



**PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
DI MTS N 5 KABUPATEN MANDAILING NATAL**

TESIS

.Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)

Oleh:

**ARBANI
NIM. 2050100033**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN**

2023



**PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
DI MTS N 5 KABUPATEN MANDAILING NATAL**

TESIS


Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)


Oleh

ARBANI
NIM. 2050100033



PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
PEMBIMBING I **PEMBIMBING II**


Dr. Erawadi, M.Ag
NIP. 19720326 199803 1 003


Dr. Zainal Efendi Hasibuan., M.A
NIDN. 2124108001

PROGRAM MAGISTER PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

2023



PERSETUJUAN

Tesis Berjudul


**PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
DI MTS N 5 KABUPATEN MANDAILING NATAL**

Oleh
ARBANI
NIM. 2050100033

Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Padangsidimpuan, 2023

PEMBIMBING I


Dr. Erawadi, M.Ag
NIP. 19720326 199803 1 003

PEMBIMBING II


Dr. Zainal Efendi Hasibuan., M.A
NIDN. 2124108001

SURAT PERNYATAAN MENYUSUN TESIS SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **ARBANI**
NIM : **20 501 00033**
Program Studi : **S-2/PAI**
Judul Tesis : **Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal**

Menyatakan menyusun tesis sendiri tanpa meminta bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing dan tidak melakukan plagiasi sesuai dengan kode etik mahasiswa pasal 14 ayat 2.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum dalam pasal 19 ayat 4 tentang kode etik mahasiswa yaitu pencabutan gelar akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padangsidempuan 2023

Saya yang menyatakan,



ARBANI
NIM. 20 501 00033



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **ARBANI**
NIM : **20 501 00033**
Program Studi : **S-2/PAI**
Jenis Karya : **Tesis**

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal**, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Padangsidimpuan
Pada tanggal : 2023
Yang menyatakan







ARBANI
NIM. 20 501 00033



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN
PROGRAM MAGISTER PASCASARJANA
Jl.H. Tengku Rizal Nurdin Km. 4,5Sihitang, Padangsidempuan
Tel.(0634) 22080 Fax.(0634) 24022 KodePos 22733

DEWAN PENGUJI
SIDANG MUNAQASYAH TESIS

Nama : **Arbani**
NIM : **20 501 00033**
Judul Tesis : **Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal**

No	Nama	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Ibrahim Siregar, MCL (Ketua/Penguji Bidang Umum)	
2.	Dr. Zulhammi, M.Ag., M.Pd (Sekretaris/Penguji Bidang PAI)	
3.	Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M.Ag (Anggota/Penguji Bidang Utama)	
4.	Dr. Hamdan Hasibuan, M.Pd (Anggota/Penguji Bidang Isi dan Bahasa)	

Pelaksanaan Sidang Munaqosyah:
Di : Padangsidempuan
Tanggal : 07 Februari 2023
Pukul : 14.00 WIB sampai selesai
Hasil/Nilai : 84 (A)





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN
PROGRAM MAGISTER PASCASARJANA
Jl.H. Tengku Rizal Nurdin Km. 4,5Silitang, Padangsidempuan
Tel.(0634) 22080 Fax.(0634) 24022 Kode Pos 22733

PENGESAHAN

Nomor: 236 /Un.28/AL/PP.00.9/03/2023

Judul Tesis : Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal

Nama : ARBANI
NIM : 20 501 00033

Telah diterima untuk memenuhi salah satu tugas
Dan syarat-syarat dalam memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M.Pd)
Dalam Ilmu Pendidikan Agama Islam

Padangsidempuan, 20 Maret 2023
Direktur Pascasarjana,



Prof/Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL
NIP/1980704 200003 1 003

ABSTRAK

Nama : Arbani

NIM : 2050100033

Judul : Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang akan memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, madrasah atau lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang profesional. Kepala madrasah merupakan peran besar bagi suatu pendidikan karena sangat berpengaruh dalam perkembangan suatu pendidikan. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 5 Kabupaten Mandailing Natal adalah salah satu madrasah unggul di Kabupaten Mandailing Natal menurut penilaian dari Kementerian Agama Islam. Kriteria yang paling menonjol dari sisi akademik adalah madrasah ini dalam kurun waktu lima tahun terakhir nilai Akademik Madrasah sangat baik. Terbukti bahwa madrasah tersebut terakreditasi A. Namun demikian, sejalan dengan pengembangan mutu MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal, masih banyak aspek yang harus dibenahi untuk menuju Madrasah yang bermutu. MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal tingkat disiplin guru maupun siswa masih ditingkatkan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan mengambil latar MTs Negeri 5 Mandailing Natal. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, angket, observasi dan dokumentasi. Analisis terhadap data yang telah diperoleh menggunakan metode *deskriptif-analitik*. Sumber data pada penelitian inidiantaranya adalah kepala madrasah, guru beserta staf tata usaha.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, 1) Peran kepala Madrasah sebagai edukator adalah menjalin hubungan baik dan memberikan motivasi kepada guru, pegawai dan siswa. Sebagai administrator yaitu membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan. Sebagai supervisor melaksanakan metode yang bervariasi, mengatasi permasalahan yang dihadapi guru dan Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan kemampuannya dalam melaksanakan tugas. Sebagai Leader memiliki kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga, mempunyai keterampilan melakukan komunikasi dan memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan, 2) Peningkatan mutu pendidikan Islam yaitu guru sebagai tenaga pendidik guru harus mempunyai pendidikan yang tinggi. Di MTs Negeri 5 Mandaling Natal siswa-siswi memegang peran yang sangat dominan dalam proses belajar mengajar, 3) Faktor penghambat kurangnya kedisiplinan para siswa-siswi, fasilitas Madrasah yang kurang memadai, rendahnya motivasi guru yang belum PNS dan juga Faktor wilayah.

Kata Kunci : Kepala Madrasah, Mutu Pendidikan Islam

ABSTRACT

Name: Arbani

NIM : 2050100033

Title : *The Leadership Role of the Madrasah Principal in Improving the Quality of Education in Madrasah Tsanwiyah Negeri 5 Mandailing Natal*

Madrasahs are Islamic educational institutions that will meet the needs of the community in the field of education, madrasahs or educational institutions need professional human resources. The madrasa head is a big role for an education because it is very influential in the development of an education. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 5 Mandailing Natal Regency is one of the leading madrasahs in Mandailing Natal Regency according to the assessment of the Ministry of Islamic Religion. The most prominent criterion from an academic point of view is that this madrasa in the last five years has had very good academic scores. It is proven that the madrasah is accredited A. However, in line with the development of the quality of MTs N 5 in Mandailing Natal Regency, there are still many aspects that must be addressed to lead to quality Madrasahs. The discipline level of teachers and students at MTs N 5 Mandailing Natal Regency is still being improved.

This study uses a qualitative research approach by taking the background of MTs Negeri 5 Mandailing Natal. Data collection was carried out using interviews, questionnaires, observation and documentation. Analysis of the data that has been obtained using descriptive-analytic method. Sources of data in this study include the head of the madrasa, teachers and administrative staff.

The results of this study indicate that, 1) The role of the Madrasah head as an educator is to build good relationships and provide motivation to teachers, staff and students. As an administrator that is planning, organizing and directing. As a supervisor carrying out various methods, overcoming problems faced by teachers and providing services to teachers so they can use their abilities in carrying out tasks. As a leader, he has the ability to build strategic visions, missions and institutions, has communication skills and has the ability to make decisions, 2) Improving the quality of Islamic education, namely teachers as teacher educators must have a higher education. At MTs Negeri 5 Mandailing Natal students play a very dominant role in the teaching and learning process, 3) Inhibiting factors are the lack of student discipline, inadequate Madrasah facilities, low motivation of teachers who are not civil servants and also regional factors.

Keywords: Head of Madrasah, Quality of Islamic Education

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahnya kepada Seluruh hambanya. Shalawat dan salam semoga senantiasa kita sampaikan kepada junjungan seluruh alam Nabi Muhammad SAW termasuk keluarga, sahabat dan para pengikutnya.

Proposal Tesis yang berjudul: **“Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam Di MTsN 5 Kabupaten Mandailing Natal”**. Merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syekh Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan.

1. Bapak Dr. Darwis Dasopang, M. Ag selaku Rektor UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan, Dr. Erawadi, M. Ag sebagai Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga, Dr. Anhar, M.A sebagai Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum Perencanaan dan Keuangan dan Dr. Ikhwanuddin Harahap, M.A Sebagai Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL selaku Direktur Pascasarjana Program Magister.
3. Ibu Dr. Zulhingga, M. Ag selaku Wakil Direktur Pascasarjana Program Magister UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan yang memberikan motivasi dan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Bapak Dr. Zainal Efendi Hasibuan M.A selaku pembimbing II dan Bapak Dr. Erawadi M.Ag selaku pembimbing I penulis yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penyempurnaan tesis ini.
5. Bapak ibu dosen pascasarjana serta civitas akademik UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan yang telah memberikan dukungan moril maupun materil.
6. Bapak Ibu Kepala Madrasah serta guru dan staf dan siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal yang telah banyak membantu penulis dalam mengumpulkan data-data penelitian tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa yang telah memberikan sumbangan saran bai penulis, dikala penulis menemui hambatan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Teristimewa kepada keluarga besar saya yang selalu memberikan dukungan dan bimbingan bagi penulis

Akhirnya penulis menyadari banyak kekurangan dan kejanggalan dalam tesis ini, maka pada kesempatan ini penulis mengharapakan saran dan kritik guna perbaikan dan penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca terutama bagi penulis. *Aamiin Yaa Rabbal 'Alamin*

Padangsidempuan. 30 Januari 2023
Penulis

Arbani
NIM: 2050100033

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf, sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lain dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus. Berikut ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama Huruf Latin	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ša	š	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ħa	ħ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	žal	ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	šad	š	Es(dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	žā	ž	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki

ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	..'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

1. Vokal Tunggal adalah vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
— /	fathah	A	A
— /	Kasrah	I	I
— و	dommah	U	U

2. Vokal Rangkap adalah vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf.

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan	Nama
.....ي	fathah dan ya	Ai	a dan i
.....و	fathah dan wau	Au	a dan u

3. Maddah adalah vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda.

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
.....ا.....	fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis atas
.....ى	Kasrah dan ya	ī	i dan garis dibawah

و...	ḍommah dan wau	ū	u dan garis di atas
------	----------------	---	---------------------

C. Ta Mar butah

Transliterasi untuk tamar butah ada dua.

1. *Ta Marbutah* hidup yaitu *Ta Marbutah* yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah, dan ḍommah, transliterasinya adalah /t/.
2. *Ta Marbutah* mati yaitu *Ta Marbutah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.

Kalau pada suatu kata yang akhir katanya *Ta Marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka *Ta Marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

D. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau *tasydid* yang dalam system tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*. Dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

E. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ٱ. Namun dalam tulisan transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

1. Kata sandang yang diikuti huruf *syamsiah* adalah kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung diikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti huruf *qamariah* adalah kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

F. Hamzah

Dinyatakan di depan Daftar Transliterasi Arab-Latin bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu diletakkan di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

G. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il*, *isim*, maupun *huruf*, ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut bisa dilakukan dengan dua cara bisa dipisah perkata dan bisa pula dirangkaikan.

H. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem kata sandang yang diikuti huruf tulisan Arab huruf capital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya huruf capital digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu dilalui oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf capital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal capital untuk Allah hanya berlaku dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

I. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu keresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

Sumber: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan. *Pedoman Transliterasi Arab-Latin, Cetakan Kelima*, Jakarta: Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, 2003.



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
DEWAN PENGUJI SIDANG	
SURAT PERNYATAAN MENYUSUN TESIS SENDIRI	
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI	
PENGESAHAN DIREKTUR	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
PEDOMAN TRANSLITERASI	v
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Masalah.....	12
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Manfaat Penelitian.....	13
F. Sistematika Pembahasan	13
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kajian Teoritis.....	15
1. Kepala Madrasah	15
a. Pengertian Kepala Madrasah	15
b. Fungsi Kepala Madrasah	16
c. Ciri Kepemimpinan Kepala Madrasah	18
d. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah	21
e. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah	24
2. Peranan Kepala Madrasah	32
a. Edukator atau pendidik	34
b. Manajer	35
c. Administrator	36
d. Supervisor	37
e. Leader	39
f. Inovator	40
g. Motivator	41
3. Mutu Pendidikan Agama Islam	46



a. Pengertian Mutu Pendidikan.....	46
b. Urgensi Mutu Pendidikan	48
c. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam meningkatkan Mutu Pendidikan	49
d. Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan	52
4. Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam	53
B. Penelitian Relevan.....	56

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian	59
B. Metode Penelitian.....	59
C. Subjek Penelitian.....	60
D. Jenis dan Sumber Data	60
E. Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data	61
F. Teknis Analisis Data	63
G. Pemeriksaan Keabsahan Data	65

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum.....	69
1. Letak MTs N 5 Mandailing Natal.....	69
2. Sejarah berdirinya MTs N 5 Mandailing Natal	69
3. Visi dan Misi MTs N 5 Mandailing Natal	70
4. Identitas MTs N 5 Mandailing Natal	71
5. Keadaan guru dan siswa MTs N 5 Mandailing Natal.....	72
6. Kegiatan keagamaan MTs N 5 Mandailing Natal	74
7. Struktur Organisasi MTs N 5 Mandailing Natal	75
B. Temuan Khusus.....	77
1. Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	76
a. Edukator	78
b. Manajer	78
c. Administrator	79
d. Motivator	80
e. Supervisor	83
f. Inovator	83
2. Faktor Penghambat dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam.....	85
C. Pembahasan Hasil Penelitian	87
1. Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam	87
2. Faktor Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam	101



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	108
B. Saran.....	109

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia terus dilakukan oleh berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia untuk menghadapi globalisasi. Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh¹. Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang bermutu sesungguhnya sangat diharapkan. Urgensi pengembangan mutu pendidikan Islam dengan melihat pada kondisi realitas yang berkembang tidak dapat ditunda lagi. Ilmu pengetahuan semakin berkembang, pendidikan Islam di Indonesia perlu melakukan Internasionalisasi mutu agar sejajar dengan kemajuan bangsa-bangsa di belahan dunia. Pengembangan pendidikan Islam diperlukan sistem manajemen mutu, sehingga mampu meraih prestasi terbaik.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di segala aspek pendidikan, setiap madrasah melaksanakan berbagai program guna mewujudkan madrasah yang maju. Namun, menyadari hal tersebut tidaklah mudah. Berkaitan erat dengan visi dan misi madrasah, untuk mewujudkan madrasah yang unggul perlu adanya penilaian terhadap setiap aspek atau bagian dari organisasi madrasah. Pendidikan sebagai vital dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan kebutuhan mutlak yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat dalam rangka

¹Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi; Konsep Karakteristik dan Implementas* (Bandung: Rosda Karya, 2004), hlm.31.

mencerdaskan kehidupan bangsa dan melatih manusia yang berkualitas dalam berbagai bidang. Pendapat lain juga berpendapat bahwa pendidikan dalam arti bahasa disebut proses pembentukan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, pikiran, perilaku, dan lain-lain, terutama oleh madrasah formal. Bahkan, pendidikan dalam pengertian ini sering dipraktekkan dengan instruksi verbal.²

Perwujudan masyarakat yang berkualitas menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik agar menjadi subjek yang makin berperan menampilkan keunggulan dirinya yang tangguh, kreatif, mandiri dan professional pada bidangnya masing-masing. Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus-menerus dilakukan baik secara konvensional maupun secara inovatif.

Pendidikan yang bermutu ditentukan oleh beberapa komponen yang terkait, mulai dari *input* (masukan), proses, dan *ouput* (keluaran) serta dengan pengelolaan manajemen yang bagus. Manajemen peningkatan mutu pendidikan memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh lembaga pendidikan yang akan menerapkannya, yaitu karakteristik dari Madrasah efektif (*effective school*) dan manajemen peningkatan mutu pendidikan yang merupakan wadah atau kerangkanya.³

Madrasah yang baik tentu didukung oleh sumber daya manusia dan sumber daya alam yang berkualitas. Berbicara mengenai kualitas sumber daya

²Azizy Qodri, *Pendidikan (Agama) untk Membangun Etika Sosial* (Semarang:Aneka Ilmu, 2002), hlm. 18.

³Aminatul Zahroh, *Total Quality Management:Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan* (Yogyakarta:Ar-ruzz Media,2014),hlm.97.

manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Untuk itu perlu peran serta seluruh masyarakat dan pemerintah untuk mewujudkan hal tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia. Berdasarkan data hasil survei tentang *Human Development Index (HDI)* oleh *United Nation Development Program* atau UNDP, menyatakan bahwa Indonesia menempati peringkat 113 dari 177 negara didunia.⁴

Rendahnya sumber daya manusia di Indonesia menurut hasil survei UNDP disebabkan oleh rendahnya mutu pendidikan di semua jenis dan jenjang pendidikan. karena itu salah satu kebijakan pokok pembangunan pendidikan nasional sesuai dengan amanah Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 menyebabkan peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan.

Sumber daya manusia yang terdidik dan dipersiapkan dengan baik merupakan aset dan generasi penerus bangsa yang cenderung inferior dari segi kualitas, moralitas, etika dan jati diri bangsa. Madrasah sebagai subsistem pendidikan bertanggung jawab untuk memelihara nilai-nilai budaya masyarakat dan membentuk otentisitas pribadinya. Pendidikan sebagai alat kognitif berarti Madrasah memiliki fungsi menumbuhkan kesadaran untuk memelihara kesantunan, kesopanan, dan etika yang menjadi kewajiban seseorang.⁵

Madrasah yang dikelola dengan baik, dalam hal pembelajaran, sumber daya manusia dalam hal ini pendidik dan pengelolanya, madrasah akan menghasilkan lulusan yang berkualitas yang berdaya saing dimana tantangannya

⁴ Prof. Dr. Abdul Hadis Dkk, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: AlfaBeta, 2010), hlm. 2.

⁵ Engkoswara Dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010) hlm. 6.

lebih besar dan kompleks. Madrasah yang berkualitas senantiasa berbenah ke arah yang lebih baik dan memiliki standar tersendiri untuk pengembangan mutu organisasinya. Madrasah yang berkualitas pandai memilih budaya atau budaya yang ada di instansinya dan terus berusaha menjaga hubungan baik dengan klien.

Untuk mewujudkan madrasah impian dan memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, madrasah atau lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang profesional. Kepala Madrasah harus mampu memobilisasi sumber daya madrasah, terkait dengan perencanaan dan evaluasi program madrasah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, kerja manajemen sumber daya manusia, instruksi dan infrastruktur, sumber keuangan, layanan siswa, madrasah dan hubungan masyarakat, dan menciptakan iklim madrasah.

Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang harus bertanggung jawab atas guru- guru dan staf- staf yang dibawah pimpinannya. Dalam melaksanakan tugasnya kepala Madrasah senantiasa bermusyawarah dengan para stafnya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Ali Imran ayat 159 :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
مُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada

Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.⁶

Kepala madrasah merupakan peran besar bagi suatu pendidikan karena sangat berpengaruh dalam perkembangan suatu pendidikan. Kepemimpinan yang sangat bijak dan berwibawa sangat menentukan bagi berkembangnya suatu pendidikan. Suatu lembaga pendidikan sangat memerlukan seorang pemimpin yang efektif dalam mengelolanya.⁷

Desentralisasi dan otonomi pendidikan memerlukan keterlibatan dan akuntabilitas direktur madrasah yang profesional. Memberdayakan kepala madrasah berarti meningkatkan kapasitas dan wewenang kepala madrasah secara fungsional agar kepala madrasah dapat menjalankan peran sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diembannya. Secara khusus, kepala madrasah harus memiliki kompetensi dalam manajemen kurikulum, manajemen siswa, manajemen personalia, manajemen sarana dan prasarana, manajemen arsip, dan manajemen keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efisien dan efektif untuk mendukung operasional madrasah. Untuk itu, pimpinan madrasah harus mampu menggambarkan kemampuan dan kompetensi profesionalnya untuk melaksanakan tugas operasional di lingkungan madrasah.

