningkatan mutu peserta didik melalui lomba Kompetensi Sains Madrasah (KSM).
2. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Melaksanakan Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan merupakan pengaplikasian dari perencanaan sebelumnya yang mana kegiatannya diawali oleh seorang kepala madrasah dalam pelaksanaan meningkatkan

mutu lulusan melalui program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) 1 bulan 1 kali serta seminar-seminar untuk guru sedangkan siswa dengan diikuti lomba Kompetensi Siswa Madrasah serta ada program 3T (Tartil, Tahsin dan Tahfidz) yang pelaksanaannya 1 minggu 1 kali pada hari sabtu. Untuk wadah komunikasi dengan alumni ada grup Whatsapp khusus dan reuni yang dilaksanakan 1 tahun sekali yang mana dari hal-hal tersebut kepala madrasah hampir selalu ikut terjun langsung pada kegiatan misalkan seperti komunikasi dengan alumni serta kepala madrasah melakukan monitoring pada semua kegiatan dalam meningkatkan mutu lulusan dengan melibatkan guru.

3. Perilaku Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam mengevaluasi Perencanaan Madrasah untuk meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo adalah pertama, menetapkan standart evaluasi berdasarkan RKM. Kedua, melaksanakan evaluasi berdasarkan standart yang sudah ditetapkan. Ketiga, menentukan tingkat kesenjangan antara standart yang sudah ditetapkan dengan performen pelaksanaan RKM. Keempat, melakukan program tindak lanjut hasil evaluasi.

B. Saran-Saran

Setelah dilakukan penelitian maka perlu kiranya memberikan beberapa saran yang nantinya dapat dijadikan bahan pertimbangan:

1. Kepada Kepala Madrasah hendaknya membuat tim dari beberapa guru yang memang khusus menjaga komunikasi dengan alumni agar lebih

efektif dalam bertukar informasi dan lebih bisa update tentang keadaan masyarakat yang mana nantinya hal tersebut bisa digunakan sebagai bekal untuk peserta didik yang akan lulus dan terjun ke masyarakat.

2. Kepala madrasah lebih memahami EDS (evaluasi diri sekolah) dan lebih baik lagi dalam pelaksanaannya
3. Kepada peserta didik khususnya yang akan lulus untuk lebih giat belajar dan sering komunikasi dengan alumni, bukan hanya pada saat reuni alumni saja karena pengalaman dari alumni sangatlah bermanfaat untuk dijadikan bekal nantinya setelah lulus.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Moh. Zainul. *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu Madrasah (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Babat Lamongan)*, Tesis : IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2018.
- Ahmad, Zulaichah. *Perencanaan Pembelajaran PAI*. Jember: Madania Center Press, 2008.
- Al-Qur'an Transliterasi dan Terjemahan, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011.
- Al-Quran Terjemahan. *Departemen Agama RI*. Bandung: CV Darus Sunnah 2016.
- Arcaro, Joremo S. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Penerbit Riene Cipta, Jakarta, 2005.
- Arifin, Zainal. *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen*, Yogyakarta: Prodi MPI fakultas ilmu tarbiyah dan keguruan UIN Sunan kalijaga, 2019.
- Arikunto, Suharsismi dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Barnawi & M. Arifin, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2017.
- Basri, Hasan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Cushman, Kathleen. "The Essential School Principal: A Changing Role In A Changing School" <http://www.essentialschool.org/cs/resource/viw/cesres/102>, diakses pada tanggal 5 Juli 2021.
- Departemen Agama RI, *Alquran Tafsir Per Kata Tajwid Kode Angka*, Tangerang Selatan: PT. Kalim, 2011.
- Etek, Yurnalis. *Supervisi Akademik Dan Evaluasi Pengajaran*, Jakarta : Transmisi Media, 2008.
- Fadhli, Muhammad. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*. TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, Vol. 1, No. 02, 2017.
- Fathurrohman, Muhammad dan Sulistiyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta.:Teras, 2017.

