

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU  
DI MTs AL-KHOIRIYYAH SEMARANG**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian  
Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
Dalam Ilmu Kependidikan Islam



Oleh:

**AFIATI NUR AMALI**

NIM. 103311040

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
SEMARANG  
2015**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Afiati Nur Amali

NIM : 103311040

Jurusan : Kependidikan Islam

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

### **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya,

Semarang, 14 Desember 2014

Pembuat pernyataan,



NIM: 103311040



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO**  
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. 7601295 Fax. 7615387  
Semarang 50185

---

### PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang**

Nama : Afiati Nur Amali

NIM : 103311040

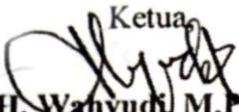
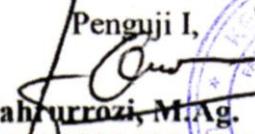
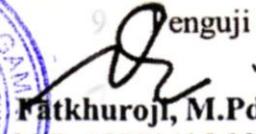
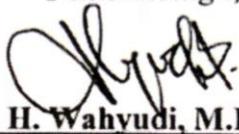
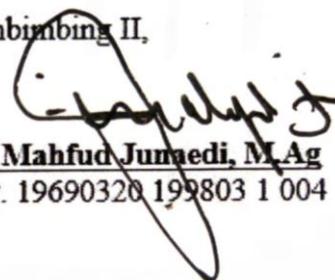
Jurusan : Kependidikan Islam

Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dalam sidang munaqasah oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana Ilmu Kependidikan Islam.

Semarang, 17 Juni 2015

### DEWAN PENGUJI

<p>Ketua,</p>  <b>Dr. H. Wahyudi, M.Pd</b> NIP. 19680314 199503 1001	<p>Sekretaris,</p>  <b>Drs. H. Muslim, M.Ag., M.Pd.</b> NIP. 19660305 200501 1 001
<p>Penguji I,</p>  <b>Dr. Fahrurrozi, M.Ag.</b> NIP. 19770816 200501 1003	<p>Penguji II,</p>  <b>Fatkhurojl, M.Pd.</b> NIP. 19770415 200701 1032
<p>Pembimbing I,</p>  <b>Dr. H. Wahyudi, M.Pd</b> NIP: 196803141995031001	<p>Pembimbing II,</p>  <b>Dr. Mahfud Junaedi, M.Ag</b> NIP. 19690320 199803 1 004

## NOTA DINAS

Semarang, 18 November 2014

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Walisongo  
di Semarang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang**  
Nama : Afiati Nur Amali  
NIM : 103311040  
Jurusan : Kependidikan Islam  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Munaqasyah.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing I,



**Drs. H. Wahyudi, M.Pd**

NIP: 196803141995031001

## NOTA DINAS

Semarang, 18 November 2014

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Walisongo  
di Semarang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

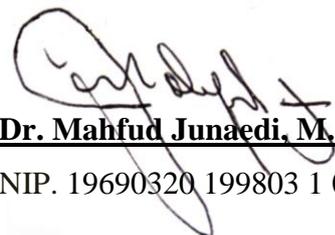
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang**  
Nama : Afiati Nur Amali  
NIM : 103311040  
Jurusan : Kependidikan Islam  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Munaqasyah.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing II,



**Dr. Mahfud Junaedi, M.Ag**

NIP. 19690320 199803 1 004

## ABSTRAK

Judul : **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah**  
Penulis : Afiati Nur Amali  
NIM : 103311040

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Untuk mengetahui kepemimpinan kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya mutu di MTs Al Khoiriyyah Semarang

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif lapangan (*field Research*). Penelitian kualitatif ini dilakukan dengan reduksi data, display data kemudian concluding drawing atau pengambilan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala MTs Al-Khoiriyyah memiliki upaya yang dilakukan dalam mengembangkan budaya yang bermutu di MTs Al-Khoiriyyah dengan menanamkan nilai-nilai dan misi madrasah sebagai pedoman, melakukan komunikasi yang baik dengan seluruh warga madrasah baik dengan guru, siswa maupun karyawan, melakukan pengambilan keputusan dengan mufakat bersama sehingga semua kebijakan yang diberikan dapat diterima semua pihak dan dapat terlaksana tanpa adanya keterpaksaan dari salah satu pihak, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan perencanaan kurikulum sesuai dengan kurikulum pembelajaran di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan pembiasaan kedisiplinan dan juga menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi terutama bagi Kepala Madrasah di lingkungan madrasah. Sehingga dapat dijadikan bahan informasi dan masukan untuk meningkatkan kepemimpinan dan mengembangkan budaya mutu di MTs Al-Khoiriyyah.