Kepala madrasah yang profesional harus cerdas dan bijaksana. Menurut Sanusi dkk di Priansa, seorang direktur madrasah yang profesional memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) Kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab yang

⁶ Tim Penerjemah Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung, Diponegoro : 2007) hlm. 105

⁷ Muhammad Irfan Aziz dkk, “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mi Attaraqqie Malang” (*PGMI Universitas Islam Malang JPMI: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Volume 1 Nomor 3 Juli 2019*)

diberikan kepadanya; (2) kemampuan menerapkan keterampilan konseptual, manusiawi dan teknis; (3) kemampuan memotivasi guru, staf dan pegawai lainnya untuk bekerja; (4) kemampuan memahami dampak perubahan sosial, ekonomi, dan politik terhadap pendidikan.

Di dalam tugas kepala madrasah yang disingkat dengan singkatan EMASLIM, yaitu *Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Innovator*, dan *Motivator*. Merupakan tugas kepala madrasah yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah yang profesional.

Menurut Sagala dalam Priansa, kepala madrasah harus memiliki keterampilan manajemen yang meliputi: (1) kemampuan menyusun rencana madrasah untuk berbagai jenjang; (2) kemampuan mengembangkan organisasi Madrasah sesuai kebutuhan; (3) kemampuan memimpin guru dan staf dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal; (4) kemampuan mengelola guru dan staf untuk pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal; (5) Kemampuan mengelola sarana dan prasarana Madrasah. Pendidikan yang berkualitas dihasilkan oleh kepemimpinan yang berkualitas, kepala madrasah yang berkualitas adalah kepala madrasah yang profesional. strategi dalam mencapai visi, misi dan tujuan madrasah.

Kepemimpinan madrasah yang baik akan mendorong keefektifitas manajemen madrasah dalam mencapai tujuan. Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus memahami pula langkah-langkah pokok

organisasi dan manajemen, yang merupakan kegiatan-kegiatan pokok untuk dijalankan oleh setiap guru dan staf.⁸

Pencapaian tujuan lembaga pendidikan madrasah sangat bergantung pada keterampilan kepemimpinan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala madrasah adalah seorang ahli yang bertanggung jawab atas pengelolaan organisasi madrasah serta tugas mengatur dan mengelola semua sumber, mengatur dan bekerja sama dengan komite madrasah, masyarakat dan lembaga serta pemangku kepentingan yang ada. Seorang pemimpin madrasah dalam pengelolaan dan pengembangan madrasah harus memahami kebutuhan madrasah yang dipimpinnya, termasuk kebutuhan guru, siswa, dan warga madrasah.

Kepala madrasah yang profesional akan senantiasa memotivasi seluruh bagian Madrasah untuk meningkatkan keterampilannya sehingga keterampilan warga madrasah dapat meningkat dan berkembang dengan baik. Para direktur dan guru madrasah sebagai tenaga kependidikan yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode pembelajaran. Namun, kepala Madrasah dan guru harus mampu memotivasi siswa untuk meningkatkan dan memperluas pengetahuan ilmiah yang mereka butuhkan.

Pencapaian tujuan lembaga pendidikan Madrasah sangat tergantung pada keterampilan kepemimpinan dan kebijakan direktur Madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala madrasah adalah seorang ahli yang bertanggung jawab atas pengelolaan organisasi madrasah serta tugas mengatur dan mengelola semua

⁸Muhammad Hadi dkk, "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Min Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kab Aceh Besar" (*Jurnal Administrasi Pendidikan* ISSN 2302-0156 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala) pp. 40- 48

sumber, mengatur dan bekerja sama dengan komite madrasah, masyarakat dan lembaga serta pemangku kepentingan yang ada. Seorang pemimpin madrasah dalam pengelolaan dan pengembangan madrasah harus memahami kebutuhan madrasah yang dipimpinnya, termasuk kebutuhan guru, siswa, dan warga madrasah.

Pengelola Madrasah madrasah yang profesional akan selalu memotivasi seluruh bagian Madrasah untuk meningkatkan keterampilannya sehingga keterampilan warga Madrasah madrasah meningkat dan berkembang dengan baik. Para direktur dan guru madrasah sebagai tenaga kependidikan yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode pembelajaran. Namun, kepala Madrasah dan guru harus mampu memotivasi siswa untuk meningkatkan dan memperluas pengetahuan ilmiah yang mereka butuhkan.

Kepala Madrasah merupakan orang yang profesional dalam organisasi Madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala Madrasah ini, pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala Madrasah memahami kebutuhan Madrasah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya terbatas pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.⁹

⁹ Anik Muflihah dan Arghob Khofya Haqiqi, "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah" (*Quality: Volume 7, Nomor 2, 2019*) hlm. 48 - 63

Sebagai pengelola, kepala madrasah harus mampu menggunakan seluruh sumber daya madrasah untuk mencapai visi dan misi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala madrasah harus mampu menangani berbagai masalah di Madrasah, berpikir analitis dan konseptual serta harus selalu berusaha menjadi mediator dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi Pendidik dan tenaga kependidikan bawahannya dan berusaha mengambil keputusan yang memuaskan untuk semua orang.

Kepala madrasah harus mampu menjelaskan fungsi dan tujuan Pendidikan Nasional secara lebih rinci. Dengan kata lain, tujuannya lebih sederhana dan lebih praktis. Sebagai pengelola, kepala madrasah harus memiliki kualifikasi dan kompetensi untuk memberikan pelayanan pendidikan yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan masyarakat. Kepala Madrasah harus bebas mengembangkan strategi dan kebijakan mereka sendiri. Sudah saatnya kepala madrasah sebagai pengelola mengoptimalkan kualitas kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan klien pendidikan. pasar tenaga kerja sektor formal dan informal. Pejabat pendidikan diminta untuk menemukan dan menerapkan strategi manajemen baru yang akan mendorong peningkatan kualitas madrasah.

Dalam hal ini Wahjosumidjo berpendapat, agar kepala madrasah ingin berhasil mengerahkan guru dan staf untuk mencapai tujuan madrasah adalah: (1) menghindari sikap dan tindakan atau perilaku yang memaksa atau kasar, kasar terhadap guru dan staf; (2) harus mampu melakukan tindakan yang membangkitkan semangat dan keyakinan guru dan staf, persuasi dan persuasi. Persuasi dilakukan dengan mencoba membuat guru dan staf percaya bahwa apa

yang mereka lakukan adalah benar. Sedangkan berusaha meyakinkan guru dan staf bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Pemimpin yang efektif memanfaatkan kerjasama dengan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Madrasah tidak hanya dalam pendidikan agama tetapi juga dalam pendidikan umum. Karakteristik madrasah yang berbeda dengan Madrasah menjadikannya nilai tambah sekaligus tantangan bagi madrasah untuk menunjukkan bahwa perbedaan kedua madrasah tersebut adalah madrasah memiliki ciri budaya. Madrasah unggulan muncul dari Madrasah yang sangat kompetitif bahkan ada yang bisa lulus Madrasah tersebut tanpa kehilangan identitasnya, baik itu madrasah negeri atau swasta dengan identitas madrasah model, Insan Cendikia atau Madrasah lainnya.

Hal ini tentu menjadi kebanggaan tersendiri karena prestasi yang diraih siswa madrasah tidak hanya prestasi akademik dan nonakademik, tetapi juga prestasi keagamaan. Selain itu, proses pendidikan agama di madrasah juga menghasilkan sifat-sifat kepribadian yang relatif kuat yang sejalan dengan visi pendidikan Islam untuk mencapai keseimbangan pribadi yang dikembangkan dari segala aspek kehidupan manusia secara individu maupun kelompok untuk mencapai kesempurnaan hidup di dunia ini dan di masa depan.

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 5 Kabupaten Mandailing Natal adalah salah satu madrasah unggul di Kabupaten Mandailing Natal menurut penilaian dari Depatemen Agama Islam. Kriteria yang paling menonjol dari sisi

akademik adalah madrasah ini dalam kurun waktu lima tahun terakhir nilai Akademik Madrasah sangat baik.¹⁰

MTs N 5 yang terletak Kec.Muarasipongi Kabupaten Mandailing Natal ini adalah salah satu Madrasah negeri yang memiliki akreditasi yang baik . Terbukti bahwa madrasah tersebut terakreditasi A, dengan semakin berkembangnya MTs N 5 sekaligus menjadi Madrasah yang banyak menarik minat masyarakat sebagai salah satu Madrasah negeri dikota itu. Namun demikian, sejalan dengan pengembangan mutu MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal, masih banyak aspek yang harus dibenahi untuk menuju Madrasah yang bermutu. MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal tingkat disiplin guru maupun siswa masih ditingkatkan. Banyak guru yang tidak mengindahkan untuk masuk ke kelas tepat waktu ketika bel pelajaran berbunyi sehingga siswa masih berhamburan diluar kelas.

Peneliti sepakat bahwa Madrasah yang bermutu bukan hanya unggul dalam sarana prasarana dan akademik. Tetapi Madrasah yang unggul ialah Madrasah yang tidak hanya unggul dalam prestasi akademik dan sarana prasarana yang baik tetapi juga berkarakter.

Hal tersebut menjadi daya tarik peneliti untuk melakukan penelitian karena untuk implementasi yang berkualitas, kerjasama tim yang baik, keterikatan dan pemberdayaan pegawai yang optimal, serta peran seorang supervisor diperlukan Kepala madrasah yang baik untuk memiliki kesatuan tujuan dalam mencapai visi madrasah. Selanjutnya, perbaikan terus-menerus perlu dilakukan seiring dengan banyak hal lain yang perlu diperhatikan agar kualitas madrasah dapat

¹⁰ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 12 Desember 2021

dilaksanakan secara efektif. Untuk itu peneliti mengangkat judul penelitian **“Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal”**.

B. Fokus Masalah

Berangkat dari dasar permasalahan seperti yang dipaparkan sebelumnya, untuk memudahkan analisis penelitian penulis, karena keterbatasan waktu, penelitian ini difokuskan pada peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan agama Islam. di MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peranan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal ?
2. Apa faktor penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Kabupaten Mandailing Natal ?

D. Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui peranan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal.
2. Untuk mengetahui faktor penghambat dan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Kabupaten Mandailing Natal

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak diantaranya sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini akan menambah kekayaan pengetahuan tentang implementasi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai dokumentasi. Dilengkapi dalam rangka pengembangan kajian terkait peran madrasah pemimpin dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam.

2. Kegunaan Praktis

- a. Sebagai bahan masukan ilmiah bagi kepala MTs N. 5 Kabupaten Mandailing Natal.
- b. Sebagai bahan para guru untuk bekerja lebih baik dalam tugasnya.
- c. Sebagai bahan perbandingan bagi peneliti yang lain untuk mengembangkan hasil penelitian ini di daerah lain.

F. Sistematika Pembahasan

Bab I. Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

Bab II. Landasan Teori

Memuat uraian tentang tinjauan pustaka terdahulu dan kerangka teori relevan dan terkait dengan tema tesis.

Bab III. Metode Penelitian

Memuat secara rinci metode penelitian yang digunakan peneliti beserta alasannya, jenis penelitian, desain, lokasi, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, defenisi konsep dan variabel, serta analisis data yang digunakan.

Bab IV. Hasil dan Pembahasan

Berisi : (1) Hasil Penelitian, Klasifikasi bahasan disesuaikan dengan pendekatan, sifat penelitian, dan rumusan masalah atau focus penelitiannya.

(2) Pembahasan, Sub bahasan 1 dan 2 dapat digabung menjadi satu kesatuan, atau dipisah menjadi sub bahasan tersendiri.

Bab V. Penutup

Bab terakhir berisi kesimpulan, saran-saran atau rekomendasi. Kesimpulan menyajikan secara ringkas seluruh penemuan penelitian yang ada hubungannya dengan masalah penelitian.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teoritis

1. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Menurut Wahjosumijo, pengertian kepala madrasah mencakup dua kata, yaitu kepala dan madrasah. Kata kepala dapat dipahami sebagai pemimpin atau presiden dalam suatu organisasi atau instansi. Sedangkan madrasah sendiri adalah lembaga yang menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian, direktur secara sederhana dapat didefinisikan sebagai "seorang guru fungsional yang diberi tanggung jawab untuk mengarahkan di mana proses belajar-mengajar berlangsung, atau di mana interaksi guru-siswa berlangsung." menerima pelajaran".¹

Oleh karena itu, Priansa berpendapat bahwa secara sederhana Kepala Madrasah dapat diartikan sebagai pejabat fungsional bagi guru yang bertugas mengarahkan Madrasah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, atau sesuai dengan interaksi antar guru. tugas dan siswa menerimanya.²

Mulyasa berpendapat Kepala Madrasah adalah seorang yang diberi tanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi Madrasah, pembinaan tenaga pendidik lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan

¹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002) hlm. 83

² PriansaDonni Juni. *Manajemen Supervisi dan Kepala Madrasah*, (Bandung: Alfabeta, 2014) hlm. 36

sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada Madrasah yang dipimpinnya³.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala dapat dipahami sebagai kepala dengan tugas tambahan sebagai kepala lembaga pendidikan, yang bertanggung jawab atas pekerjaan pendidikan dan pengajaran. memiliki kewajiban yang berbeda untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan seorang kepala madrasah menjadi hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dalam suatu lembaga pendidikan seperti madrasah. Kepala madrasah yang memiliki enam belas kompetensi di atas memungkinkan untuk dapat mengelola madrasah dengan baik. Dikarenakan demikian, setiap kepala madrasah sebagai pemimpin hendaknya agar dapat meningkatkan kompetensinya dalam memimpin madrasah yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Fungsi Kepala Madrasah

Seorang Kepala Madrasah ketika memposisikan dirinya sebagai seorang pemimpin maka harus melaksanakan tugasnya selayaknya seorang pemimpin. Misalnya ketika seorang guru tidak masuk bertugas beberapa kali, maka sebelum kepala madrasah memberikan sanksi hendaklah agar lebih baik terlebih dahulu melakukan tindakan *persuasif* dengan cara mengajak guru tersebut berbicara tatap muka dan mendengarkan segala

³Mulyasa. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) hlm. 24.

keluhan dan alasan ketidak hadirannya guru tersebut ke madrasah dalam menjalankan segala tugasnya.

Seorang Kepala Madrasah yang baik tentunya tidak menerima semua yang disampaikan oleh guru tersebut, akan tetapi baiknya terlebih dahulu melakukan pengamatan akan kebenaran informasi tersebut. Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh Kepala Madrasah selaku pimpinan tertinggi.

Selain kepemimpinan, Kepala Madrasah juga harus mampu mengelola Madrasah dan menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru untuk bekerja dan mencegah disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi masyarakat Madrasah.

Ada beberapa hal pertimbangan bagi kepemimpinan Kepala Madrasah. *Pertama*, Kepala Madrasah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, pelajar, dan masyarakat luas. *Kedua*, Kepala Madrasah harus mampu memahami, berkomunikasi serta mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya. *Ketiga*, Kepala Madrasah diharuskan mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi bagi semua staf untuk mencapai tujuan.⁴

⁴Syafaruddin, *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, konsep, strategi, dan aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), h. 57.

Selanjutnya untuk lebih memahami maksud dan tujuan dari fungsi-fungsi tersebut, akan diuraikan satu persatu untuk mempermudah cara penyajian secara teoritis, dan bukan berarti memisah-misahkan fungsi tersebut antara yang satu dengan yang lainnya kedalam bentuk yang berdiri sendiri. Hal ini disebabkan dalam prakteknya antara satu fungsi dengan yang lainnya tak bisa dipisahkan, kegiatan fungsi ini saling berhubungan, saling menunjang serta melengkapi dalam proses pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, Kepala Madrasah sedikitnya harus berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (EMASLIM).⁵ Seorang Kepala Madrasah seharusnya memiliki dan mengetahui setiap fungsi-fungsi itu. Keberhasilan kepemimpinan Kepala Madrasah dapat diukur dengan menggunakan dimensi ketujuh fungsi tersebut. Berikut ini dijelaskan fungsi-fungsi tersebut.

c. Ciri Kepemimpinan Kepala Madrasah

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambar dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Adapun ciri-ciri untuk menjadi seorang pemimpin adalah:

- a. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak

⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Koneks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2003), h. 98.

serta pakar khususnya. Misalnya pada saat situasi ekonomi sedang mengalami fluktuasi dan inflasi yang tidak diharapkan, maka pemimpin perusahaan masih mampu mempertahankan perusahaan dengan segala karyawan yang dimiliki.

- b. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
- c. Mampu menerapkan konsep “*the right man and the right place*” (secara tepat dan baik) adalah menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensinya yang dimilikinya. Artinya pemimpin adalah yang bisa melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya⁶.

Untuk memahami lebih dalam tentang ciri-ciri pemimpin setidaknya ada delapan ciri yang perlu dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- a. *Energi*: mempunyai kekuatan mental dan fisik.
- b. *Stabilitas emosi*: seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
- c. *Human relationship*: mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.

⁶Irham Fahmi, *Pengantar Ilmu Kepemimpinan*, (Surabaya: RajaGrafindo Persada, 2018) hlm. 19.

- d. *Personal motivation*: keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri.
- e. *Communication skill*: mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
- f. *Teaching skill*: mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
- g. *Social skill*: mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.
- h. *Technical competen*: mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.⁷

Sebagai pemimpin, seorang kepala madrasah hendaknya memiliki delapan ciri dalam menjalankan organisasi madrasah sebagaimana telah diuraikan di atas. Pemimpin yang memiliki energi tinggi tentunya akan dapat berbuat lebih banyak dalam memajukan madrasah. Selain memiliki energi, seorang kepala madrasah juga hendaknya dapat mengontrol emosi dengan baik. Kemudian, kepala madrasah juga diminta untuk memiliki pemahaman yang banyak tentang hubungan sosial, dan juga dapat menerapkan hubungan sosial yang luas dan baik.

Kemudian, kepala madrasah sebagai pemimpin juga diharuskan memiliki motivasi yang tinggi dan juga dapat memotivasi orang lain.

⁷Irham Fahmi ..., hlm. 20.

keterampilan berkomunikasi yang baik juga hendaknya menjadi ciri yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Begitu juga dengan keterampilan menjelaskan, membimbing, dan mengembangkan ilmu dan keterampilan kepada bawahan. Selain itu, seorang kepala madrasah juga diminta untuk memiliki keterampilan sosial, baik sikap sosial, maupun perilaku sosial, dan tentunya mempunyai keterampilan dalam teknik manajemen dalam menjalankan organisasi madrasah.

d. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau dan bersedia melakukan tindakan-tindakan yang selalu mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dan pola dilakukan oleh seorang pemimpin, cara yang ditempuh oleh pimpinan tersebut secara tidak langsung memberikan gambaran bagaimana sikap dan pandangan pimpinan terhadap orang yang dipimpinnya, sekaligus juga mencerminkan tipe kepemimpinan yang dijalankannya. sekaligus juga mencerminkan tipe kepemimpinan yang dijalankannya. Ada empat tipe kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan Otoriter Tipologi kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang diktator, dimana seorang pemimpin dalam menggerakkan organisasi atau bawahannya dengan cara memaksa kelompok. Namun keuntungan dari kepemimpinan otoriter ini yaitu, pemimpin dapat dikontrol dan pekerjaan dapat berjalan dengan baik hal ini disebabkan karena segala hal yang berkenaan

dengan organisasi berada dibawah satu kendali yaitu di tangan pemimpin.

Pemimpin otoriter dalam menjalankan pendidikan menggunakan taring kekuasaan. Misalnya dalam memimpin rapat pemimpin mengatur tata tertib yang ketat, menolak menta-mentah usul pendapat yang tidak berkaitan dengan topik.

- 2) Kepemimpinan Pseudo-demokratis Seorang pemimpin yang bersifat pseudo-demokratis sering memakai “topeng”. Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada bawahannya untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.
- 3) Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*) Kepemimpinan model ini sifatnya memberikan kebebasan penuh kepada bawahan. Bawahan bebas berbuat apapun dan mengeluarkan ide sesuai dengan keinginannya, pemimpin tidak pernah memberikan kontrol atau koreksi. Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe otokrasi. Pemimpin tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja bawahan. Kalau pun ada tidak memberikan perubahan berarti, atau kurang mendapat respon dari bawahan. Pemimpin tidak berusaha membuat aturan disiplin yang ketat, karena dianggap sesuatu yang melanggar demokrasi.