- Gorton, Richard A and Gail Thierbach Scheineder, *School Based Leadership: Challenges and Oppurtunities*, New York: Wm.C. Brown Publisher, 1991.
- Gorton, Richard A. *School Adminitration: Challenge and Oppurtunity for Leadership*. New York: Wm.C. Brown Company Publishers, 1976.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Rineka Cipta, Jakarta, 2016.
- Hidayah, Nurul. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016.
- Husnaini, Usman. *Manajemen : Teori dan praktek dan Riset Pendidikan*, Yogyakarta: Bumi Aksara, 2019.
- KBBI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, 2018. (Online, diakses 13 Agustus 2021)
- M.B Miles, M. A Huberman, J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Publications, 2014.
- Makbuloh, Deden. *Pendidikan islam Dan Sistem Penjaminan Mutu Menuju Pendidikan Berkualitas di indonesia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.
- Mardapi, Djemari. *Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Pendidikan*, Yogyakarta: Nuha Medika, 2012.
- Maulana Amirul Adha, Achmad Supriyanto, Agus Timan, *strategi peningkatan mutu lulusan madrasah menggunakan diagram fishbone*, Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan. Vol. 5 No. 01, Juni 2019.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mujamil, Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, Malang:el-Hikmah, 2010.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.

- Muntohar, Prim Masrokan. *“Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan)”*, Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2016.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif*, Solo: Cakra Books, 2017.
- Owen, Hilarie. *New Thinking on Leadership A global perspective*, USA : KoganPage, 2012.
- Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional.
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Puspitasari, Niken. *“Manajemen Budaya Mutu dalam “Pengemangan “Citra Positif Pendidikan di SDT Ainul Ulum Pulung Ponorogo“*, Tesis : UIN Malang, Malang, 2020.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategic dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*., Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management In Education*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2012.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbah*. Jakarta: Lentera Hati.
- Sugiono, *Metode pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Tatang S. *Supervisi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2016.
- Terry, George R. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Dharma Bhakti, 2003.

Wahidmuri, *Pemaparan Metode Penelitian Kualitatif*. Repositori UIN Malang, Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2016.

Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Mutu Pendidikan (Untuk Guru dan Kepala Sekolah)*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2016).

Winoto, Suhadi. *Dasar-dasar manajemen pendidikan*, Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara, 2020.

Zazin, Nur. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan Teori & Praktek*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Bismillahirrohmanirrohim

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ACHMAD ARIF MUBAROK
N I M : 0849119006
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Program : Magister (S2)
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi Tesis yang berjudul "*Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo*" secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

Jember, 24 Desember 2021



Achmad Arif Mubarok
NIM. 0849119006



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.2062/In.20/PP.00.9/PS/8/2021 31 Agustus 2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Kepala Madrasah Aliyah Fathussalafi Mangaran Situbondo
di-
tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Achmad Arif Mubarak
NIM : 0849119006
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S2
Judul : Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathussalafi Mangaran Situbondo
Pembimbing 1 : Dr. Khotibul Umam, MA.
Pembimbing 2 : Dr. Abd. Muhid, M.Psi.
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.2062/In.20/PP.00.9/PS/8/2021 31 Agustus 2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

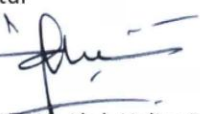
Kepada Yth.
Kepala Madrasah Aliyah Fathussalafi Mangaran Situbondo
di-
tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

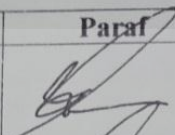
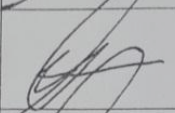
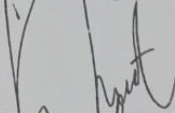
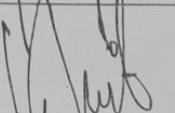
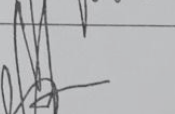
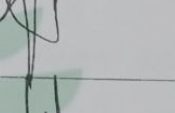
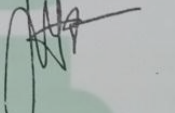
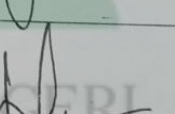
Nama : Achmad Arif Mubarak
NIM : 0849119006
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S2
Judul : Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathussalafi Mangaran Situbondo
Pembimbing 1 : Dr. Khotibul Umam, MA.
Pembimbing 2 : Dr. Abd. Muhid, M.Psi.
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN
DI MADRASAH ALIYAH FATHUS SALAFI
MANGARAN SITUBONDO**