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Tuhan yang telah memberikan karunia melimpah kepada manusia sehingga dengan akalny manusia mampu berpikir. Terlebih lagi atas terselesaikannya skripsi yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang*”.

Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga serta para sahabatnya. Yang telah membawa cahaya Ilahi kepada umat manusia. Sehingga dapat mengambil manfaat dalam memenuhi tugasnya sebagai khalifah di bumi.

Penulisan dan penyusunan skripsi ini merupakan syarat akademis dalam menyelesaikan Studi Strata 1 untuk mencapai gelar Sarjana Pendidikan Islam pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan di Universitas Islam NegeriWalisongo Semarang.

Melalui skripsi ini penulis banyak belajar sekaligus memperoleh pengalaman baru yang belum pernah penulis peroleh sebelumnya. Sehingga diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis di masa mendatang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak mendapat bimbingan, saran-saran serta motivasi dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, suatu keharusan bagi penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

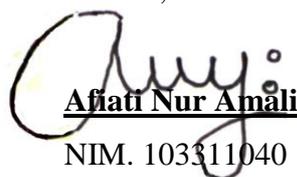
1. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang Darmuin, M. Ag.
2. Ketua Jurusan Kependidikan Islam Dr. Fahrurrozi, M.Ag Sekretaris Jurusan Kependidikan Islam Fatkurroji, M.Ag
3. Dosen pembimbing Drs. H. Wahyudi, M. Ag dan Dr. Mahfudz Djunaedi, M.Ag yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, pengarahan, serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.

4. Para dosen di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan yang telah membekali berbagai ilmu pengetahuan selama menempuh studi di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.
5. Bapak Nur Jadid Setiawan, S. Pd selaku kepala madrasah MTs Al-Khoiriyyah Semarang dan segenap guru, peserta didik serta karyawan yang telah bersedia menerima dan membantu peneliti mengadakan penelitian.
6. Kedua orang tua penulis; ayahanda Slamet Zein dan Ibunda Siti Nur Aeni atas segala doa dan kasih sayang beliau yang senantiasa mengiringi langkah penulis dalam menyelesaikan studinya.
7. Saudaraku tercinta; Umiyatul Arifah, Nur Hadi, Nur Faozia Amron, dan keponakanku Azka Nabilatus Zahro. Kehadiran kalian adalah semangat utama bagi penulis dalam meraih impian.
8. Safrina Tsani Akmala, Siti Kunarni, Anita Kusriani dan Milzam Idzni Assalafi, teman seperjuangan sekaligus sahabat penulis yang tak henti memberikan motivasi dan berbagai pengalaman.
9. Teman-teman seperjuangan KI 2010. Karib keluh kesahku; Ana, Dina, Yasri, Kenang, Umar, Saiful, Arif, Faisal serta teman-teman seangkatan lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Semoga silaturahmi kita akan tetap terjaga sampai kapanpun.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu peneliti sehingga dapat diselesaikan penyusunan skripsi ini.

Penulis sadar bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan kekeliruan. Kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini bermanfaat, baik bagi penulis maupun bagi pembaca pada umumnya. Amiin

Semarang, 13 Desember 2014

Penulis,

  
**Afiati Nur Amali**  
NIM. 103311040

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>NOTA PEMBIMBING .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>

### **BAB I : PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6

### **BAB II : KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU**

A. Deskripsi Teori	
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah	
a. Konsep Dasar Kepemimpinan .....	8
b. Jenis Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	11
c. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	17
2. Budaya Mutu Madrasah	
a. Mutu Madrasah .....	19
b. Budaya Madrasah.....	22
c. Budaya Mutu Madrasah .....	26
3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Efektif dalam Mengembangkan Budaya Mutu	
a. Pentingnya Kepemimpinan kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya mutu .....	32

b. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Mutu Madrasah .....	35
c. Kepemimpinan kepala Madrasah Efektif dalam Mengembangkan budaya mutu .....	38
B. Kajian Pustaka .....	43
C. Kerangka Berpikir .....	46

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	49
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
C. Jenis dan Sumber Data .....	50
D. Fokus Penelitian .....	51
E. Teknik Pengumpulan Data .....	51
F. Uji Keabsahan Data .....	54
G. Teknik Analisis Data .....	54

### **BAB IV : DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA**

A. Temuan Hasil Penelitian di MTs Al-Khoiriyyah Semarang	
1. Sejarah MTs Al-Khoiriyyah Semarang.....	57
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.....	64
3. Upaya yang Dilakukan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu .....	70
B. Keterbatasan Penelitian .....	96