- 4) Kepemimpinan Demokratis. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak diktator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama pula. Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut: (1) organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar; (2) otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya, sehingga mereka merasa senang dan berpuas hati dan aman menyandang semua tugas; (3) diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran kerja sama dari warga kelompok.
- 5) Tipe situasional. Teori situasional adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Kepemimpinan situasional yang memfokuskan kepada para pengikut. Penekanan kepada pengikut, karena mereka yang menerima baik atau menola pemimpin
- 6) Tipe karismatik. Kepemimpinan karismatik adalah upaya memengaruhi orang lain dengan cara-cara menggunakan kewibawaan pribadinya. Kartini Kartono mengatakan bahwa,

pemimpin memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain.⁸

Dari penjelasan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan dalam penerapannya saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif dan tercapainya tujuan yang diharapkan.

e. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Salah satu kekuatan efektif pada pengelolaan madrasah yang berperan bertanggung jawab pada menghadapi perubahan merupakan kepemimpinan kepala madrasah, yaitu sikap kepala madrasah yang bisa memprakarsai pemikiran baru pada proses hubungan pada lingkungan Madrasah menggunakan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau hasil menurut suatu Madrasah sinkron menggunakan tuntutan perkembangan zaman.

Esensi kepala madrasah merupakan kepemimpinan pengajaran. Seorang kepala madrasah merupakan orang yang benar seseorang pemimpin, seseorang innovator. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan ketua madrasah signifikan menjadi kunci keberhasilan Madrasah. Selain itu, pengetahuan mengenai teori kepemimpinan adalah donasi yang besar pada menaikkan efektivitas madrasah. Berikut

⁸ Samsur Nizar dan Zainal Efendi, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Perspektif Hadis telaah historis dan filosofis*, (Jakarta, Kencana: 2019) hlm. 11-13

kompetensi kepala madrasah yang harus dipenuhi untuk memimpin lembaga pendidikan:

NO	DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1	Kepribadian	– Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di Madrasah/Madrasah.
		– Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
		– Memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai Kepala Madrasah.
		– Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
		– Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala Madrasah.
		– Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. ⁹
2	Manajerial	– Menyusun perencanaan Madrasah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan.
		– Mengembangkan organisasi Madrasah/madrasah sesuai kebutuhan.
		– Memimpin Madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya Madrasah/madrasah secara optimal.
		– Mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah/madrasah menuju organisasi pembelajaran aktif
		– Menciptakan budaya dan iklim Madrasah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
		– Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		– Mengelola sarana dan prasarana Madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
		– Mengelola hubungan Madrasah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan Madrasah/madrasah
		– Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserda didik baru daan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

⁹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, h. 5.

		<ul style="list-style-type: none"> – Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan – Mengelola keuangan Madrasah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien – Mengelola ketatausahaan Madrasah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah/madrasah. – Mengelola unit layanan khusus Madrasah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di Madrasah/madrasah. – Mengelola sistem informasi Madrasah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan manajemen Madrasah/madrasah. – Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah/madrasah. – Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.¹⁰
3	Kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> – Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan Madrasah/madrasah. – Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan Madrasah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif. – Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin Madrasah/madrasah. – Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi Madrasah/madrasah. – Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.¹¹
4	Supervisi	<ul style="list-style-type: none"> – Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. – Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang kuat. – Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalime

¹⁰Peraturan Menteri Pendidikan Nasional..., hlm. 5.

¹¹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional..... hlm. 6.

		guru. ¹²
5	Sosial	<ul style="list-style-type: none">– Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan Madrasah/madrasah.– Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.– Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain¹³

Pada 17 April 2007, Menteri Pendidikan Nasional menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Madrasah.

“Bahwa Untuk diangkat sebagai Kepala Madrasah, seseorang wajib memenuhi standar Kepala Madrasah yang berlaku nasional. Standar tersebut terdiri dari Kualifikasi Umum, kualifikasi khusus, kompetensi managerial, kompetensi kepribadian, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.”

Memang hal ini sangatlah normatif sekali, belum implisit mengenai perspektif ataupun latar belakang motivasi buat memfilternya sebagai akibatnya memunculkan kepala Madrasah yang tinggi dedikasinya. Menjadi hal yang sangat menarik memang bila pada wawancara atau penyeleksian terdapat hal-hal yang sanggup mengungkap hal tadi supaya kepala Madrasah pula mempunyai kemampuan baku yang tidak sama jauh antara satu menggunakan yang lain sekaligus menjadi tolak ukur pendidikan pada Madrasah yang diembannya.

Disamping tentunya dorongan menurut pemerintah yang konkret sebagai akibatnya bukan hanya terlihat menjadi jabatan karier ataupun

¹²Peraturan Menteri Pendidikan Nasionalhlm. 7.

¹³Peraturan Menteri Pendidikan Nasionalhlm. 7.

struktural tetapi mempunyai semangat buat memajukan pendidikan perMadrasahan terlepas menurut kekurangan-kekurangan yang selalu muncul, meski itu merupakan kewajaran semata.

Pada tahun anggaran 2007 Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan standar nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Madrasah. Standar tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di Madrasah/madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala Madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dari peraturan pemerintah diatas dapat disimpulkan bahwa, seorang kepala Madrasah harus memiliki kepribadian yang mulia, memiliki kepribadian sebagai seorang pemimpin dan memiliki rasa tanggung jawab dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan.

b. Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan Madrasah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi Madrasah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin Madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya Madrasah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim Madrasah/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 Madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan Madrasah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan Madrasah/ madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan 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 Madrasah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 - 12) Mengelola ketatausahaan Madrasah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah/madrasah.
 - 13) Mengelola unit layanan khusus Madrasah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di Madrasah/madrasah.
 - 14) Mengelola sistem informasi Madrasah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah/madrasah.
 - 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c. Kewirausahaan
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan Madrasah/madrasah.
 - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan Madrasah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
 - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin Madrasah/madrasah.

4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi Madrasah/madrasah.

5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Sosial

1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan Madrasah/madrasah.

2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Dari peraturan kementerian pendidikan diatas bisa diambil sebuah konklusi bahwa, buat sebagai kepala Madrasah yang baik, seseorang kepala Madrasah wajib mempunyai kompetensi yang mumpuni misalnya kompetensi kepribadian yang mulia, kompetensi manajerial yang baik, kompetensi kewirausahaan, dan kompetensi kewirausahaan. Sehingga seseorang ketua Madrasah bisa sebagai

model yang baik bagi individu-individu yang berada dibawah naungannya dan bisa menyebarkan forum pendidikan yang dipimpinnya.

2. Peranan Kepala Madrasah

Sejalan dengan uraian kepemimpinan dalam organisasi Madrasah secara umum, Kepala Madrasah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Pemimpin dalam dunia pendidikan terutama di Madrasah disebut Kepala Madrasah. Ia memiliki peranan penting karena ia mempengaruhi, mengkoordinasi, membimbing, dan mengarahkan serta mengawasi semua personalia dalam hal kaitannya dengan kegiatan yang dilaksanakan sehingga dapat tercapai tujuan pendidikan yang efisien dan efektif.

Wahjosumijo mengartikan bahwa Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional bagi guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah/madrasah dimana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁴

Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk yang diberi kekuasaan dalam menduduki jabatan structural (Kepala Madrasah) di

¹⁴Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002) hlm. 83.

Madrasah.¹⁵ Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan mengelola segala sumber daya yang ada pada suatu Madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Berkaitan dengan kepemimpinan Kepala Madrasah A. Tabrani Rusyan menyatakan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan Kepala Madrasah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab Kepala Madrasah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, produktivitas dan semangat kerja guru tergantung Kepala Madrasah. Dalam artian Kepala Madrasah mampu menciptakan kegairahan kerja dan mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan, dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat.¹⁶

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perlu adanya kebersamaan.

¹⁵Rahman dkk, *Peran Strategis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Jatinangor: Alqaprint, 2006) hlm. 106.

¹⁶A Tabrani Rusyan, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru* (Cianjur: Dinamika Karya, 2000) hlm. 20.

Rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik.

Menurut Mulyasa kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong Madrasah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran Madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.¹⁷ Pendapat tersebut mengandung makna bahwa Kepala Madrasah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu Madrasah.

a. Edukator atau pendidik

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pendidik, Kepala Madrasah harus memiliki visi untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pengajar di Madrasah. Memfasilitasi manfaat madrasah, menasihati warga Madrasah, mendorong semua staf pendidikan, dan menerapkan model pembelajaran yang menarik.¹⁸

Sebagai edukator, Kepala Madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme Kepala Madrasah, terutama dalam terbentuknya pemahaman tenaga pendidik terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil Kepala Madrasah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan, karena sangat

¹⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009) hlm. 90.

¹⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, h. 98.

mempengaruhi kemampuan Kepala Madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

b. Manajer

Manajemen pada hakekatnya adalah suatu proses untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan Kepala Madrasah cenderung terletak pada kekuatan spritual (keagamaan) yang menjadi pusat perhatiannya. Sehingga aspek manajemen kepemimpinan dalam hal proses pembelajaran kurang diperhatikan. Dengan demikian Kepala Madrasah perlu memahami dan mengkritisi komponen-komponen yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan proses pembelajaran.¹⁹

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah seharusnya memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk

¹⁹Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pusat studi agama, Politik dan Masyarakat bekerjasama dengan pustaka belajar, 2003) hlm. 185.

meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program Madrasah.²⁰

c. Administrator

Kepala Madrasah sebagai pengelola memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai kegiatan administrasi, yang mencatat, menyusun dan mendokumentasikan semua program Madrasah. Secara khusus Kepala Madrasah harus mampu mengelola kurikulum, mengelola peserta didik, mengelola administrasi kepegawaian, mengelola sarana dan prasarana, mengelola penyimpanan administrasi dan pengelolaan keuangan. Kegiatan tersebut harus dilakukan secara efisien dan efektif untuk mendukung produktivitas Madrasah. Untuk itu pengawas Madrasah/madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan-kemampuan tersebut di atas dalam tugas-tugas operasional.

Dalam melaksanakan tugas operasional, kepala Madrasah/pengelola sebagai administrator khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas Madrasah dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini direktur/madrasah harus mampu bertindak sesuai situasi, sesuai dengan keadaan dan kondisi yang ada. Namun pada hakekatnya Kepala Madrasah harus mengutamakan tugas, agar tugas yang diberikan

²⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, hlm. 103.

kepada setiap petugas pendidikan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Selain berorientasi terhadap tugas, Kepala Madrasah pula wajib menjaga interaksi humanisme menggunakan para stafnya ketenagakerjaan yang berada pada forum tersebut, supaya setiap energi kependidikan bisa melaksanakan tugas menggunakan baik, namun mereka permanen merasa bahagia pada melakukan tugasnya. Dengan demikian, efektivitas kerja Kepala Madrasah bergantung dalam taraf pembauran antara gaya kepemimpinan menggunakan taraf menyenangkan pada situasi eksklusif saat para energi kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

d. Supervisor

Kegiatan primer pendidikan pada madrasah pada rangka mewujudkan tujuannya merupakan aktivitas pembelajaran, sebagai akibatnya semua kegiatan pada organisasi madrasah bermuara dalam pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Maka berdasarkan itu, salah satu tugas Kepala Madrasah merupakan menjadi supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Supervisi adalah suatu proses yang dibuat secara spesifik buat membantu para pengajar dan supervisor pada mengusut tugas sehari-hari pada Madrasah; supaya bisa memakai pengetahuan dan kemampuannya supaya menaruh layanan yang lebih baik dalam orang

tua siswa dan Madrasah, dan berupaya membuahkan Madrasah menjadi warga belajar yang lebih efektif.

Pada prinsipnya setiap energi kependidikan atau pengajar wajib disupervisi secara periodik pada melaksanakan tugasnya. apabila jumlah pengajar relatif banyak, maka Kepala Madrasah bisa meminta bantuan wakilnya atau pengajar seniornya buat membantu melaksanakan supervisi.

Kesuksesan yang diraih oleh Kepala Madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya (2) meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala Madrasah juga harus berupaya menjadikan Madrasah sebagai sarana belajar yang lebih efektif.

Kepala Madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.²¹

Pada hakikatnya, kegiatan supervisi yang dilakukan kepala Madrasah adalah berupa pemberian bantuan dan pendampingan (*advocation*) kepada anggotanya: yang dalam hal ini mereka yang

²¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional ...*, h. 112.

terkait dalam aktivitas pendidikan guru, peserta didik, staf karyawan, dan sebagainya. Ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi sumber daya Madrasah, serta optimalisasi mutu madrasah.

e. Leader

Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan bimbingan dan pengawasan, membangkitkan kemauan, energi pendidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo berpandangan bahwa Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus memiliki karakteristik khusus yang meliputi kepribadian, keterampilan dasar, pengalaman dan pengetahuan khusus, serta pengetahuan Pengetahuan operasi dan manajemen, pengawasan.²²

Kompetensi yang ingin dicapai Kepala Madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan tim pendidikan, visi misi Madrasah, kompetensi pengambilan keputusan dan keterampilan berkomunikasi. Kepribadian Kepala Madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.²³ Pengetahuan Kepala Madrasah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3)

²²Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 110.

²³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional ...*, h. 117.

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

Dari analisa kepribadian tersebut dapat memberikan penjelasan bahwa faktor kepribadian juga menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala Madrasah dalam mengorganisir para anggotanya. Pribadi positif yang dimiliki kepala Madrasah akan memberikan efek positif pula, sebaliknya juga apabila yang dimiliki adalah pribadi buruk, maka akan berdampak negatif terhadap situasi dan kondisi Madrasah.

f. Inovator

Dalam rangka melaksanakan peran dan kegunaannya menjadi innovator, Kepala Madrasah wajib mempunyai taktik yang sempurna buat menjalin interaksi yang serasi menggunakan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, menaruh teladan pada semua energi kependidikan pada Madrasah dan membuat contoh pembelajaran yang inovatif.

Kepala Madrasah menjadi inovator akan tercermin cara-cara beliau melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional, pragmatis, keteladanan, disiplin, dan adaptable serta fleksibel. Kepala Madrasah menjadi inovator wajib bisa mencari, menemukan dan melaksanakan pembaharuan pada Madrasah. Gagasan baru tadi contohnya moving class, acara percepatan dan lain-lain.

g. Motivator

Sebagai motivator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektivitas dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).²⁴

Kepala madrasah selalu berupaya mencurahkan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan. Kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam hal ini kepala madrasah adalah memiliki kepribadian yang menjadi teladan bagi bawahannya, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.

Seorang kepala madrasah, jika ia benar-benar ingin berhasil harus berusaha memperoleh pengakuan sebagai pucuk pimpinan. Untuk itu ia harus memiliki kecakapan, kepala madrasah harus mengetahui cara yang baik untuk mengerjakan sesuatu, mengetahui hasil yang baik dan waktu mana yang tepat untuk mencapai tujuan.²⁵

Kepala madrasah yang ingin mendapat pengakuan sebagai pimpinan yang lain, tidak hanya bertanggung jawab terhadap guru-guru.

Dia harus benar-benar merasa dan merupakan bagian yang tidak dapat

²⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, hlm. 92

²⁵Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999) hlm. 63.

dipisahkan dari guru-guru. Peningkatan mutu hanya dapat berjalan dengan baik apabila guru-guru bersikap terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semua ini hanya dapat terjadi apabila mereka berada dalam suatu suasana kerja yang menyenangkan, aman dan menantang.

Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah. Oleh karena itu Kepala Madrasah harus terus-menerus berusaha mengembangkan diri agar kepemimpinan terus berkembang pula. Hal ini merupakan kewajiban yang penting sekali karena fungsinya sebagai pemimpin pendidikan.

Dari uraian diatas secara khusus, tugas-tugas dan fungsi Kepala Madrasah meliputi:

1) Bidang administrasi personalia

Dalam bidang administrasi personalia, tugas dan fungsi Kepala Madrasah:

- a) Menerima dan menempatkan tenaga kerja
- b) Menyelenggarakan program orientasi
- c) Membina staf/karyawan
- d) Mengembangkan semangat kerja staf/karyawan.²⁶

2) Bidang administrasi keuangan

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang keuangan ini Kepala Madrasah harus memiliki kehati-hatian, jujur, dan terbuka agar tidak timbul

²⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan....*, h. 63.

kecurigaan baik dari staf/karyawan maupun masyarakat atau orang tua murid.

3) Bidang pembinaan kurikulum

Dalam hal pembinaan kurikulum, Kepala Madrasah dalam berugas dan bertanggungjawab dalam;

- a) Mengadakan buku kurikulum termasuk pedoman-pedomannya baik umum maupun khusus
- b) Bersama-sama guru memahami masalah proses belajar mengajar yang efektif
- c) Bersama-sama guru memahami dan menjabarkan tujuan-tujuan pendidikan.
- d) Mengembangkan alat-alat pelajaran
- e) Menyusun program kurikuler dan kegiatan tambahan dengan melakukan koordinasi dengan pihak guru
- f) Menyusun jadwal dan pembagian tugas
- g) Mengembangkan system evaluasi belajar
- h) Melakukan pengawasan terhadap kegiatan proses belajar mengajar
- i) Menyusun norma kenaikan kelas
- j) Mengembangkan perpustakaan sebagai sumber ilmu dan tempat belajar.²⁷

4) Dalam bidang administrasi peralatan dan perlengkapan

²⁷Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan....*, h. 63.

Dalam hal ini usaha-usaha yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam bidang administrasi peralatan dan perlengkapan antara lain:

- a) Penambahan ruang kelas atau ruang lain
 - b) Rehabilitasi bagian-bagian yang rusak
 - c) Perbaiki perlengkapan dan perlengkapan
 - d) Memodernisasikan peralatan dan perlengkapan
- 5) Bidang pembinaan siswa/murid

Ada tiga masalah utama yang perlu mendapat perhatian Kepala Madrasah dalam bidang kesiswaan, yaitu:

- a) Masalah penerimaan murid baru
 - b) Masalah kemajuan belajar
 - c) Masalah bimbingan
- 6) Bidang hubungan dengan masyarakat

Program Madrasah hanya dapat berjalan apabila mendapat dukungan oleh masyarakat. Oleh karena itu Kepala Madrasah perlu terus-menerus untuk membina hubungan yang baik antara Madrasah dan masyarakat Untuk membina komunikasi Madrasah dan sebagian ada beberapa hal yang dapat merusak hubungan Madrasah dan masyarakat itu antara lain sikap guru maupun Kepala Madrasah yang kurang baik dalam masyarakat serta mutu yang rendah.

Sebagai pemimpin, kepala madrasah memiliki dua fungsi dalam menjalankan kepemimpinannya di madrasah, yaitu:

- a. Fungsi utama berkaitan dengan tugas dan pemecahan masalah, yaitu bertujuan untuk memudahkan dan mengkoordinasikan usaha kelompok dan memilih, mendefinisikan, serta memecahkan masalah bersama.
- b. Fungsi sosial bertujuan untuk membantu kelompok berjalan lebih lancar, menengahi perbedaan pendapat, meredam konflik,

serta dapat memancarkan perasaan hangat dan empati kepada anggota²⁸.

Sebagai pemimpin pada satuan pendidikan, kepala madrasah menduduki sekaligus dua jabatan penting agar dapat mensukseskan keberlangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah diamanatkan oleh undang-undang, yaitu:

- a. Kepala madrasah merupakan pengelola pendidikan di Madrasah secara keseluruhan.
- b. Kepala Madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di Madrasah²⁹.

Sebagai pengelola pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melakukan administrasi Madrasah secara totalitas. Sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan kepala madrasah akan berhasil jika memiliki tiga keterampilan dalam memimpin, Yaitu:

- a. “*Technical Skills*” diperlukan pemimpin agar ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya.

²⁸Engkoswara dan Aan komariah. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung; Alfabeta, 2015) hlm. 180.

²⁹Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2017) hlm. 305.