No	Tanggal	Kegiatan	Paraf
1	26 Agustus 2021	Menyerahkan surat penelitian dan silaturahmi di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran situbondo	
2	30 Agustus 2021	Observasi dan penggalan data kegiatan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran situbondo	
3	09 September 2021	Observasi dan meminta dokumentasi pada bagian Tata Usaha untuk kelengkapan data	
4	10 September 2021	Wawancara Kepala Madrasah tentang Visi dan Misi Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran situbondo	
5	16 September 2021	Wawancara Kepala Madrasah tentang mutu lulusan yang ada di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran situbondo	
6	17 September 2021	Wawancara Kepala Madrasah dan Guru tentang Perencanaan Peningkatan mutu lulusan yang ada di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran situbondo	
7	20 September 2021	Wawancara Kepala Madrasah dan Guru tentang Pelaksanaan Peningkatan mutu lulusan yang ada di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran situbondo	
8	21 September 2021	Wawancara Kepala Madrasah dan Guru tentang Evaluasi Peningkatan mutu lulusan yang ada di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran situbondo	
9	28 September 2021	Meminta dokumentasi, Wawancara, dan Observasi tambahan untuk melengkapi data dan meminta Tanda tangan	

Mangaran, 30 September 2021

Kepala Madrasah



AINUDDIN, S.Pd



YAYASAN PONDOK PESANTREN TANJUNG REJO

Akte Notaris Yulus Efendi SH. M.Kn. No. 13 Tanggal 24 Juni 2016
SK. Menteri Hukum dan HAM No. AHU-0078649 AH.01.04 Tahun 2016 Tanggal 29 Juni 2016

MADRASAH ALIYAH FATHUS SALAFI
MANGARAN SITUBONDO JAWA TIMUR
NPSN : 20584632 NSM : 131235120005
TERAKREDITASI B

Alamat : Jl. Tanjung Rejo No. 68 PO. Box 124 Mangaran Situbondo Kode Pos 68363 Telp. (0338) 671186

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : YPPTR/MAFS/ 152 /IX/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ZAINUDDIN, S.Pd
Jabatan : Kepala MA Fathus Salafi
Alamat : Jl. Tanjung Rejo No. 68 Mangaran Situbondo

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

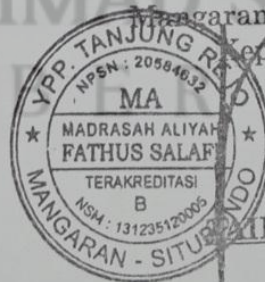
Nama : ACHMAD ARIF MUBAROK
NIM : 0849119006
Universitas : Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember
Jenjang : S2
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Fathus Salafi Mangaran Situbondo

Yang bersangkutan telah selesai melaksanakan penelitian di lembaga kami

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Mangaran, 30 September 2021

Kepala Madrasah



ZAINUDDIN, S.Pd

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Penulis

Nama : Achmad Arif Mubarak
Tempat & Tgl. Lahir : Situbondo, 07 Februari 1996
NIM : 0849119006
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program : Pascasarjana UIN KHAS Jember
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam



Riwayat Pendidikan

Pendidikan Formal:

TK Perwanida Mimba'an Situbondo : 2002-2004
SDN 6 Mimba'an Situbondo : 2004-2011
SMPN 1 Panji Situbondo : 2008-2011
MA Nurul Qur'an Kraksaan Probolinggo : 2011-2014
IAIN Jember : 2014-2018
Pascasarjana UIN KHAS Jember : 2019-2021

Pendidikan Non Formal:

Madrasah Diniyah Nurul Qur'an Kraksaan Probolinggo
Madrasah Diniyah Baitul Makmur Panji Situbondo
Pondok Pesantren Ummul Quro' Durbukan Jember