### **BAB V : PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	97
B. Saran .....	98

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

### **RIWAYAT HIDUP**

### **DAFTAR TABEL**

Tabel 1 Data Keadaan Ruang Madrasah

Tabel 2 Data Keadaan Guru Tahun Pelajaran 2013/2014

Tabel 3 Data Siswa Tahun Pelajaran 2013/2014

Tabel 4 Implementasi MPMBS dalam beberapa Sektor

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pentingnya kepemimpinan dalam dunia pendidikan diantaranya adalah untuk membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama, kepemimpinan juga merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih dalam menggunakan pengaruh, wewenang, atau kekuasaannya terhadap orang lain yaitu seluruh komponen dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial yang baik dalam lembaga pendidikan tersebut.

Sedangkan kepala madrasah adalah seorang yang mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan sekitarnya. Sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*.<sup>1</sup>

Kepala madrasah sebagai bagian dari kepemimpinan keberadaannya sangat dibutuhkan dalam setiap program pelaksanaan pendidikan, Sebagai salah satu komponen dalam pendidikan harus saling menjalin hubungan yang harmonis antara masyarakat, orang tua serta komponen-komponen yang berada di lembaga pendidikan tersebut. Sehingga diharapkan dengan proses

---

<sup>1</sup>Marno, *Islam By Management and Leadership*, (Jakarta: Lintas Pustaka' 2007), hlm. 54

yang terjadi dalam sebuah sistem pendidikan yang baik dan terorganisir akan mampu memberikan output yang mempunyai kualitas yang diharapkan.

Madrasah sebagai penghasil mutu pendidikan dalam berbagai pandangan lapisan masyarakat hingga saat ini masih disimpulkan dalam kategori rendah pada setiap satuan jenjang pendidikan, khususnya pada pendidikan dasar dan menengah. Menurut survei *Political and Economic Risk Consultant (PERC)*, kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Posisi Indonesia berada di bawah Vietnam. Data yang dilaporkan *The World Economic Forum Swedia* pada tahun 2000, Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu hanya menduduki urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei di dunia. Dan masih menurut survei dari lembaga yang sama, Indonesia hanya berpredikat sebagai follower bukan sebagai pemimpin teknologi dari 53 negara di dunia.

Kualitas pendidikan Indonesia yang rendah itu juga ditunjukkan data Balitbang pada tahun 2003 bahwa dari 146.052 Sekolah Dasar di Indonesia ternyata hanya delapan sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Primary Years Program (PYP)*. Dari 20.918 Sekolah Menengah Pertama di Indonesia ternyata juga hanya delapan sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Middle Years Program (MYP)* dan dari 8.036 Sekolah Menengah Atas ternyata hanya tujuh sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Diploma Program (DP)*.

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia tersebut tentu tidak lepas dari peran dan kepemimpinan seorang kepala madrasah sebagai

*topleader*-nya. Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan kepala madrasah, maka usaha untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi bukanlah pekerjaan mudah bagi kepala madrasah karena kegiatan berlangsung dalam sebuah proses panjang yang direncanakan dan diprogram secara baik pula. Namun pada kenyataannya tidak sedikit kepala madrasah yang hanya berperan sebagai pimpinan formalitas dalam sebuah sistem yakni hanya sekedar sebagai pemegang jabatan struktural sambil menunggu masa purna tugas.<sup>2</sup>

Banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan seorang kepala madrasah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, rendahnya mental kepala madrasah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala madrasah yang masih sempit serta banyak faktor lain yang menghambat kinerja seorang kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala madrasah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses dan output).

Beberapa survei akademis disebutkan sekitar 70 persen mutu pendidikan itu dipengaruhi oleh kepala sekolah, dan sisanya oleh guru, orang tua dan peserta didik khususnya<sup>3</sup>. Ini menggambarkan bahwa betapa pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin di madrasah, dimana

---

<sup>2</sup><http://madrasahku.blogspot.com/2013/03/peran-kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam.html>, diunduh pada 10 April 2014

<sup>3</sup><http://www.antaraneews.com/berita/336501/70>, diunduh 10 April 2014

kepala madrasah sebagai penentu mutu pendidikan yang dihasilkan madrasah, yakni penghasil sumber daya yang diharapkan dapat bersaing di pasar global.