- b. *“Human skills”* kemampuan dalam membangun relasi dengan orang lain yang dikembangkan melalui sikap respek dan saling menghargai satu sama lain.
- c. *“Conceptual skills”* kemampuan memberikan solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya secara cerdas atas suatu persoalan.³⁰

Kepala madrasah sebagai pemimpin juga diminta untuk memiliki beberapa hal, yaitu; bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya suatu tujuan, fasilitator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap dalam menghargai sesama. Selain itu, kepala madrasah yang efektif tentunya selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan agar berpartisipasi penuh dalam mewujudkan visi dan misi madrasah.³¹

3. Mutu Pendidikan Agama Islam

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Berbicara tentang mutu berarti bicara tentang sesuatu dapat berupa barang maupun jasa. Barang yang bermutu adalah barang yang sangat bernilai bagi seseorang, dimana barang tersebut secara fisik sangat bagus, dan ukurannya berhubungan dengan *“goodness”* (kebaikan), *“beauty”* (keindahan), *“truth* (kebenaran), dan *“ideality”* (idealitas)³².

³⁰Engkoswara dan Aan komariah. *Administrasi Pendidikan ...*, hlm. 178.

³¹Mulyasa. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, cet ke-10, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004) hlm. 65

³²Engkos dan Komariah, *Administrasi Pendidikan...*, hlm.304.

Menurut Oemar Hamalik, pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif, dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik.³³

Mutu adalah “*full customer satisfaction*” kepuasan penuh yang diperoleh pelanggan terhadap suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan atas produk yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan³⁴. Mutu adalah keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan sehingga pelanggan memperoleh kepuasan. Adapun mutu pendidikan bersifat relatif karena tidak semua orang memiliki ukuran yang sama persis. Namun demikian apabila mengacu pada pengertian madrasah yang seluruh komponennya memiliki persyaratan dan ketentuan yang diinginkan pelanggan dan menimbulkan kepuasan. Mutu madrasah adalah baik, jika pendidikan tersebut dapat menyajikan jasa sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya.

Madrasah yang memiliki mutu yang baik juga dapat dilihat jika Madrasah tersebut dapat mengemban misinya dalam mencapai visi dan misi Madrasah termasuk di dalamnya menjawab harapan pelanggannya sehingga memperoleh kepuasan.³⁵ Kepuasan pelanggan berarti sistem pendidikan harus dilaksanakan demi mewujudkan impian

³³ Oemar Hamalik, *Sistem Intership Kependidikan Teori dan Praktek*, (Bandung : Mandar Maju, 1999) hlm. 23.

³⁴ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014) hlm. 86.

³⁵ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar: Dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) hlm. 13.

“*stakeholders*” (orang tua, pemakai lulusan, penyandang dana, pemerintah, dan pihak lain) yang selama ini peduli dan turut berpartisipasi dalam upaya peningkatan mutu madrasah. Dengan demikian keberhasilan madrasah juga dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.³⁶

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan di atas, mutu dapat dipahami sebagai perwujudan suatu produk atau jasa yang memiliki nilai tertinggi berdasarkan harapan pelanggan, sehingga para pelanggan benar-benar mendapatkan kepuasan atas produk atau jasa yang diberikan. Oleh karena itu, mutu pendidikan secara sederhana dapat dipahami sebagai perwujudan totalitas pelayanan lembaga pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang berkompeten dalam menjawab kebutuhan masyarakat, sehingga masyarakat benar-benar merasa puas karena telah mendapatkan perubahan positif melalui kegiatan-kegiatan yang ditampilkan oleh para lulusan lembaga pendidikan.

b. Urgensi Mutu Pendidikan

Urgensi mutu dapat dilihat dari dua perspektif yaitu manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Ditinjau dari perspektif manajemen operasional, mutu merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing suatu produk atau jasa yang harus memberi kepuasan kepada pelanggan melebihi atau paling tidak

³⁶Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Roda, 2007) hlm. 126.

sama dengan kualitas produk dari pesaing. Ditinjau dari perspektif manajemen pemasaran mutu produk yaitu salah satu unsur utama dalam pemasaran yaitu produk dan jasa, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume peminat untuk memasuki lembaga pendidikan tersebut.

Masalah mutu produk, baik berupa barang dan jasa bagi perusahaan atau industri maupun mutu lulusan bagi lembaga pendidikan menjadi satu hal yang sangat penting. Suatu produk atau pelayanan dan lulusan yang bermutu memungkinkan para pengguna produk dan lulusan dari lembaga pendidikan dapat memperoleh kepuasan jika pengguna puas, maka mereka akan setia menggunakan produk dan lulusan lembaga pendidikan tersebut, jika para konsumen dari produk dan lulusan institusi pendidikan semakin setia suatu perusahaan dan lembaga pendidikan akan menjadi komparatif dan kompetitif untuk terus eksis dan solid dalam berproduksi bagi perusahaan dan dalam menyelenggarakan proses pendidikan bagi institusi pendidikan³⁷.

c. Faktor Penghambat dalam meningkatkan Mutu Pendidikan

Pendidikan sebagai jasa tentunya perlu memiliki indikator untuk mengukur tingkat mutu pendidikan itu sendiri. Madrasah yang bermutu memiliki dua indikator yang terstandar. *Pertama*, standar produk atau jasa yang ditunjukkan dengan: 1) “*conformance to specification*” (sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan), “*fitness for*

³⁷Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan...*,h. 86-87.

purpose or use” (sesuai dengan penggunaan atau tujuan), “*zero defect*” (produk tanpa cacat), “*right first time, every time*”(sekali benar dan seterusnya). *Kedua*, standar untuk pelanggan yang ditunjukkan dengan: 1) “*customer statisfaction*” (kepuasan pelanggan) apabila terjadi “*exceeding costumer expectation*” (produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan), 2) “*delighting the customer*”³⁸.Selanjutnya, untuk membedakan Pendidikan bermutu dengan pendidikan tidak bermutu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1: Indikator Pendidikan Bermutu dan Tidak Bermutu

No	Pendidikan Bermutu	Pendidikan Tidak Bermutu
1	2	3
1	Masukan yang tepat	Masukan yang banyak
2	Semangat kerja tinggi	Pelaksanaan kerja santai
3	Motivasi belajar tinggi	Aktivitas belajar santai
4	Penggunaan sumber daya proporsional	Boros memakai sumber daya
5	Kepercayaan berbagai pihak	Kurang peduli terhadap lingkungan
6	Tamatan yang bermutu	Tamatan kurang bermutu
7	Tamatan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat	Tamatan kurang produktif dan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat

Sumber: Engkos & Komariah, 2015:310

Tabel di atas menunjukkan tujuh indikator pendidikan yang bermutu, yaitu:

- 1) Masukan yang tepat adalah pendidikan yang bermutu dapat melakukan seleksi yang tepat terhadap berbagai aspek yang akan dimasukkan

³⁸ Engkos dan Komariyah, *Administrasi Pendidikan...*, h. 309.

dalam sistem madrasah, seperti penerimaan siswa baru dan penerimaan guru dan pegawai.

- 2) Semangat kerja tinggi adalah madrasah yang bermutu dapat menampilkan semangat kerja tinggi, dimana setiap personalia memiliki kesadaran dan kesenangan dalam menyelesaikan tugasnya secara baik dan benar.
- 3) Motivasi belajar tinggi adalah madrasah yang dapat menampilkan motivasi belajar tinggi, dimana setiap warga madrasah terus belajar untuk menjadi lebih baik sehingga tercipta kompetisi yang sehat di antara sesama warga Madrasah.
- 4) Penggunaan sumber daya yang proporsional adalah madrasah yang dapat memanfaatkan segala sumber daya secara proporsional, seperti penggunaan anggaran, sarana dan prasarana, dan pembagian tugas setiap personalia.
- 5) Kepercayaan berbagai pihak adalah madrasah yang telah membuktikan dapat memberikan pelayanan terbaik dan lulusan yang berkompeten sesuai dengan harapan masyarakat dan terus dapat mempertahankannya, sehingga dapat dipercayai berbagai pihak.
- 6) Tamatan yang bermutu adalah madrasah yang dapat menamatkan lulusan yang siap bersaing dan memenangkan persaingan di berbagai kompetisi, seperti lulus di lembaga pendidikan lanjutan yang bermutu, bekerja di tempat yang bergengsi, dan tentunya menampilkan wawasan, pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang baik.

7) Tamatan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat adalah madrasah yang dapat menempah para individu sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Tujuh indikator tersebut, selanjutnya akan dikembangkan menjadi kisi-kisi angket dan selanjutnya dijadikan angket penelitian dalam mengumpulkan data tentang mutu madrasah yang akan diteliti.

d. Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan

Jika peningkatan mutu pendidikan menjadi sebuah tantangan bagi praktisi pendidikan di era globalisasi ini, maka upaya-upaya untuk mewujudkan peningkatan mutu tentunya perlu untuk dikaji dan direalisasikan. Adapun beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan adalah:

- 1) Ciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan produk dan jasa dengan tujuan menjadi lebih kompetitif dan tetap dalam bisnis serta memberikan lapangan kerja.
- 2) Adopsi filosofi baru, bahwa lingkungan selalu berubah dan berimplikasi pada perubahan organisasi dan menjadi tanggung jawab pemimpin untuk menjadi pelopor perubahan.
- 3) Hentikan ketergantungan pada inspeksi missal untuk memperoleh mutu.
- 4) Akhiri kebiasaan bisnis hanya berdasarkan harga, sebaiknya minimumkan biaya total.
- 5) Perbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan tersu menerus hingga dapat mengurangi biaya.

- 6) Lembaga metode pelatihan yang modern di tempat kerja.
- 7) Lembaga kepemimpinan yang mampu menampilkan perilaku yang mendorong staf bekerja lebih produktif.
- 8) Hilangkan rasa takut dalam bekerja, sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif di madrasah.
- 9) Pecahkan hambatan yang terjadi di antara unit dan sub unit.
- 10) Hilangkan kuota numerik.
- 11) Hilangkan hambatan terhadap kebanggaan keterampilan kerja.
- 12) Lembaga program pendidikan dan pengembangan diri secara serius.
- 13) Lakukan tindakan untuk melakukan transformasi.

Selain itu, untuk membangun sistem mutu madrasah tentunya harus selalu dilakukan perbaikan mutu secara terus menerus. Dapat dimulai dengan sederet siklus sejak adanya gagasan tentang suatu produk, pengembangan produk, proses produk, distribusi, dan sampai mendapat respon dari pelanggan yang dapat dijadikan inspirasi untuk menciptakan produk baru atau sekedar meningkatkan produk lama.

4. Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam

Peranan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan sangat penting karena dapat mempengaruhi berhasil dan tidaknya mutu pendidikan itu sendiri. Menurut Elmore peran kepala Madrasah pada abad 21 sebagai berikut: (1) Berpartisipasi pada

pembelajaran (2) Mengarahkan peran guru untuk menentukan pembelajaran dengan menggunakan evaluasi formatif (3) Perencanaan, koordinasi, dan evaluasi pengajaran, kurikulum dan pedagogi (terlibat langsung dengan mengunjungi kelas secara regular, dan memberikan *feedback* pada pembelajaran) (4) Memastikan para guru mendapat informasi tentang praktik pembelajaran terbaru (5) Pengelolaan sumber daya (6) Menentukan tujuan dan harapan (6) Menjaga lingkungan yang mendukung pembelajaran.³⁹

Berdasarkan hasil tersebut, peran kepala Madrasah paling banyak berkaitan dengan pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah sangat berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala Madrasah juga harus paham tentang pembelajaran, mulai dari merencanakan, melaksanakan, sampai pada evaluasi sebagai bahan pertimbangan guru dalam meningkatkan kinerjanya. Jadi, dalam konteks ini kepala Madrasah harus paham perannya dalam pembelajaran. Pembelajaran merupakan inti dari peningkatan mutu pendidikan.

Dalam manajemen modern kepala Madrasah berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), dan *controlling* (pengawasan) maka kepala Madrasah harus berperan sebagai supervisor

³⁹ Rahman dkk, *Peran Strategis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), h. 42

pengajaran serta sebagai evaluator program Madrasah.⁴⁰

Secara umum, peningkatan madrasah dapat disimpulkan dalam membangun stabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan, seperti madrasah dengan pihak luar. Pola kepemimpinan di madrasah dapat berkembang apabila dapat menyeimbangkan antara berikut:

Kepala Madrasah harus mampu memimpin sekaligus mengorganisasi dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di Madrasah. Dalam hal ini kepala Madrasah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Di samping sebagai *supervisor*, kepala Madrasah juga harus mampu menjadi evaluator bagi program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Semua pelaksanaan dari rencana kerja yang telah terwujud secara berkala harus dievaluasi. Evaluasi yang dilakukan kepala Madrasah merupakan *controlling* (pengawasan) terhadap jalannya organisasi Madrasah dalam rangka menjaga mutu pelaksanaan program. Hasil evaluasi ini selanjutnya dijadikan bahan untuk perbaikan-perbaikan agar mutu pendidikan bisa meningkat.⁴¹

Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di

⁴⁰ Mulyasa. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Kontek Menyukseskan MBS dan KBK.*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 54

⁴¹ Mulyasa. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Kontek Menyukseskan MBS dan KBK.*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 58

MTsN 5 Mandailing Natal, strategi yang dibangun oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran adalah mengikut sertakan guru-guru dalam pelatihan-pelatihan, workshop, studi banding dan studi lanjut. Peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sudah baik karena dari 8 indikator, adapun indikator nya adalah: Pemberian motivasi semangat kerja, pembinaan disiplin, memberi konsultasi, memberikan penghargaan, melakukan kunjungan kelas, menunjukkan sikap dan perilaku teladan, membangun kerja aktif, kreatif, mengembangkan profesi guru, menyusun rencana pembelajaran, mengelola kegiatan pembelajaran, mengadakan hubungan interpersonal, melakukan penilaian, melakukan tindak lanjut hasil penilaian, menguasai kajian akademik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sangatlah berkaitan dalam meningkatkan kinerja guru karena semakin baik peran dari seorang kepala madrasah maka akan dapat mengembangkan kinerja guru sehingga guru dapat menjadi tenaga pendidik yang profesional dalam peningkatan mutu pengajaran di Madrasah.

B. Penelitian Relevan

Adapun hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini ialah:

1. Yusnidar, menyimpulkan hasil penelitiannya adalah

“(1) kepemimpinan pengawas madrasah dalam meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan pemberdayaan guru yang disponsori di bidang studi mereka, penilaian supervisi kelas, dan pelatihan internal madrasah yang ditetapkan secara teratur, dan dengan memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi; (2) kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja dengan mengedepankan

profesionalisasi kerja, evaluasi program pelatihan guru, perjanjian kerja melalui disiplin waktu, serta kerjasama internal dengan direksi madrasah dan guru binaan; (3) kepemimpinan direktur madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru melalui penerapan disiplin direktur madrasah itu sendiri sehingga dalam menerapkan disiplin guru harus mengikuti kedisiplinan yang telah diterapkan oleh direktur madrasah; (4) Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah terbatasnya waktu pelaksanaan supervisi kelas, pelatihan penyegaran guru dan penilaian proses belajar mengajar guru, serta terbatasnya alokasi dana dalam Model MAN Banda Aceh".⁴²

2. Ismuha, Khairudin, dan Djailani AR, menyimpulkan dari hasil penelitiannya adalah:

"Kemampuan kepala Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru adalah (1) Membuat program peningkatan kinerja guru dengan mengembangkan program pelaksanaan pembelajaran melalui sarana TIK. (2) Membuat program untuk meningkatkan kinerja guru berarti menyediakan tugas dan tanggung jawab profesional bagi mereka. (3) Evaluasi program telah dilakukan oleh kepala Madrasah".⁴³

3. Muhammad Walid, menyimpulkan bahwa ada tiga bidang keterampilan manajerial yang diperlukan bagi pemimpin pendidikan dalam pengembangan lembaga pendidikan, yaitu:

"Keterampilan konseptual, keterampilan masyarakat dan keterampilan teknis Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami dan merangkum semua kegiatan dan minat. dari organisasi yang terlibat Keterampilan ini meliputi kegiatan: (1) Perencanaan, (2) Mendefinisikan Strategi, (3) Merumuskan Kebijakan, dan (4) Membuat Keputusan Sedangkan, keterampilan orang meliputi kemampuan untuk: (1) memahami perilaku manusia dan proses kolaboratif, (2) komunikasi, dan (3) perbaikan dan pengelolaan komplikasi. Keterampilan teknis mencakup pengetahuan khusus yang

⁴²Yusnidar, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Gurudi MAN Model Banda Aceh" *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA* Vol. XIV (2) Tahun 2014, hlm.186.

⁴³Khairuddin, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar" *Jurnal Administrasi Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala* Vol. 4 (1) Tahun 2016, h.154.

diperlukan untuk menggunakan alat, proses, dan teknik bidang tertentu untuk menyelesaikan proses pembelajaran.⁴⁴

4. Wara Hapsari DKK, menyimpulkan berdasarkan hasil penelitiannya bahwa:

“SMAN 1 Suruh dapat meningkatkan kualitas lulusannya dengan mengoptimalkan sumber daya internal sebagai titik awal untuk menggunakan dukungan luar. Berdasarkan temuan kepala Madrasah, direkomendasikan untuk menetapkan program tahunan yang efektif sesuai dengan rencana strategis dan mengevaluasi pencapaian program untuk menentukan tindak lanjut pencapaian visi dan misi Madrasah.⁴⁵

5. Hasan Sadiqin DKK, menyimpulkan bahwa Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, pada bab ini penulis menuliskan beberapa kesimpulan, komentar dan saran sebagai berikut:

“Mutu Madrasah Aliyah Terpisah Madrasah di Kabupaten Bandung Barat, diukur dalam empat dimensi, yaitu; input, proses, output dan hasil berada pada kategori teratas. Kapasitas manajemen pimpinan Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Bandung Barat yang diukur dengan empat dimensi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian dan pengendalian termasuk dalam kategori sangat tinggi. Namun aspek pengendalian atau pengawasan masih relatif lemah dibandingkan dengan aspek lainnya. Jadi, jika kapasitas manajemen pengelola madrasah lebih dioptimalkan dan ditingkatkan, maka akan berdampak positif bagi peningkatan kualitas Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Bandung Barat. Kemampuan manajemen direktur madrasah memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kualitas madrasah dan kontribusinya cukup kuat. Artinya kapasitas manajemen Direktur Madrasah merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kualitas Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Bandung Barat.⁴⁶

⁴⁴Muhammad Walid, “Keterampilan Kepala Madrasah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan” *Jurnal Madrasah* Vol. 1 (1), 2008, hlm.217.

⁴⁵Wara Hapsar, “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Menggunakan Diagram Ishikawa di SMA Negeri 1 Suruh” *Universitas Sebelas Maret Surakarta; Mahasiswa Manajemen Pendidikan Tahun 2015*.

⁴⁶Hasan. *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jurnal Ilmu Tarbiyah Vol 6 (1) Januari. Tahun 2017 hlm.260.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal. Pemilihan lokasi ini karena madrasah ini merupakan satu-satunya madrasah dan favorit masyarakat. Memang, Madrasah telah membuat kemajuan pesat di bidang pekerjaan siswa, akademisi, kurikulum dan profesionalisme guru.

Waktu penelitian ini adalah dari September 2021 dengan melakukan residensi observasional pada isu-isu yang ada di bawah judul penelitian peneliti.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar dan bukan angka.¹ Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami subjek penelitian. Seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Yaitu dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa dalam suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.²

Pendekatan ini dimulai dari sikap diam, ditunjukkan untuk menelaah apa yang sedang dipelajari kemudian ikut berpartisipasi dengan berinteraksi secara langsung dengan subyek yang diteliti. Obyek, orang-orang, situasi dan

¹ Sudarwin Denim, *Menjadi Peneliti Kualitatif, Rancangan Metodologi, Presentasi dan Publikasi Hasil Penelitian Untuk Mahasiswa & Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora Cet. 1* (Bandung: Pustaka Setia, 2002)hlm. 51.

² Tohirin, *Metode Penelian Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2012) hlm. 3.

peristiwa-peristiwa tidak dengan sendirinya mempunyai arti dan arti diberi untuknya. Untuk dapat memahami perilaku, peneliti harus mengerti defenisi-defenisi itu dibuat.³

Proses pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini bersifat partisipatif dan penelitian itu sendiri berfungsi sebagai alat penting yang harus disiapkan untuk partisipasi penuh. Untuk itu, peneliti harus mampu melacak pola dan perilaku subjek, baik saat melakukan wawancara maupun melakukan observasi. Peneliti perlu mengikuti arus informan, bukan informan, untuk memantau dan menyelaraskan dengan peneliti.

C. Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spardley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu : tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.⁴

Maka adapun tempat penelitian dalam hal ini yaitu MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal dengan segala aktivitas didalamnya. Dan adapun subjek dalam penelitian ini yaitu Kepala madrasahselaku pimpinan di MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal, Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, dan Gurudi MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari dua sumber data, yaitu sumber data primer dan sumber data skunder.

³ Salim, Syahrums, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Konsep dan Aplikasi dalam Ilmu Sosial, Keagamaan dan Pendidikan* (Bandung: Citapustaka Media, 2011) hlm. 88-92.

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi* (Bandung: Alfabeta, 2015) hlm. 297.

a. Data Primer

Sumber data pertama diperoleh dari kepala madrasah (penanggung jawab sumber) yang bersedia memberikan beberapa informasi kepada peneliti, hal ini bertujuan untuk membantu peneliti mendapatkan data yang diinginkannya sekaligus membangun penelitian yang baik. hubungan kerjasama dengan informan. belajar untuk melakukan sesuatu yang mengarah pada kebaikan, sesuai dengan keinginan dan kebutuhan. Peneliti juga akan terjun langsung ke lapangan dimana penelitian dilakukan agar data yang diharapkan dapat diperoleh dengan tepat dan jelas. Dalam pengumpulan sumber data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi dan wawancara langsung.

b. Data Sekunder

Adapun yang menjadi data sekunder dalam penelitian adalah para tenaga pendidik MTs N 5 Mandailing Natal.

E. Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data penelitian ini, maka instrumen yang di gunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut;

1. Observasi

Observasi yang dilakukan adalah observasi partisipan. Teknik observasi digunakan untuk mengumpulkan catatan lapangan dari fenomena yang benar-benar terjadi di lapangan. Peneliti menerima pernyataan seobjektif mungkin, tetapi pada saat yang sama berpartisipasi dalam konsep dan

perspektif kehidupan yang dipelajari. melalui pengalaman dan pencatatan sistematis dari fenomena yang dipelajari.

Bahkan peneliti mengamati semua fenomena yang terjadi selama pelaksanaan pembelajaran di MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal. Pada tahap ini banyak digunakan untuk berkenalan dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, serta staf madrasah dan yang terpenting mengamati target yang sebenarnya. Setelah periode ini, pencari tersebut yakin bahwa ia akan merasa terlibat dalam lingkungan madrasah. Alat yang digunakan dalam observasi adalah catatan tulisan tangan, catatan lapangan (Lampiran III), alat tulis, lembar pedoman wawancara (Lampiran D), lembar checklist kosong (Lampiran III), dengan IV).

2. Wawancara

Selain penggunaan teknik observasi partisipatif, teknik wawancara dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih di mana suatu pertanyaan diajukan oleh seseorang (pewawancara). Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara terbuka.

Wawancara dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang tidak menguji kemampuan subjek dan tidak mempersulit tugas subjek serta memberikan kebebasan untuk mengungkapkan keinginan dan harapannya.

Pertanyaan telah disusun sebelumnya dan membuat keputusan tentang pertanyaan apa yang harus diajukan dan bagaimana mengaturnya. Dalam

wawancara ini, direktur madrasah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya menjadi sasaran wawancara. Saat melakukan proses wawancara, jika ingin berhasil, pewawancara harus mendengarkan dengan sabar, mampu berinteraksi dengan baik dengan responden dan mampu memberikan umpan balik yang baik atas apa yang ditanyakan jika sewaktu-waktu wawancara.

Hasilnya tidak memberikan informasi yang cukup seperti yang diharapkan pewawancara. Alat yang digunakan dalam wawancara adalah pedoman wawancara (Lampiran II), catatan lapangan (Lampiran III), alat tulis, tape recorder dan alat peraga.

3. Studi Dokumentasi

Tinjauan Dokumen melakukan penelaahan terhadap dokumen yang dianggap mendukung temuan penelusuran. Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data dari arsip dan dokumen baik di dalam madrasah maupun di luar madrasah, terkait dengan peningkatan kualitas pendidikan dan perencanaan strategis yang dilakukan oleh staf madrasah saat ini. Alat yang digunakan dalam dokumen ini adalah rewind/kamera (ponsel), lembar checklist kosong (Lampiran IV), handycam dan foto madrasah (Lampiran V).

F. Teknis Analisis Data

Analisis data adalah analisis terhadap kumpulan data atau data yang diperoleh sebagai hasil penelitian lapangan. Dalam hal ini, penulis menggunakan metode data kualitatif, yaitu penelusuran dan pengurutan yang

sistematis, transkrip, wawancara, catatan lapangan, dan dokumen lain yang dikumpulkan untuk memahami Data tersebut dimaksudkan untuk membantu orang lain menginterpretasikan hasilnya.

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh. Selain itu, model relasional tertentu dikembangkan dan kemudian disimpulkan sehingga menjadi data yang valid, mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.

Penulis menggunakan analisis data lapangan dengan model Miles dan Huberman, yaitu pengumpulan data dilakukan secara iteratif sampai lengkap dan data dianggap reliabel. Langkah-langkah dalam proses analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:⁵

1. *Data Reduction* (Reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih faktor kunci, memfokuskan pada faktor penting, mencari tema dan pola, dan membuang yang tidak perlu.

2. *Display Data* (Penyajian data)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan atau menyajikan data. Tujuannya adalah untuk menyederhanakan informasi, dari informasi yang kompleks keinformasi yang sederhana. Sehingga mudah dipahami maknanya.

⁵Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2017) hlm.337.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah menarik kesimpulan dan memverifikasi. Penulis menarik kesimpulan dengan mengamati dan menggunakan keadaan pikiran yang dikembangkan. Menarik kesimpulan dari hasil penelitian ini yang memenuhi semua rumusan masalah yang telah diidentifikasi oleh peneliti.

G. **Pemeriksaan Keabsahan Data**

Berkaitan dengan penelitian ini, dilakukan pengecekan keabsahan data agar data yang terkumpul akurat dan berimplikasi langsung pada kegiatan penelitian. Oleh karena itu, penulis menggunakan metode segitiga data, yaitu proses penggabungan data yang diperoleh dari berbagai sumber untuk memberikan bukti atas hasil tersebut. Triangulasi adalah teknik untuk memeriksa keabsahan data dengan menggunakan sesuatu yang lain. Data eksternal untuk memverifikasi atau membandingkan dengan data⁶.

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya⁷.

⁶Moleong Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2011) hlm.330.

⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Alfabeta, Bandung: 2015) hlm. 363.

Pengertian reliabilitas dalam penelitian kualitatif, sangat berbeda dengan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Menurut penelitian kualitatif, suatu realitas itu bersifat majemuk/ganda, dinamis/selalu berubah, sehingga tidak ada yang konsisten, dan berulang seperti semula. Dengan demikian tidak ada suatu data yang tetap/konsisten/stabil.

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).

1. Uji Kredibilitas, Dalam penelitian ini, uji kredibilitas dilakukan antara lain dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*. Dalam hal ini peneliti akan melakukan pengamatan berdasarkan observasi yang secara terus menerus secara tekun dan melakukan pemeriksaan silang antara satu informasi dengan informasi lainnya untuk mendapatkan hasil yang benar untuk dapat mengukur peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di MTs N 5 Mandailing Natal.
2. Uji *Transferability*, Dalam hal ini, peneliti dalam membuat laporan memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian di tempat lain.

Untuk itu peneliti harus mampu menguraikan secara rinci proses penemuan dan penelaahan secara rinci tersebut. Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan secara terus menerus dan melakukan wawancara mendalam yang berkenaan denganpeningkatkan mutu pendidikan agama Islam di MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal.

3. Uji *Dependability*, Dalam hal ini, uji dependability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

Dalam penelitian ini dependabilitas dapat dibangun sejak dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat penyajian data laporan penelitian. Selain itu untuk mempertinggi dependabilitas dalam penelitian ini juga dapat digunakan mengambil photo kegiatan menggunakan kamera dalam pencatatan data wawancara yang berkaitan dengan perubahan, persentase, relevansi dan ekspektasi madrasah padaperan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal.

4. Uji *Confirmability*, Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Dalam penelitian ini, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada⁸.

Untuk memperoleh konfirmabilitas penelitian, dilakukan dengan langkah penelitian secara sistematis supaya ketika ada perubahan segera dapat

⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi...*, hlm. 664-374.

dilakukan, yaitu dengan membuat catatan data, menganalisis data, mencatat hasil sintesis data, dan catatan proses yang digunakan. Dengan melakukan *cek and recek*, dengan upaya mengontrol, mengkonfirmasi, dan mengevaluasi kepastian hasil penelitian dengan responden dan subjek terkait yang berkenaan dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di MTs N 5 Kabupaten Mandailing Natal.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Letak MTs N 5 Mandailing Natal

Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal berada di jalan perintis kemerdekaan, Kecamatan Muarasipongi, Kabupaten Mandailing Natal Provinsi Sumatera Utara.¹

2. Sejarah berdirinya MTs N 5 Mandailing Natal

Sejarah berdirinya MTs N 5 Mandailing Natal tidak terlepas dari peran seorang tokoh Agama, sekaligus tokoh masyarakat dan merupakan pegawai Kementerian Agama. Beliau adalah Drs. Syafruddin Nasution dengan perjuangan yang gigih dan tidak mengenal lelah, beliau mendirikan MTs S GUPPI Muarasipongi pada tahun 1984, dengan jumlah 3 lokal dan mendapatkan sambutan baik dan antusias baik dari masyarakat.

Bangunan dan pertapakan dari MTs S GUPPI ini adalah gedung SMEP, sekitar tahun 1978 SMEP dilebur menjadi SMP, sehingga sehingga gedungnya dilebur begitu saja. Dengan perjuangan yang gigih tanah dan bangunan tersebut dibebaskan dengan melibatkan tokoh masyarakat kemudian diusulkan ke Departemen Agama untuk mendapatkan bangunan/rehab sebanyak 3 lokal, dengan adanya bantuan tersebut maka semakin bertambah keyakinan masyarakat terhadap keberadaan madrasah tersebut.

¹ Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal

Sejalan dengan perputaran waktu sekitar sembilan tahun tanah dan bangunan telah berhasil disertifikatkan sebagai alat untuk mempersiapkan penyerahan ke pemerintah sabil memperjuangkan untuk menjadi MTs Negeri, akhirnya pada tahun 1997 keluarlah SK MTs negeri Muarasipongi dengan nomor 107 tahun 1997 tanggal 17 Maret 1997 tentang SK Penegerian. Kemudian berjalan + 19 tahun MTsN Muarasipongi berubah nama menjadi MTsN 5 Mandailing Natal tahun 2016. Demikian sejarah singkat berdirinya MTsN 5 Mandailing Natal mudah - mudahan ke depannya Madrasah ini semakin berjaya dan eksis untuk mencetak generasi yang berkualitas.²

3. Visi dan Misi MTs N 5 Mandailing Natal

Adapun visi Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal yaitu, “Terwujudnya Peserta didik yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cerdas, terampil mandiri dan berwawasan lingkungan”. Untuk mewujudkan visi tersebut maka misi yang diemban Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal adalah:

1. Menanamkan nilai keimanan dan ketaqwaan serta berakhlak mulia melalui pengamalan ajaran Islam.
2. Menumbuh kembangkan nila-nilai akhlakul karimah di lingkungan madrasah.
3. Mengoptimalkan potensi akademik melalui proses pembelajaran dan bimbingan.

² Dokumentasi Madrasah Tsanwiyah Negeri 5 Mandailing Natal

4. Melaksanakan program pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
5. Membina kemandirian peserta didik melalui kegiatan kewirausahaan dan pengembangan diri yang terencana dan berkesinambungan.
6. Membekali peserta didik dengan wawasan global.³

4. Identitas MTs N 5 Mandailing Natal

- a. Nama Madrasah : MTSN 5 MANDAILING NATAL
- b. Nomor Statistik : 121112130005
- c. NPSN : 10264348
- d. Status Madrasah : Negeri
- e. NPWP : 00.172.210.7-118.000
- f. Alamat
 1. Jalan/Nomor : Perintis Kemerdekaan no.
 2. Desa / Kelurahan : Pasar Muarasipongi
 3. Kecamatan : Muarasipongi
 4. Kab / Kota : Mandailing Natal
 5. Propinsi : Sumatera Utara
 6. Kode Pos : 22998
 7. Telepon/Fax :
 8. E-mail madrasah : mtsnmuarasipongi@kemenag.go.id
 9. Web madrasah:
- g. Tahun Berdiri / Izin : 1997
- h. No. SK izin : 107 tahun 1997
- i. Tgl. Sk izin : 17 Maret 1997
- j. Status Akreditasi : A
- k. Tahun akreditasi : 2021
- l. No. SK Lembaga : 999/BAP-SM/SK/2021

³ Dokumentasi Madrasah Tsanwiyah Negeri 5 Mandailing Natal

m. Tgl. SK Lembaga : 19 Oktober 2021

n. Identitas Kepala Madrasah

- Nama Kamad : MUALLIM S.Pd.M.Pd
- NIP : 196707221994031005
- Pangkat/Golongan : Pembina IV/a
- Tempat/Tgl Lahir : Tapanuli Selatan, 22 Juli 1967
- Jenis Kelamin : Laki - laki
- Pendidikan : S.2
- Alamat Rumah : LUMBAN DOLOK SIABU⁴

5. Keadaan guru dan siswa MTs N 5 Mandailing Natal

N O	NAMA	NIP	J K	Tempat	Tgl Lahir	Jab.Fun gSIONAL	Status
1	MUALLIM S.Pd.M.Pd	196707221994031005	L	Tapanuli Selatan	22 Juli 1967	Kepala	PNS
2	Murniati, S.Pd.I	196412201989032001	P	Muara Pungkut	20 Desember 1964	Guru	PNS
3	Rosita Manurung, S.Pd	196508312003022001	P	Pematang Siantar	31 Agustus 1965	Guru	PNS
4	Darmani, A.Md	196204031991032003	P	Tanjung Alai	.03 April 1962	Guru	PNS
5	Masdinar, S.Pd	198008012005012004	P	Tamiang	01 Agustus 1980	Guru	PNS
6	Wurliyanti, S.Pd	197408262005012003	P	Kerasaan	26 Agustus 1974	Guru	PNS
7	Cahaya Hati, S.Pd	198112162005012007	P	Panyabungan	16 Desember 1981	Guru	PNS
8	Harizal Hasan, S.Pd	197908082005011006	L	Usor Tolang	08 Agustus 1979	Guru	PNS
9	Erniati, S.Pd	196305311992032002	P	Tanjung Alai	31 Mei 1963	Guru	PNS
10	Arbani, S.Ag	197208082007012026	P	Muarasipongi	08 Agustus 1972	Guru	PNS

⁴ Dokumentasi Madrasah Tsanwiyah Negeri 5 Mandailing Natal

11	Faridah, S.Pd	19781204 200701 2016	P	Manambin	01 Desember 1978	Guru	PNS
12	Elida Hanny Daulay, S.Ag	19760208 200701 2021	P	Manambin	08 Desember 1976	Guru	PNS
13	Nurjannah Batu Bara,S.Pd	19760403 200604 2002	P	Singengu	03 April 1976	Guru	PNS
14	Eni Enriaty Nasution	19760117 200604 2011	P	Kotanopan	17 Januari 1976	Guru	PNS
15	Dedy Saputra,S.Pd	-	L	Koto Baringin	25 Oktober 1982	Guru	GTT
16	Susilawati, S.Pd	-	P	Tanjung Alai	12 Mei 1982	Guru	GTT
17	Maulid, S.Pd.I	-	L	Banjar Paku	05 Mei 1980	Guru	GTT
18	Khoiriah, S.Pd	-	P	Koto rojo	12 Desember 1983	Guru	GTT
19	Devi Yanna Sari S.Pd	-	P	Tanjung Alai	12 Desember 1997	Guru	GTT
20	Sangkot Hanafiah, S.Ag	-	P	Gunung Baringin	25 Maret 1969	Guru	GTT
21	Rabiatul Adawiyah,S. Pd	-	P	Sikara – kara	06 Oktober 1986	Guru	PTT
22	Salmah, S.Pd	-	P	Limau Manis	8 Maret 1987	Guru	GTT
23	Yusnimar, S.Pd	-	P	Koto Tinggi	10 Mei 1986	Guru	GTT
24	Muzammil, S.Pd.I	-	L	Pasar lama	03 Juli 1976	Guru	GTT
25	Wardiah,S.P d	-	P	Tamiang	4 Juli 1980	Guru	GTT
26	Sabaruddin, S.Pd.I	-	L	Mompang Julu	,22 April 1979	Guru	GTT
27	Dedi Saputra,S.Pd	-	L	Koto Rojo	17 Desember 1991	Guru	GTT
28	Muhammad Riswan,S.Pd	-	L	Koto Tinggi	11 November 1993	Guru	GTT
29	Dede Handayani,S ,Pd	-	P	Banjar jaya	25 Oktober 1985	Guru	GTT
30	Nur Hawa Nasution		P	Hapung	11 September	Guru	GTT

	S.PdI				1991		
--	-------	--	--	--	------	--	--

Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal memiliki jumlah siswa sebanyak 364 orang. Jumlah siswa kelas 7 sebanyak 118 orang, kelas 8 sebanyak 114 orang, sedangkan kelas 9 sebanyak 132 orang.

Sumber data: Data Statistik kantor Madrasah Tsaniyah Negeri 5 Mandailing Natal⁵

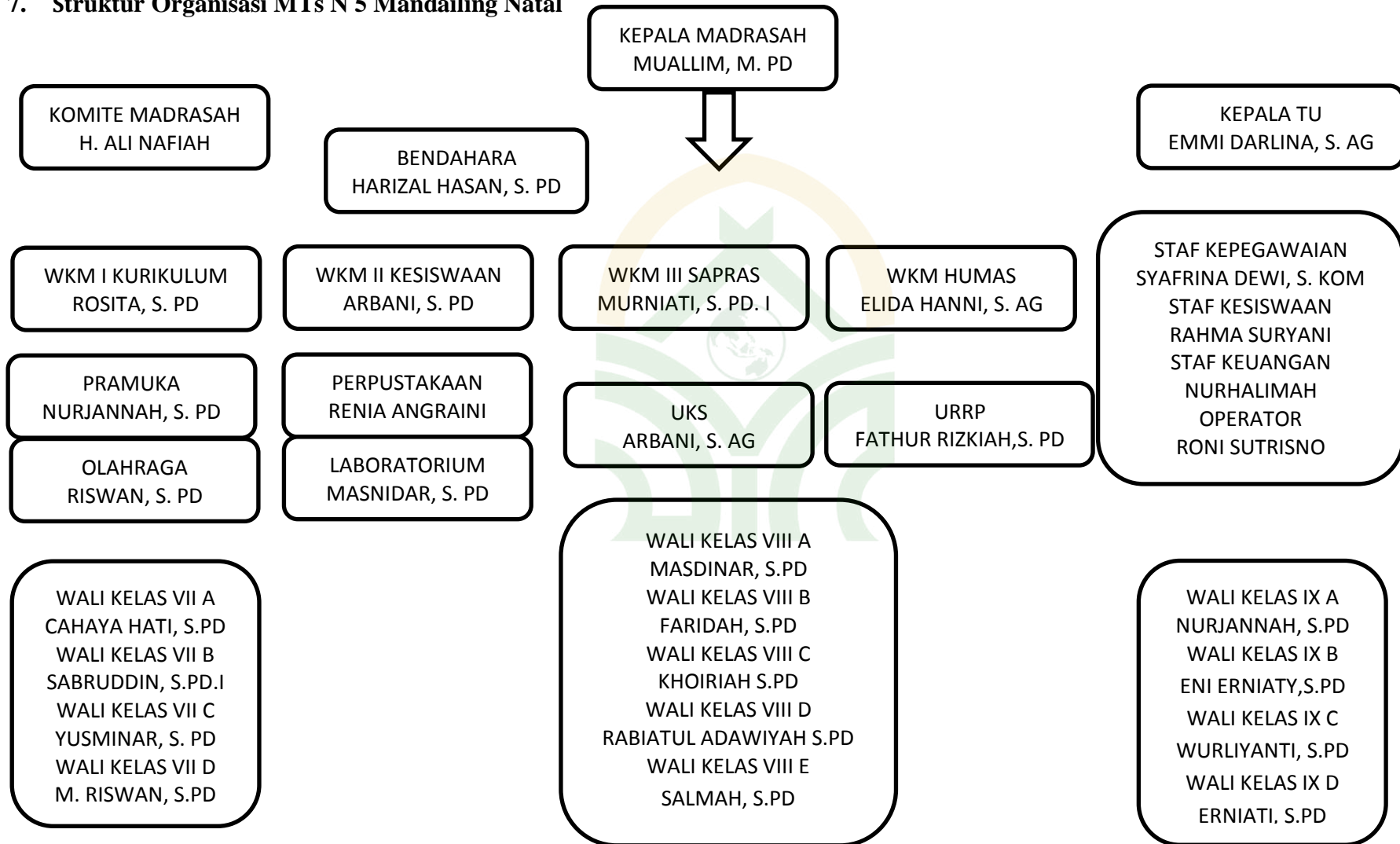
6. Kegiatan keagamaan MTs N 5 Mandailing Natal

Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal melaksanakan beberapa kegiatan keagamaan di luar (KBM) Kegiatan Belajar Mengajar. Masing-masing ditanggung jawabi oleh guru dibidang masing-masing dari persetujuan dan kebijakan kepala madrasah. Adapun kegiatan keagamaan yang dilakukan yaitu: Tadarus, Sholat berjama'ah, takhtim, dzikir, Asma'ul Husna, dan Tabligh tiga bahasa yaitu bahasa Indonesia, bahasa Arab dan juga bahasa Inggris.⁶

⁵ Dokumentasi Madrasah Tsanwiyah Negeri 5 Mandailing Natal

⁶ Dokumentasi Madrasah Tsanwiyah Negeri 5 Mandailing Natal

7. Struktur Organisasi MTs N 5 Mandailing Natal



B. Temuan Khusus

1. Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepala madrasah dalam menjalankan peran kepemimpinannya adalah dengan mengaplikasikan program-program yang telah direncanakan dan disusun oleh kepala madrasah. Dalam mengaplikasikan program tersebut kepala madrasah harus bekerja secara maksimal agar perannya sebagai seorang pemimpin dapat terlaksana dengan baik, dengan begitu maka mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya dapat mengalami kemajuan sesuai dengan standar mutu pendidikan nasional.

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus memahami pula langkah-langkah pokok organisasi dan manajemen, yang merupakan kegiatan-kegiatan pokok untuk dijalankan oleh setiap guru dan staf. Kepala madrasah merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah, dalam hal ini para guru perlu digerakkan kearah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif, hal ini disebabkan guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar. Diantara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala madrasah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang

professional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan yang ikhlas yang dapat melakukan berbagai upaya agar tujuan pendidikan, baik secara nasional, institusional maupun individual tercapai sebagaimana mestinya. Dari pendapat tersebut di atas menunjukkan betapa pentingnya kepala madrasah sebagai sosok khalifah atau penguasa atau pimpinan yang diharapkan dapat mewujudkan harapan bangsa dan mengemban amanah serta dapat mempertanggung jawabkan seluruh kepemimpinannya. Oleh karena itu diperlukan seorang kepala madrasah yang mempunyai wawasan dan kemampuan yang memadai dalam menggerakkan organisasi Madrasah, hal ini senada dengan firman Allah SWT dalam Surat Al-An'am ayat 165:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ

رَحِيمٌ ١٦٥

“Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.¹

Ayat Al- Quran di atas menjelaskan bahwa pemimpin pendidikan merupakan orang-orang yang berjiwa ikhlas tanpa mengharapkan sesuatu

¹ Tim Penerjemah Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung, Diponegoro : 2007) hlm. 527

kepada siapapun, sehingga mereka dapat melakukan berbagai upaya atau cara untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri dalam menyiapkan generasi yang akan datang untuk siap menghadapi tantangan dalam dunia.

a. Edukator

Adapun hasil wawancara peneliti dengan kepala MTs N 5 Mandailing Natal yaitu Bapak Muallim, S. Pd mengenai peranan kepemimpinannya sebagai kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, beliau mengatakan:

“Sebagai Kepala Madrasah tentunya memiliki visi untuk meningkatkan profesionalisme guru-guru di Madrasah ini. Sejauh ini masih tetap saya laksanakan dengan mengadakan rapat setiap bulan dalam rangka mengevaluasi setiap kegiatan pembelajaran di madrasah”.

Dalam menjalankan perannya sebagai edukator kepala madrasah harus memiliki visi untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pengajar di madrasah tersebut. Memfasilitasi manfaat madrasah, manasehati warga madrasah, mendorong semua staf pendidikan, dan menerapkan model pembelajaran yang menarik.

b. Manajer

Dalam melakukan peran sebagai manajer Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik melalui kerja sama dengan tenaga pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan mendorong keterlibatan seluruh peserta didik dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Dalam hal ini Kepala Madrasah menjelaskan:

“Dalam hal memberdayakan para tenaga pendidik terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan Agama Islam tentunya merupakan program yang selalu saya perhatikan. Saya sebagai Kepala Madrasah membuat program ekstrakurikuler dalam hal menunjang pengetahuan siswa yaitu seperti dzikir takhtim dan tahlil, hafal juz amma, praktek sholat jenazah, asmaul husna, dan masih banyak yang lain. Program tersebut dibina oleh tenaga pendidik yang memang ahli dalam hal tersebut”.²

c. Administrator

Kepala Madrasah sebagai pengelola memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai kegiatan administrasi yakni mencatat, menyusun, dan mendokumentasi semua program sekolah. Dalam hal peran sebagai administrator beliau menjelaskan:

“Terkait peran saya sebagai administrator yaa seperti biasanya sebagaimana di madrasah-madrasah lain. Madrasah ini kan lembaga pendidikan Islam formal. Saya selalu memperhatikan pengelolaan kurikulum yang saya amanahkan kepada WKM kurikulum, mengelola peserta didik saya amanahkan kepada WKM kesiswaan, mengelola administrasi kepegawaian saya amanahkan kepada KTU, mengelola sarana dan prasarana saya amanahkan kepada WKM sarana dan prasarana, dan juga mengelola penyimpanan administrasi dan pengelolaan keuangan saya amanahkan kepada Tata Usaha dan Bendahara”.³

Dihari yang sama penulis juga mewawancarai WKM bidang sarana dan prasarana Ibu Murniati S.Pd mengenai peran kepala madrasah sebagai administrator, beliau mengatakan:

“Kalau selama ini dibidang sarana dan prasarana kepala madrasah merancang anggaran dengan bekerja sama dengan bendahara Madrasah, guru bidang studi yang berhubungan disitu, namun sejauh ini terkait pendidikan agama Islam kepala madrasah menaruh perhatian lebih sehingga pembelajarannya lebih efektif dibanding pembelajaran yang lain”.⁴

² Muallim, Kepala Madrasah MTs N 5 Mandailing Natal Tanggal 10 Agustus 2022

³ Muallim, Kepala Madrasah MTs N 5 Mandailing Natal Tanggal 10 Agustus 2022

⁴ Murniati, Wakil Kepala Madrasah bidang sarana dan prasarana pada tanggal 10 Agustus

Sebagai Kepala Madrasah harus mampu mengelola kurikulum, mengelola peserta didik, mengelola administrasi kepegawaian, mengelola sarana dan prasarana, mengelola penyimpanan administrasi dan pengelolaan keuangan. Kegiatan tersebut harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk mendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

d. Motivator

Hasil wawancara terkait peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator:

“Saya sebagai kepala madrasah tentu saja mempunyai program kerja, sehingga saya mampu berperan sebagai menejer, sebagai edukator dan juga sebagai motivator. Jadi, untuk melakukan peran saya sebagai manajer di madrasah ini yakni dengan mengimplementasikan visi dan misi madrasah. Adapun peran saya sebagai motivator yaitu untuk mencapai visi misi madrasah saya senantiasa memberikan motivasi terhadap para guru, termasuk memberikan apresiasi kepada guru yang berhasil membimbing siswa yang mendapatkan juara diberbagai bidang perlombaan, baik tingkat kecamatan maupun kabupaten”.⁵

Sebagai motivator Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugasnya.

Hal ini sesuai dengan visi misi madrasah yaitu Menanamkan nilai keimanan dan ketaqwaan serta berakhlak mulia melalui pengamalan ajaran Islam, Menumbuh kembangkan nilai-nilai akhlakul karimah di lingkungan madrasah, Mengoptimalkan potensi akademik melalui proses pembelajaran dan bimbingan, Melaksanakan program pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, Membina kemandirian

⁵ Muallim, Kepala Madrasah, pada tanggal 8 Agustus 2022

peserta didik melalui kegiatan kewirausahaan dan pengembangan diri yang terencana dan berkesinambungan dan Membekali peserta didik dengan wawasan global.⁶

Beliau juga menambahkan:

“Sebagaimana peran kepala madrasah sebagai motivator dan menejer maka untuk mencapai tadi, untuk mencapai tujuan tentu ada program kerja dilaksanakan secara bersama-sama, secara terperinci, dan dilaksanakan oleh semua komponen yang ada di madrasah itu. Terlibat gurunya, terlibat komitennya, semua yang ada di lingkungan itu. Bekerja sama untuk menghasilkan visi misi tadi, supaya kita tahu bahwa visi misi itu sudah berhasil atau tidak maka kita lakukan secara bersama-sama dan kita lakukan terus evaluasi-evaluasi di dalam setiap pelaksanaan program tadi”⁷

Adapun pengimplementasian dari visi misi madrasah, beliau menambahkan:

“Visi misi merupakan sebuah perencanaan yang terstruktur. Jadi, disamping bahwa visi misi itu diimplementasikan dalam bentuk tulisan lalu kemudian secara bertahap satu persatu semua visi misi itu disampaikan, disampaikan kepada warga madrasah ya untuk dapat dilaksanakan baik secara ucapan maupun perbuatan. Satu contoh madrasah punya misi meningkatkan iman dan takwa, maka salah satu implementasi yang harus kita buktikan kepada warga madrasah seperti siswa mampu menghafal surah-surah pendek, inikan bagian daripada implementasi peningkatan iman dan takwa, ini salah satu contoh.”⁸

Dalam melaksanakan visi dan misi madrasah Kepala madrasah senantiasa menghimbau kepada para guru-guru untuk menekankan kepada peserta didik dalam menghafal surah-surah pendek, *Asmaul Husna*, dan juga praktek sholat jenazah.⁹

⁶ Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal

⁷ Muallim, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal pada tanggal 8 Agustus 2022

⁸ Muallim Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal, pada tanggal 8 Agustus 2022

⁹ Observasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal

Kemudian beliau menjelaskan mengenai langkah-langkah menjalankan program dalam meningkatkan mutu pendidikan:

“Langkah pertama adalah memotivasi, pertama memberikan motivasi kepada tenaga pendidik, kemudian memberikan motivasi kepada peserta didik. Nah, motivasi tersebut ya boleh berupa, contoh memberikan hadiah kepada guru berprestasi atau juga kepada siswa yang berprestasi. Nah, inikan merupakan langkah-langkah, apa yang saya lakukan, maka itu memberikan motivasi-motivasi, baik berbentuk penghargaan, seperti memberikan hadiah bagi siswa, bagi guru yang berprestasi”.¹⁰

Beliau juga menjelaskan mengenai pengawasan dalam evaluasi program peningkatan mutu pendidikan:

“Kepala madrasah dalam setiap melaksanakan program itu, kepala madrasah juga memiliki catatan sebagai evaluasi sejauhmana keberhasilan atau sebaliknya, kalau dia gagal, kenapa gagal. Maka untuk mengantisipasi semua bentuk-bentuk kegagalan tersebut, maka minimal dalam satu minggu kita lakukan evaluasi satu kali, evaluasi terhadap program kerja yang dilaksanakan oleh peserta madrasah tadi. Inilah yang merupakan bentuk-bentuk pengawasan, baik terhadap guru, tenaga pendidik maupun peserta didik, jadi minimal satu kali seminggu itu tetap kita lakukan evaluasi, kemudian kita terus monitoring, melakukan monitoring di dalam kelas sejauhmana perkembangan-perkembangan apa yang ada di dalam kelas itu untuk mencapai visi misi, untuk terlaksananya program tadi”.¹¹

Dihari yang sama peneliti juga mewawancarai Wakil Kepala Madrasah bagian Hubungan Masyarakat yaitu Ibu Elida Hanni, S.Ag mengenai peran kepala madrasah sebagai motivator, beliau mengatakan:

“Peran kepala madrasah sebagai motivator dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan sarana pembelajaran yang memadai”.¹²

¹⁰ Muallim, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal pada tanggal 8 Agustus 2022

¹¹ Muallim, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal pada tanggal 8 Agustus 2022

¹² Elida Hanni, Wakil Kepala Madrasah bidang Humas pada tanggal 8 Agustus 2022

Kemudian mengenai cara kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, beliau mengatakan:

“Cara kepala madrasah meningkatkan mutu pendidikan adalah meningkatkan kedisiplinan. Kedisiplinan guru, tata usaha dan siswa serta terus berusaha memfasilitasi sarana dan prasarana untuk memperlancar KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) siswa”.¹³

e. Supervisor

Beliau juga menjelaskan mengenai cara kepala madrasah dalam mensupervisi:

“Cara kepala madrasah mensupervisi selama ini misalnya dengan teknik langsung menyelenggarakan rapat guru, memantau guru saat KBM berlangsung di dalam kelas, memberikan kuesioner kepada setiap guru untuk mengetahui perkembangan dan kemampuan guru dalam menyampaikan pembelajaran”.¹⁴

f. Inovator

Beliau juga menjelaskan mengenai inovasi yang dilakukan kepala madrasah:

“Inovasi pembelajaran yang diterapkan oleh kepala madrasah yaitu dengan berbagai kegiatan keagamaan. Seperti sholat berjama'ah, sholat sunnah dhuha, dzikir takhtim dan tahlil, praktek sholat jenazah apabila ada warga sekitar yang meninggal dunia. Kami senantiasa mengedepankan pendidikan agama dalam membentuk akhlakul karimah pada siswa sebagaimana yang terdapat dalam visi misi madrasah.”¹⁵

Dihari yang berbeda penulis mewawancarai WKM Kurikulum Ibu Rosita Manurung, S.Pd mengenai peran kepala madrasah dalam mengevaluasi kurikulum, beliau mengatakan:

“Nah untuk mengembangkan kurikulum madrasah maka pihak madrasah melalui Kepala Madrasah bekerja sama dengan Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum melakukan evaluasi pelaksanaan

¹³ Henni, Wakil Kepala Madrasah bidang kesiswaan pada tanggal 8 Agustus 2022

¹⁴ Henni, Wakil Kepala Madrasah bidang kesiswaan pada tanggal 8 Agustus 2022

¹⁵ Henni, Wakil Kepala Madrasah bidang kesiswaan pada tanggal 8 Agustus 2022

kurikulum setiap tahunnya, kemudian disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di madrasah ini. Kemudian terkait Pelaksanaan kurikulum di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal tahun ajaran 2021/2022 menggunakan kurikulum 2013. Kemudian dari kompetensi guru dalam mengajar sudah cukup baik, RPP, silabus, Program tahunan dan program semesteran sudah dipersiapkan guru sebelum memulai pembelajaran”.¹⁶

Hasil wawancara tersebut juga diperkuat dengan observasi yang dilakukan di Madrasah terkatu setiap guru-guru diwajibkan menyiapkan RPP, Silabus, Program Tahunan, dan juga Program Semesteran.¹⁷ Beliau juga menambahkan:

Dalam hal penerimaan siswa/siswi kami disini tidak melakukan penyaringan terhadap siswa/siswi yang mendaftar. Hal ini kami lakukan dengan tujuan untuk membimbing siswa/siswi baik yang mampu maupun yang kurang mampu. Baik yang kurang mampu kami menyediakan pembelajaran. Seperti siswa/siswi yang belum bisa membaca Al-Qur'an maka kami akan membimbingnya. Sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan terutama dalam pembelajaran agama Islam.¹⁸

Dihari berikutnya peneliti juga mewawancarai siswa kelas VIII bernama Asiah mengenai peran kepala madrasah sebagai motivator, ia mengatakan:

“Bapak kepala senantiasa memberi nasehat kepada kami disetiap paginya dalam kegiatan apel pagi. beliau juga sering memberikan motivasi agar kami dapat mengamalkan apa yang kami pelajari.”¹⁹

Kepemimpinan kepala madrasah cukup bijaksana dan bertanggungjawab yaitu bijaksana dalam hal memberikan keputusan kemudian menyelesaikan sebuah masalah dan bertanggungjawab dalam

¹⁶ Rosita, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum pada tanggal 10 Agustus 2022

¹⁷ Observasi yang di lakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal Pada Tanggal 20 Agustus s/d 30 September

¹⁸ Rosita, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum pada tanggal 10 Agustus 2022

¹⁹ Asiah, siswa kelas VIII pada tanggal 10 Agustus 2022

kepemimpinannya. Kepala madrasah telah menjalankan peran kepemimpinannya secara baik itu tercermin dari iklim kerja yang menyenangkan. Kepala madrasah tidak memberikan batasan atau perbedaan antara kepala madrasah dengan seluruh dewan guru, staf dan tata usaha mereka semua berbaur menjadi satu kesatuan.

2. Faktor Penghambat dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Agama

Islam

Mutu pendidikan dikatakan baik tidak cukup jika hanya dilihat dari segi mutu lulusan dan kemampuan guru mengajar. Seperti pelaksanaan kurikulum, pengadaan sarana prasarana, pembiayaan madrasah, perlengkapan media pembelajaran semua itu harus direalisasikan dengan baik. Jika ditinjau dari letak geografis MTsN 5 Mandailing Natal tentunya tidak mudah dalam proses meningkatkan mutu pendidikan, masih adanya beberapa faktor penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 5 Mandailing Natal.

Berikut hasil wawancara peneliti dengan WKM sarana dan prasarana MTs N 5 Mandailing Natal Ibu Murniati, S.Pd mengenai faktor penghambat dalam pemenuhan sarana prasarana, beliau mengatakan:

“Hambatannya di madrasah ini adalah kurangnya tenaga pengajar yang PNS, memang beberapa mata pelajaran memiliki guru yang masih honor, namun mengingat kondisi gaji yang diterima tidak sepadan dengan tugas yang diemban sehingga tidak efektif dalam melaksanakan tugasnya. Kemudian juga kurangnya fasilitas belajar termasuk ruang kelas yang kurang memadai, bangku dan kursi yang sudah mulai rusak, banyaknya desa yang tidak terjangkau oleh kendaraan umum sehingga menyulitkan siswa untuk sekolah, ekonomi masyarakat yang kurang mapan, tingkat pendidikan orang tua yang

dibawah standard, dan juga besarnya pengaruh lingkungan di desa masing-masing”.²⁰

Berdasarkan hasil wawancara dan diperkuat dengan data dokumentasi terkait jumlah guru yang PNS di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal yaitu 14 orang sedangkan yang Guru tidak tetap berjumlah 16 orang.²¹ Dihadari yang sama penulis mewawancarai WKM Kurikulum Ibu Rosita Manurung, S.Pd mengenai faktor penghambat dalam pelaksanaan kurikulum, beliau mengatakan:

“Sejauh ini penerapan kurikulum bisa dikatakan lumayan baik, namun belum sempurna karena ada beberapa faktor yang mempengaruhinya, terutama madrasah ini letaknya di kampung atau dipedesaan sehingga motivasi belajar anak itu lebih rendah ketimbang siswa yang berada di luar, sehingga tingkat keseriusan itu lebih rendah, nah kemudian sarana dan prasarana yang membantu dalam hal penerapan kurikulum itu sangat minim sehingga bisa dikatakan 60 atau 70 persen kurikulum yang ditetapkan itu bisa dilaksanakan sesuai dengan apa yang diharapkan”.²²

Adapun yang menjadi factor penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah:

1. Kurangnya Sumber Daya Manusia yang dapat mendukung KBM berjalan secara efektif. Yaitu kurangnya tenaga pendidik yang PNS
2. Masalah wilayah dan lingkungan setempat yang kurang mendukung. Yaitu banyaknya desa yang tidak terjangkau oleh kendaraan umum sehingga menyebabkan siswa sulit untuk ke sekolah.

²⁰ Murniati, Wakil Kepala Madrasah bidang sarana dan prasarana pada tanggal 8 Agustus 2022

²¹ Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal

²² Rosita, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum pada tanggal 8 Agustus 2022

3. Ekonomi masyarakat yang kurang mapan
4. Tingkat pendidikan orang tua yang dibawah standard
5. Besarnya pengaruh lingkungan di desa masing-masing.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, faktor penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Mandailing Natal masih terdapat faktor internal yaitu salah satunya adalah kurangnya tenaga guru PNS dan juga kurangnya fasilitas belajar yang masih menjadi faktor penghambat dari peningkatan mutu madrasah. Kemudian terdapat faktor eksternal yaitu faktor wilayah dan lingkungan masyarakat.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Peranan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam

Faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap mutu pendidikan adalah kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala madrasah merupakan pimpinan tunggal di madrasah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan madrasah. Dalam manajemen modern seorang pemimpin juga harus berperan sebagai pengelola.

Dalam kehidupan sehari-hari kepala madrasah akan dihadapapkan pada sikap para guru, staf dan siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan, serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga

tidak mustahil terjadi konflik antar individu dalam kelompok, maka kepala madrasah harus bertindak arif, bijaksana, adil. Dengan kata lain kepala madrasah harus dapat melakukan sama terhadap bawahannya, sehingga tidak ada diskriminasi sebaliknya dapat menciptakan rasa kebersamaan diantara mereka.

Dalam mencapai tujuan organisasi perlu dukungan dana, sarana dan sebagainya. Maka kepala madrasah harus bertanggung jawab untuk memenuhi dan menyediakan dukungan yang diperlukan para guru, staf dan siswa. Dalam melakukan tugas-tugasnya, kepala madrasah tidak bisa menjalankannya secara individu. Kepala madrasah membutuhkan guru, staf dan siswa dalam rangka melaksanakan program-program pembelajaran yang telah disusun di awal tahun ajaran. Oleh karena itu kepala madrasah harus menjaga hubungan yang baik dengan seluruh civitas akademik yang berada di wilayah kepemimpinannya. Hubungan yang baik ini akan memberikan efek sugestif, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik guru, staf maupun siswa melakukannya dengan penuh tanggung jawab.

Dalam era kemandirian madrasah dan era manajemen berbasis madrasah, kiranya pemahaman dan aplikasi konsep-konsep ilmu manajemen yang telah banyak dikembangkan oleh para pemikir di bidang bisnis perlu mendapatkan perhatian para pimpinan Madrasah untuk memajemen Madrasah yang mereka pimpin di masa kini. Kesempatan untuk mengembangkan sebuah Madrasah hingga menjadi Madrasah yang

efektif kiranya membutuhkan kreatifitas kepemimpinan yang memadai. Kepala madrasah harus mempunyai gagasan yang tinggi, dapat membuat terobosan-terobosan baru untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing. Dorongan/motivasi dari kepala madrasah juga harus diperhatikan sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional.

Berdasarkan hasil temuan khusus yang diperoleh dalam penelitian ini melalui data dari hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi tentang peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs N 5 Mandailing Natal, adapun temuan hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

Dari hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa peranan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Mandailing Natal, yaitu:

- 1) Sebagai *edukator* yang memiliki kemampuan untuk membimbing guru, karyawan, siswa dan staf.
- 2) Sebagai *manager* yang memiliki kemampuan untuk menyusun program, menyusun organisasi personalia, menggerakkan masing-masing kinerja guru, staf dan karyawan, juga mengoptimalkan sumber daya madrasah.
- 3) Berfungsi sebagai *administator*, mengelola administrasi kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling serta mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan dan keuangan.
- 4) Berfungsi sebagai *supervisor* yang menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi dan menggunakan hasil supervisi.
- 5) Berfungsi sebagai *leader* (pemimpin) yang memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi anak buah dengan baik, memiliki visi dan memahamai visi Madrasah, mampu mengambil keputusan dan berkomunikasi.
- 6) Berfungsi sebagai *inovator* yang mampu mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan Madrasah.

- 7) Berfungsi sebagai *motivator* yang mampu mengatur lingkungan kerja baik yang fisik maupun non fisik, serta mampu menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

Penjelasan paparan di atas didukung oleh hasil observasi peneliti selama satu bulan mulai 1 Agustus sampai dengan 2 September 2022 yakni kepala madrasah melaksanakan beberapa peran kepemimpinannya dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Mandailing Natal, yaitu:

- b. Kepala madrasah menjabarkan visi ke dalam misi untuk mencapai target mutu. Yaitu, memberikan penghargaan atau hadiah kepada siswa/siswi yang berprestasi; melaksanakan sholat dzuhur berjamaah di lapangan madrasah; melaksanakan beberapa program ekstrakurikuler setiap hari Sabtu dan Minggu untuk kegiatan Pramuka, Tabligh Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan juga Bahasa Arab, dan setiap hari Selasa dan Kamis untuk praktek komputer, melaksanakan dzikir tahlil dan takhdim, Asmaul Husna dan juga mengadakan acara pada hari-hari besar Islam, seperti Isra' mi'raj dan Maulid Nabi dengan mendatangkan Ustadz untuk memberikan ceramah kepada siswa dan siswi.
- c. Kepala madrasah merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai dengan membuat rencana program kinerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk satu tahun kedepan.
- d. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan madrasah. Apabila terjadi suatu masalah yang mengancam madrasah maka hal yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan mengidentifikasi masalah yang terjadi dan memecahkan masalah dengan bermusyawarah dengan seluruh Dewan Guru dan Orangtua/Wali Siswa.
- e. Melibatkan Dewan Guru dan Tata Usaha dalam pengambilan keputusan penting madrasah. Karena Dewan Guru dan Tata Usaha merupakan mitra penting bagi kepala madrasah yang harus dilibatkan dalam urusan madrasah.
- f. Memberikan dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan pada guru berprestasi, serta meningkatkan motivasi siswa dalam belajar dengan memberikan hadiah bagi siswa berprestasi.
- g. Menjalankan fungsinya sebagai motivator dengan cara mengevaluasi kinerja pengelola madrasah secara rutin setiap minggunya, penanaman kerjasama tim yang baik, selalu bermusyawarah kepada guru yaitu musyawarah yang sifatnya saling memberikan masukan dengan

menganggap guru sebagai mitra/rekan kerja dan memberikan support kepada guru agar menjalankan kinerjanya dengan baik.²³

Dari hasil observasi tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah membuat beberapa perencanaan/strategi sebagai cara untuk mewujudkan misi dan visi yang akan dicapai untuk kemajuan madrasah, beberapa perencanaan/strategi kepala madrasah MTs N 5 Mandailing Natal, yaitu:

- a. Menyusun tujuh standar program kerja kepala madrasah, agenda kegiatan kepala madrasah, jadwal kerja kepala madrasah, program kerja tahunan, jadwal kegiatan madrasah, menjalankan fungsi dan tugas sebagai pengelola madrasah, menjalankan kompetensi kepala madrasah sebaik mungkin, dan menyusun program kinerja kepala madrasah sesuai dengan komponen, aspek dan indikator yang ingin dicapai.
- b. Kepala madrasah membuat rencana program kerja jangka panjang untuk bidang kurikulum, kesiswaan, humas, ketatalaksanaan dan program organisasi dan manajemen.²⁴

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, peran kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala madrasah sebagai *manager*, *leader*, *edukator*, *administrator*, *motivator*, *supervisor*, *inovator* memiliki perencanaan dan program kerja yang akan diimplementasikan kedepannya.

Dapat disimpulkan peran kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Negeri 5 Mandailing Natal dapat dikatakan berjalan dengan baik sesuai dengan

²³ Hasil observasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal pada tanggal 20 Agustus s/d 30 September 2022

²⁴ Hasil dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal.

program kerja yang telah disusun dan direncanakan oleh pihak madrasah dalam proses memajukan madrasah.

Peranan kepemimpinan ini memandang tenaga pendidik, staf, dan pegawai lainnya sebagai bagian dari keseluruhan madrasah sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasi berbagai pekerjaan yang diemban tenaga pendidik, staf, dan pegawai lainnya.²⁵

Sebagai kepala madrasah kepemimpinan yang dijalankan dengan musyawarah dengan tujuan memberikan masukan, ada musyawarah ini sifatnya memberitakan kepada bawahan dengan memberikan motivasi kepada bawahan itu merupakan suatu kebijakan dari kepala madrasah. Selain itu bijaksana dalam hal memberikan keputusan kemudian menyelesaikan sebuah masalah dan bertanggungjawab dalam kepemimpinannya. Dalam hal rapat kepala madrasah cukup menghargai pendapat anggotanya, mengutamakan kepentingan orang banyak, tidak egois dan saling toleran.

Berdasarkan pengamatan peneliti bahwa kepala madrasah telah menjalankan peran kepemimpinannya secara baik itu tercermin dari iklim kerja yang menyenangkan. Kepala madrasah tidak memberikan batasan atau perbedaan antara kepala madrasah dengan seluruh dewan guru, staf

²⁵ Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2013) hlm. 75

dan tata usaha mereka semua berbaur menjadi satu kesatuan. Namun tetap adanya profesionalitas dimana ketika kegiatan belajar mengajar berlangsung mereka tetap profesional dan serius dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dan ketika istirahat berlangsung di dalam ruang guru disitulah terjadi suasana keakraban dan rasa kekeluargaan, banyak candaan dan gurauan antara kepala madrasah dengan seluruh dewan guru dan tata usaha. Kepala madrasah juga sangat bersahabat dengan seluruh peserta didik namun tidak membuat kharisma dan wibawanya turun dihadapan peserta didik dan seluruh dewan guru.

Kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa maju mundurnya suatu organisasi/lembaga banyak ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin. Kegiatan atau proses pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan memimpin dalam mengendalikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peranan kepala madrasah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan sangat penting, karena dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya mutu pendidikan yang ada dalam

madrasah itu sendiri. Dalam Islam di sebutkan bahwa pemimpin adalah amanat, sebagaimana disebutkan dalam Al-Quran Surat Al-Anfal ayat 27:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنَتِكُمْ وَاَنْتُمْ

تَعْلَمُوْنَ

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”.²⁶

Kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa manusia yang diciptakan oleh Allah SWT. telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya. Maka dari itu kepala madrasah merupakan salah satu komponen sumber daya manusia yang ikut andil memiliki otoritas dan wewenang dalam mengsucceskan dan memperdayakan di madrasah, perannya dalam memperdayakan madrasah menentukan maju tidaknya suatu madrasah.

Peranan Kepala Madrasah merupakan perilaku yang dimiliki oleh kepala yang harus dijalankan sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan, menggerakkan individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

²⁶ Tim Penerjemah Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung, Diponegoro : 2007) hlm. 263

Dalam bingkai madrasah yang mandiri, kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu: memiliki landasan dan wawasan pendidikan, memahami Madrasah sebagai sistem, merencanakan pengembangan Madrasah, mengelola kurikulum, mengelola tenaga pendidikan, mengelola sarana prasarana, mengelola kesiswaan, mengelola keuangan, mengelola hubungan Madrasah dengan masyarakat, mengelola kelembagaan, mengelola sistem informasi Madrasah, memimpin Madrasah, mengembangkan budaya Madrasah, memiliki dan melaksanakan kreativitas, inovasi dan jiwa kewirausahaan; mengembangkan diri, mengelola waktu, menyusun dan melaksanakan regulasi Madrasah; memberdayakan sumberdaya Madrasah, melakukan koordinasi/penyerasian, mengambil keputusan secara terampil, melakukan monitoring dan evaluasi, melaksanakan supervisi, menyiapkan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil akreditasi; dan membuat laporan akuntabilitas Madrasah.

Mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal sudah memenuhi 8 Standar Nasional Pendidikan. Pelaksanaan kurikulum di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal tahun ajaran 2021/2022 menggunakan kurikulum 2013. Kemudian dari kompetensi guru dalam mengajar sudah cukup baik, RPP, silabus, Program tahunan dan program semesteran sudah dipersiapkan guru sebelum memulai pembelajaran. Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal dalam pengadaan sarana dan prasarana hanya 50 persen yang sudah memadai

untuk menunjang pembelajaran siswa/siswi. Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal telah banyak meraih prestasi. Prestasi tersebut dapat dilihat dari mutu/kualitas siswa/siswi Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal yang sudah banyak meraih juara dalam bersaing dibidang ilmu pengetahuan, olahraga, dan keagamaan dari tingkat kecamatan maupun kabupaten.

Sebuah lembaga pendidikan membutuhkan seorang pemimpin. Sebab pemimpin adalah sebagai sosok penggerak dan inspirasi dalam merancang dan mengerjakan kegiatan. Pemimpin tidak hanya seorang manajer, ia juga harus seorang pembangun mental, moral, spirit, dan kolektivitas kepada jajaran bawahannya. Seorang pemimpin seharusnya tidak hanya menggunakan aturan tertulis, tapi juga sikap perilaku, sepak terjang, dan keteladanan dalam melakukan agenda transformasi kepemimpinan yang lebih baik. Pemimpin harus bisa menunjukkan figur atau sosok yang mendekati sempurna karena akan menjadi contoh bagi bawahan.

Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal yaitu dengan mengaplikasikan program yang telah direncanakan dan disusun oleh kepala madrasah. Dalam mengevaluasi program mutu pendidikan kepala madrasah memiliki catatan sebagai evaluasi sejauh mana keberhasilan atau kegagalan madrasah dan untuk mengantisipasi bentuk-bentuk kegagalan tersebut kepala madrasah melakukan evaluasi satu kali dalam seminggu terhadap program kerja yang dilaksanakan oleh peserta madrasah baik

terhadap guru, tenaga kependidikan maupun peserta didik, kemudian kepala madrasah selalu melakukan monitoring di dalam kelas untuk mengetahui sejauh mana perkembangan di dalam kelas untuk mencapai visi misi dan untuk terlaksananya program mutu.

Seorang kepala madrasah harus dapat mempunyai kompetensi untuk mengelola segala sumber daya yang dimiliki oleh madrasah secara maksimal agar dapat mencapai tujuan madrasah, karena sumber daya yang dimiliki madrasah merupakan modal dasar dan penentu keberhasilan mencapai tujuan madrasah. Dengan demikian kepala madrasah sebagai seorang pemimpin pendidikan memerlukan suatu kepemimpinan yang efektif dan efisien. Kepemimpinan yang efektif dan efisien ini akan menjadi motor penggerak dan penentu arah kebijakan madrasah. Hal ini akan menentu bagaimana tujuan-tujuan madrasah direalisasikan.²⁷

Peran kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal, yaitu sebagai: *edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator*. Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah dengan menjalankan beberapa program kerja, yaitu:

- a) Kepala madrasah menjabarkan visi ke dalam misi untuk mencapai target mutu. Yaitu, memberikan penghargaan atau hadiah kepada siswa/siswi yang berprestasi; melaksanakan sholat dzuhur berjamaah di

²⁷ Maryatin, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam, Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam, Vol. 5, No.2, Desember 2013: 195-221

lapangan madrasah, melaksanakan beberapa program ekstrakurikuler setiap hari Sabtu dan Minggu untuk kegiatan Pramuka, Tabligh Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan juga Bahasa Arab, dan setiap hari Selasa dan Kamis untuk praktik komputer, melaksanakan dzikir tahlil dan takhtim, Asmaul Husna dan juga mengadakan acara pada hari-hari besar Islam, seperti Isra' Mi'raj dan Maulid Nabi Muhammad saw dengan mendatangkan ustadz untuk memberikan ceramah kepada siswa dan siswi.

- b) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan madrasah. Apabila terjadi suatu masalah yang mengancam madrasah maka hal yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan mengidentifikasi masalah yang terjadi dan memecahkan masalah dengan bermusyawarah dengan seluruh dewan guru dan orangtua/wali siswa.
- c) Melibatkan dewan guru dan tata usaha dalam pengambilan keputusan penting madrasah. Karena dewan guru dan tata usaha merupakan mitra penting bagi kepala madrasah yang harus dilibatkan dalam urusan madrasah.
- d) Memberikan dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan pada guru berprestasi, serta meningkatkan motivasi siswa dalam belajar dengan memberikan hadiah bagi siswa berprestasi. Kepala madrasah harus mampu berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa

dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah juga harus mampu menciptakan rasa aman dalam lingkungan Madrasah, sehingga para guru, staf dan siswa merasa aman dalam melaksanakan tugasnya dan bebas dari rasa gelisah karena ada jaminan rasa aman dari kepala madrasah. Peran kepala madrasah sebagai katalisator juga sangat dibutuhkan oleh Madrasah dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan Madrasah dalam kurun waktu yang sudah ditentukan.

- e) Menjalankan fungsinya sebagai motivator dengan cara mengevaluasi kinerja pengelola madrasah secara rutin setiap minggunya, penanaman kerjasama tim yang baik, selalu bermusyawarah kepada guru yaitu musyawarah yang sifatnya saling memberikan masukan dengan menganggap guru sebagai mitra/rekan kerja dan memberikan support kepada guru agar menjalankan kinerjanya dengan baik.

Kepala madrasah adalah sebagai pusat perhatian, maka penampilan seorang kepala madrasah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap dan perilaku *maupun* perbuatannya. Kepala madrasah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan muridnya, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan Madrasah secara antusias, bekerja dan bertanggungjawab atas tujuan Madrasah.

Kepala madrasah hendaknya dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh para guru, staf dan siswa sebagai tanggungjawabnya. Penghargaan dan pengakuan kepala madrasah dapat diwujudkan dalam

berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya. Melalui langkah-langkah seperti ini, kepala madrasah akan menemukan cara kerja yang tepat untuk menggerakkan roda organisasi Madrasah dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan.

Mutu pendidikan hendaknya mampu menghasilkan lulusan yang terampil, mampu sesuai dengan tingkat pendidikannya, jujur dan yang terpenting lagi adalah moralnya baik. Peningkatan mutu pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan menjadi sebuah harapan, keinginan, tuntutan dan pandangan yang tidak semua orang bisa mengembannya. Dalam hal ini diperlukan seorang kepala madrasah yang profesional. Kepala madrasah yang menerima murid sebanyak-banyaknya, memiliki fasilitas sehebat-hebatnya, menghasilkan lulusan dengan kualitas setinggi-tingginya, semua itu tertumpu pada seorang kepala madrasah. Maka dari itu kepala madrasah sebagai pemimpin harus jeli dalam membaca peluang dan ancaman yang akan datang, apabila kepala madrasah tidak memperhatikan penentuan keberhasilan maupun kualitas pendidikan disebuah madrasah maka madrasah tersebut akan sulit untuk mencapai mutu pendidikan yang berkualitas.

2. Faktor penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan agama

Islam

Faktor Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal dapat dilihat dari faktor internal dan eksternal. Faktor Internal, yaitu: Hambatannya di madrasah ini adalah kurangnya tenaga pengajar yang PNS dan kurangnya fasilitas belajar termasuk ruang kelas yang kurang memadai, bangku dan kursi yang sudah mulai rusak. Sedangkan Faktor Eksternal, yaitu: a) Faktor Wilayah. Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal keberadaannya dipedesaan maka ada banyak faktor yang menghambat salah satunya ialah tingkat motivasi belajar anak lebih rendah dibandingkan dengan anak yang berada di kota dan infrastruktur pendidikan yang masih sulit untuk masuk ke wilayah pedesaan sehingga media pembelajaran dan sarana prasarana madrasah yang kurang memadai.

Ada beberapa masalah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs N 5 Mandailing Natal, yaitu:

- 1) Kurangnya Sumber Daya Manusia yang dapat mendukung KBM berjalan secara efektif. Yaitu kurangnya tenaga pendidik yang PNS
- 2) Masalah wilayah dan lingkungan setempat yang kurang mendukung. Yaitu banyaknya desa yang tidak terjangkau oleh kendaraan umum sehingga menyebabkan siswa sulit untuk ke sekolah.

- 3) Ekonomi masyarakat yang kurang mapan
- 4) Tingkat pendidikan orang tua yang dibawah standard
- 5) Besarnya pengaruh lingkungan di desa masing-masing.

Mencermati hasil temuan di atas dapat dijelaskan bahwa peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan mengupayakan peningkatan sumber daya manusia di madrasah yaitu, dengan mengupayakan guru yang professional dibidangnya, mengupayakan peningkatan kinerja masing-masing pengelola madrasah dengan mengevaluasi kinerja dan pencapaian target dengan cara membuat agenda rapat rutin internal madrasah, serta mengupayakan peningkatan prestasi siswa di madrasah.

“Wahjosumidjo mengemukakan bahwa keberhasilan kepemimpinan berkaitan erat dengan peningkatan prestasi siswa dan tingkat kepedulian serta keterlibatan seorang pemimpin terhadap kedua organisasi; pertama, yaitu tentang apa yang telah dicapai oleh organisasi (organizational achievement) yang meliputi produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif, dan kedua, yaitu pembinaan terhadap organisasi (organizational maintenance) yang berkaitan dengan kepuasan bawahan dan semangat kerja.”²⁸

Sumber daya manusia di madrasah merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi pendidikan. Apabila gurunya berkualitas maka akan menghasilkan siswa-siswa yang berkualitas pula, begitu juga dengan pengelola madrasah apabila kinerja masing-masing pengelola madrasah sudah optimal maka kegiatan dan pelaksanaan di madrasah akan berjalan efektif. Maka dari itu, agar guru dan masing-masing pengelola madrasah

²⁸ Wahjosumidjo, (2010), *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, h. 49.

semangat kerja dan terus meningkatkan kinerjanya, maka pihak madrasah membuat penilaian sebagai hadiah berupa kenaikan gaji melalui berbagai level.

“Wardiman Djoyonegoro dalam E. Mulyasa mengemukakan bahwa sedikitnya terdapat tiga syarat utama yang harus diperhatikan dalam pembangunan pendidikan agar dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia terutama dalam peningkatan prestasi siswa di madrasah, yakni: sarana dan prasarana yang modern, buku yang berkualitas, dan guru/tenaga kependidikan yang profesional.”²⁹

Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 1 ayat (1) ini menetapkan bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat memfasilitasi peserta didik untuk belajar dan berlatih sehingga dapat meningkatkan kecerdasan mereka yang diperlukan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 ini mengembalikan peran pendidikan (yang bermutu) sesuai dengan harapan UUD 1945. Untuk memperoleh lulusan dengan tingkat kecerdasan yang tinggi, membutuhkan lembaga pendidikan yang dapat menyelenggarakan pendidikan dengan mutu yang tinggi pula. Konsekuensinya madrasah akan membutuhkan guru-guru yang profesional, sebagai ujung tombak pelaksanaan kurikulum, yang didukung oleh sarana prasarana dan media pembelajaran yang memadai.

Pemerintah menetapkan bahwa Madrasah dan madrasah wajib melaksanakan penjaminan mutu pendidikan seperti yang ditetapkan dalam Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 sebagai berikut: Penjaminan mutu

²⁹ E. Mulyasa, (2011), *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, h. 3.

pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, Pemerintah Daerah, Pemerintah, dan Masyarakat.

Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal juga dapat dilakukan dengan cara mengupayakan berbagai kegiatan di madrasah, yaitu melakukan pengembangan ekstrakurikuler dengan cara memberikan form minat dan bakat kepada siswa untuk menentukan ekstrakurikuler apa yang akan diikuti setiap tahun ajaran baru, membuat agenda rapat rutin internal sebagai bahan introspeksi dan perbaikan secara terus-menerus, menerapkan disiplin yang tidak membuat anak tertekan, menumbuhkan karakter keIslaman melalui berbagai perayaan hari besar agama Islam, mengelola display di madrasah dengan cara memberikan pelatihan kepada guru mengenai pentingnya display. Display berupa aspek fisik untuk proses penyelenggaraan madrasah seperti sarana prasarana penunjang Kegiatan Belajar Mengajar (ATK dan media pembelajaran).

Untuk merealisasikan kebijakan di atas, maka madrasah perlu melakukan manajemen peningkatan mutu. Depdikbud mengedepankan empat teknik manajemen peningkatan mutu, yaitu:

- a. *Review*, adalah proses mengharuskan seluruh komponen Madrasah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan misalnya orangtua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan Madrasah, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan.
- b. *Benchmarking*, merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu.

Untuk kepentingan praktis, standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.

- c. *Quality Assurance*, sifatnya process oriented. Artinya, konsep ini mengandung jaminan bahwa proses yang berlangsung dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
- d. *Quality Control*, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada output untuk memastikan apakah output sesuai dengan standar.³⁰

Manajemen peningkatan mutu secara tajam menggambarkan perbedaan antara pemimpin, manajer, dan mengadministrasikan. Mutu kepemimpinan mencakup visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan, dan manajemen perubahan. Pemimpin dalam manajemen peningkatan mutu pada dasarnya peduli dengan nilai-nilai dan orang, menetapkan arah, serta mengizinkan orang untuk mendapat target yang berhubung dengan hal-hal makro maupun mikro. Isu dalam pendidikan adalah sejauh mana kepemimpinan dibedakan dari manajemen dan administrasi.³¹

Untuk merencanakan pelaksanaan kurikulum di madrasah maka pihak madrasah dengan segala *stakeholder* yang ada, melaksanakan rapat dalam rangka penyusunan kurikulum madrasah yang akan dilaksanakan pada tahun tersebut. Ketika guru mengajar, guru mengajar dengan perangkat mengajar seperti silabus dan RPP ya itu tentunya sudah disusun diawal tahun pelajaran. Tentunya guru berusaha bagaimana untuk memberikan pengajaran yang terbaik untuk siswa-siswa di sini. Kesiapan guru selalu di dibimbing kepala madrasah dan wakil yang samasama memiliki.

³⁰ Nurul Hidayah, (2016), *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, h. 140-141

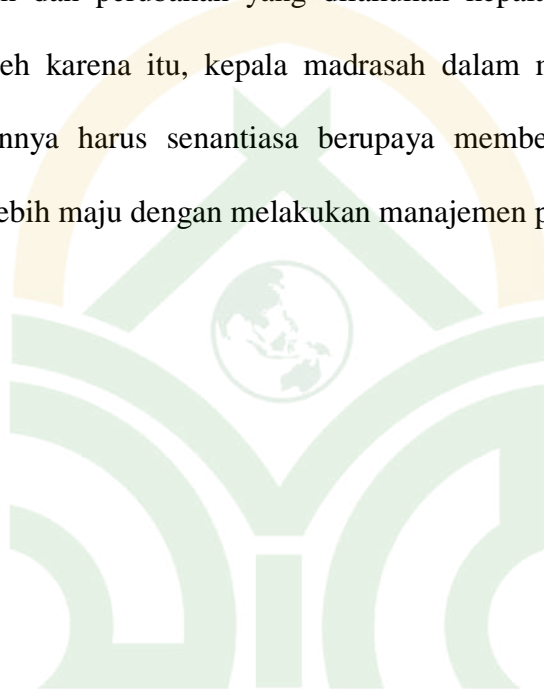
³¹ Nurul Hidayah, (2016), *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, h. 139

Kepala madrasah dalam menjalankan peran kepemimpinannya adalah dengan mengaplikasikan program-program yang telah direncanakan dan disusun oleh kepala madrasah. Dalam mengaplikasikan program tersebut kepala madrasah harus bekerja secara maksimal agar perannya sebagai seorang pemimpin dapat terlaksana dengan baik, dengan begitu maka mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya dapat mengalami kemajuan sesuai dengan standar mutu pendidikan nasional. Dalam hal ini, kepala madrasah setiap semester selalu mempersiapkan melalui musyawarah rencana kegiatan untuk satu semester. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah berperan sebagai manajer, sebagai educator dan sebagai motivator. Jadi, kepala madrasah berperan sebagai manajer itu tadi untuk mengimplementasikan visi misi madrasah, jadi itulah peran kepala madrasah. Sebagaimana peran kepala madrasah sebagai motivator, sebagai manajer maka untuk mencapai tadi, untuk mencapai tujuan tentu ada sebetulnya program kerja dilaksanakan secara bersama-sama, secara terperinci, dan dilaksanakan oleh semua komponen yang ada di madrasah itu.

Dengan demikian dalam menjalankan kepemimpinannya kepala Madrasah telah melaksanakan kewajiban dan perannya semaksimal mungkin agar dapat tercapainya tujuan madrasah yang diharapkan serta terciptanya suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala madrasah di MTs N 5 Mandailing Natal sudah berjalan dengan

baik selama masa pimpinannya. Dengan kepemimpinan yang demokratis kepala madrasah mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan. Maka wajar MTs N 5 Mandailing Natal memperoleh akreditasi A dengan budaya senyum, salam, dan sapa.

Dari pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan di sebuah madrasah tidak akan meningkat apabila tidak ada pengembangan dan perubahan yang dilakukan kepala madrasah selaku pimpinan. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam menjalankan peran kepemimpinannya harus senantiasa berupaya memberikan perubahan kearah yang lebih maju dengan melakukan manajemen peningkatan mutu.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah penelitian mengenai Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal, maka peneliti menarik kesimpulan yaitu:

1. Peranan kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal, yaitu:
 - a. Sebagai *edukator* yang memiliki kemampuan untuk membimbing guru, karyawan, siswa dan staf.
 - b. Sebagai *manager* yang memiliki kemampuan untuk menyusun program, menyusun organisasi personalia, menggerakkan masing-masing kinerja guru, staf dan karyawan, juga mengoptimalkan sumber daya madrasah.
 - c. Sebagai *administator*, mengelola administrasi kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling serta mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan dan keuangan.
 - d. Sebagai *supervisor* yang menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi dan menggunakan hasil supervisi.
 - e. Sebagai *leader* (pemimpin) yang memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi anak buah dengan baik, memiliki visi dan

- memahamai visi Madrasah, mampu mengambil keputusan dan berkomunikasi.
- f. Sebagai *inovator* yang mampu mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan Madrasah.
 - g. Sebagai *motivator* yang mampu mengatur lingkungan kerja baik yang fisik maupun non fisik, serta mampu menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.
2. Faktor Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal dapat dilihat dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal, yaitu faktor Sumber Daya Manusia di madrasah yaitu kurangnya tenaga pendidik yang PNS dan kurangnya fasilitas belajar yang memadai. Sedangkan faktor eksternal, yaitu faktor wilayah dan faktor lingkungan masyarakat, yaitu banyaknya desa yang tidak terjangkau oleh kendaraan umum, ekonomi masyarakat yang kurang mapan, serta tingkat pendidikan orang tua yang dibawah standar.

B. Saran

- 1) Sebaiknya kepala madrasah secara rutin mengikuti pelatihan program mutu pendidikan sesuai jadwal pelatihan. Apabila pelatihan program mutu diikuti secara rutin maka kepala madrasah akan lebih mudah untuk menjalankan program mutu pendidikan yang sudah direncanakan.
- 2) Sebaiknya kepala madrasah lebih meningkatkan lagi dari pengelolaan dan pengadaan sarana dan prasaran di madrasah, serta pengelolaan dana agar dapat direalisasikan untuk pemenuhan sarana prasarana madrasah.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anik, Mufflihah dan Arghob Khofya Haqiqi, *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah*, Quality: Volume 7, Nomor 2, 2019.
- Azizy, Qodri. *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial*. Semarang: Aneka Ilmu, 2002.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Koneks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Engkoswara Dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Engkoswara dan Aan komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung; Alfabeta, 2015.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Hadis, Abdul. &B, Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: AlfaBeta, 2010.
- Hadis, Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Hamalik, Oemar, *Sistem Intership Kependidikan Teori dan Praktek*, Bandung : Mandar Maju, 1999.
- Hasan. *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jurnal Ilmu Tarbiyah Vol 6 (1) Januari. Tahun 2017.
- Hendyat, Soetopo. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Roda, 2007.
- Ibrahim, Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar: Dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Irham, Fahmi, *Pengantar Ilmu Kepemimpinan*, Surabaya: RajaGrafindo Persada, 2018.



- Jejen, Musfah, *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, Jakarta: Prenamedia Group, 2017.
- Khairuddin. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala Vol. 4 (1) Tahun 2016.
- Moleong Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2011.
- Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Madrasah*, Jakarta:Prenada Media Group, 2010
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pusat studi Agama, Politik dan Masyarakat bekerjasama dengan pustaka belajar, 2003.
- Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Madrasah*, Jakarta:Prenada Media Group, 2010.
- Muhammad Hadi dkk, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Min Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kab Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Muhammad Irfan Aziz dkk, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mi Attaraqie Malang*, PGMI Universitas Islam Malang JPMI: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Volume 1 Nomor 3 Juli 2019
- Muhammad Walid, *Keterampilan Kepala Madrasah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*. Jurnal Madrasah Vol. 1 (1), 2008.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi; Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Rosda Karya, 2004.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.



- Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa. H. E, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBSdan KBK.*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, cet ke-10, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004.
- Munir, Abdullah, *Menjadi Kepala Madrasah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008
- Ngalim, Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999.
- Nizar, Samsur dan Efendi Zainal, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Perfektif Hadis telaah historis dan filosofis*, Jakarta, Kencana: 2019
- Novan Ardy Wiyani, *Pendidikan Karkter Berbasis Total Quality Management*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2018.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007.*
- Priansa, Donni. *Manajemen Supervisi dan Kepala Madrasah*.Bandung:Alfabeta, 2017.
- Rahman dkk, *Peran Strategis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006.
- Rusyan, Tabrani, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: Dinamika Karya, 2000.
- Salim, Syahrums, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Konsep dan Aplikasi dalam Ilmu Sosial, Keagamaan dan Pendidikan*, Bandung: Citapustaka Media, 2011.
- Sudarwin Denim, *Menjadi Peneliti Kualitatif, Rancangan Metodologi, Presentasi dan Publikasi Hasil Penelitian Untuk Mahasiswa & Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora Cet. 1*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.



- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta: Bandung, 2015.
- Syafaruddin, *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, konsep, strategi, dan aplikasi*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Wara Hapsar, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Menggunakan Diagram Ishikawa di SMA Negeri 1 Suruh*. Universitas Sebelas Maret Surakarta; Mahasiswa Manajemen Pendidikan Tahun 2015.
- Yusnidar. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Gurudi MAN Model Banda Aceh*. Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA Vol. XIV (2) Tahun 2014.
- Zahroh, Aminatul, *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2014.

Lampiran

PANDUAN WAWANCARA

I. Wawancara dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing

Natal

1. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai edukator ?
2. Apa saja kira-kira contoh peran kepala madrasah sebagai edukator yang dilaksanakan di Madrasah ?
3. Apakah kepala madrasah menyusun strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di Madrasah ?
4. Sebagai edukator, apakah kepala Madrasah menerapkan model pembelajaran yang aktif dan menarik bagi peserta didik ?
5. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai administrator di Madrasah ?
6. Apa saja yang dilakukan kepala madrasah sebagai administrator ?
7. Apakah kepala madrasah melakukan pengembangan kurikulum guna meningkatkan mutu pendidikan agama Islam ?
8. Apakah kepala madrasah sering melakukan rapat pengajaran, pembelajaran, dan pengadministrasian guna menunjang produktivitas madrasah ?
9. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai Supervisor ?
10. Apa saja yang dilakukan kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan Agama Islam ?
11. Bagaimana kepala madrasah melakukan pengawasan dan pengendalian kinerja guru dan pegawai di madrasah?



12. Bagaimana pembinaan kepala madrasah terhadap profesionalisme kerja guru dan karyawan ?
13. Apakah kepala madrasah melibatkan seluruh guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah ?
14. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai leader ?
15. Apakah kepala madrasah mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif ?
16. Sebagai leader, Apakah kepala madrasah menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Islam?
17. Bagaimana upaya kepala madrasah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?
18. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal?
19. Apa kemajuan yang sudah dicapai selama menjadi kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal?
20. Apa tantangan kepala madrasah untuk menjadikan Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal menjadi madrasah yang berkualitas?
21. Menurut bapak, apa yang menjadi kendala dalam mewujudkan visi dan misi madrasah?
22. Apa visi dan misi yang belum kepala madrasah capai selama menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal?



23. Apakah kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal berusaha mengembangkan mutu dan pengetahuan guru dan karyawan? Jika ya, bagaimana pelaksanaannya?
24. Apakah kepala madrasah bersama-sama guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode pembelajaran yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum? Jika ya, bagaimana langkah pelaksanaannya?
25. Apakah kepala madrasah berusaha mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana madrasah? Jika ya, bagaimanakah usaha yang dilakukannya?

II Wawancara dengan wakil kepala Madrasah bagian kurikulum di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal

1. Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah bapak/ibu dalam memimpin Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal?
2. Apakah kepala madrasah selalu mengutamakan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal?
3. Apakah kepala madrasah bapak/ibu : Melaksanakan pengawasan terhadap guru? Melakukan evaluasi terhadap guru? Menentukan kebijaksanaan terhadap guru?
4. Apakah kepala madrasah menciptakan iklim Madrasah yang kondusif?
5. Menurut bapak/ibu guru bagaimanakah kurikulum di madrasah ini?
6. Bagaimana cara kepala madrasah mengelola pengembangan kurikulum?

7. Bagaimana implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran di madrasah?
8. Apakah madrasah menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar sebagai penunjang efektifitas pembelajaran?
9. Apakah kepala madrasah selalu memberikan dorongan kepada guru untuk lebih maju dan bagaimana cara kepala madrasah memberikan motivasi?
10. Apakah kepala Madrasah dalam penyelesaian masalah, kepala Madrasah selalu melibatkan guru dan apakah guru diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan?
26. Apakah kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan siapapun?
27. Bagaimana kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal melakukan pengawasan dan pengendalian kepada guru?
28. Apakah kepala madrasah mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif guna meningkatkan mutu pendidikan?

III Wawancara dengan guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal

1. Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah bapak/ibu dalam memimpin Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal?
2. Apakah kepala madrasah selalu mengutamakan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal?
3. Apakah kepala madrasah bapak/ibu :

- Melaksanakan pengawasan terhadap guru?
 - Melakukan evaluasi terhadap guru?
 - Menentukan kebijaksanaan terhadap guru?
4. Apakah kepala madrasah menciptakan iklim Madrasah yang kondusif?
 5. Apakah kepala madrasah selalu memberikan dorongan kepada guru untuk lebih maju dan bagaimana cara kepala madrasah memberikan motivasi?
 6. Apakah dalam penyelesaian masalah, kepala Madrasah selalu melibatkan guru dan apakah guru diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan?
 7. Apakah kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan siapapun?
 8. Bagaimana Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal melakukan pengawasan dan pengendalian kepada guru?
 9. Apakah kepala madrasah mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif guna meningkatkan mutu pendidikan?
 10. Selama kepala madrasah memimpin, bagaimana kemajuan Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal?
 11. Menurut bapak/ibu, apa kekurangan dan kelebihan yang dimiliki Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Mandailing Natal?
 12. Apakah kepala madrasah sudah melaksanakan visi dan misi dengan baik?

LAMPIRAN II



Foto Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 mandailing Natal



Foto wawacaara dengan Kepala Madrasah



Foto wawancara dengan WKM bidang sarana dan prasarana



Foto wawancara bersama WKM bidang kurikulum



Foto struktur organisasi MTSN 5 Mandailing Natal



Foto kegiatan santunan anak yatim



Foto penerimaan penghargaan siswa yang berprestasi



Foto sholat dzuhur berjama'ah di lapangan MTSN 5 Mandailing Natal



Foto sholat dhuha



Pembacaan dzikir dan Asma'ul Husna



Foto kegiatan tabligh 3 bahasa