Deskripsi di atas bermakna bahwa Kepala MTs Al-Khoiriyyah dituntut mampu berperan sebagai seorang pemimpin professional. Ciri khas kepala madrasah yang professional adalah menguasai secara baik pekerjaannya melebihi rata-rata personalia lain di sekolah, dan memiliki komitmen moral yang tinggi atas pekerjaannya. Menurut Wahjosumidjo, sekolah yang berhasil adalah madrasah yang memiliki pemimpin yang berhasil. Kepemimpinan madrasah yang baik akan menciptakan kultur sekolah yang berhasil mendorong guru bekerja dengan penuh dedikasi dan siswa belajar keras tanpa paksaan. Dengan kata lain, Wahjosumidjo mengisyaratkan pentingnya pemimpin madrasah yang memiliki harapan tinggi terhadap guru dan siswa. Disamping itu, kepemimpinan madrasah yang berhasil akan memberikan kesempatan kepada siswa untuk menjadi dirinya sendiri, terbiasa dengan hidup tertib, dan mematuhi peraturan-peraturan madrasah.<sup>4</sup>

Proses pengangkatan kepala Madrasah di Yayasan Al-Khoiriyyah yaitu dilakukan oleh pihak yayasan dengan hanya menggunakan syarat akademis diantaranya sudah mengajar selama 5 tahun, tes tertulis dan non tertulis, selain itu beberapa lembaga madrasah yang dinaungi oleh Yayasan Pendidikan Al-Khoiriyyah dapat mencalonkan satu orang dari setiap lembaga sebagai calon kepala Madrasah. Melihat pada hal tersebut, dapat dilihat bahwa pengangkatan

---

<sup>4</sup>Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis dan internasionalisasi pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 13-14

kepala madrasah di Yayasan Al-Khoiriyyah tidak didasarkan pada skill yang dimiliki oleh perorangan. Jika yang memenuhi syarat hanyalah mereka yang sudah mengajar lebih dari lima tahun dan menyalonkan diri tetapi tidak memiliki kemampuan manajerial yang baik maka pengembangan mutu yang harusnya dilakukan tidak akan tercapai, kemudian arti dari kepala madrasah hanyalah sebagai pimpinan yang menaungi madrasah tanpa memberikan kontribusi dalam pengembangan mutu di lembaga tersebut.

Dalam hal ini sejauh mana Kepala MTs Al-Khoiriyyah Semarang mampu menampilkan kepemimpinan yang baik sehingga berpengaruh langsung terhadap iklim pembelajaran dalam peningkatan mutu madrasah. Karena pada hakikatnya peran kepala madrasah sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya sekolah dalam menjalankan tugas kekepala madrasah. Baik atau buruk sebuah madrasah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan profesional kepala madrasah sebagai pengelolanya. Fungsi kepala madrasah selain sebagai manajer, juga sebagai pemikir dan pengembang (*brain power*) yang tugas utamanya adalah memikirkan kemajuan madrasah. Apakah kepala MTs Al-Khoiriyyah memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam mengembangkan budaya mutu di MTs Al-Khoiriyyah atau hanya sebagai pimpinan yang menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah di MTs Al-Khoiriyyah tersebut.

Berdasarkan permasalahan dan keadaan madrasah tersebut, peneliti berasumsi bahwa penelitian ini perlu diteliti, dengan alasan bahwa kepala Madrasah turut berperan penting dalam perkembangan yang dialami oleh MTs

Al-Khoiriyyah terutama dalam peningkatan mutu yang di MTs Al-Khoiriyyah. Oleh sebab itu penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang kepemimpinan yang diterapkan Kepala Madrasah MTs Al-Khoiriyyah Semarang Dengan Tema Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana diungkapkan di atas, maka dapat difokuskan penelitian ini diarahkan pada hal-hal berikut:

Bagaimana kepemimpinan kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya mutu di MTs Al Khoiriyah Semarang?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui kepemimpinan kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya mutu di MTs Al Khoiriyah Semarang

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

### **1. Secara Praktis**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan agar bermanfaat bagi MTs Al Khoiriyyah khususnya dan lembaga pendidikan islam pada umumnya dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan. Sebab, dengan mendeskripsikan dan menganalisa permasalahan yang ada akan didapatkan

sebuah pemecahan yang akan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja seluruh elemen sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

## 2. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan kontribusi untuk pengembangan bagi lembaga atau institusi terkait, dalam hal ini sekolah dapat melaksanakan dan mengoptimalkan lembaga pendidikan dengan kepemimpinan kepala madrasah yang optimal, serta memberikan informasi kepada khalayak pemikir pendidikan agar senantiasa memperhatikan pentingnya implementasi pendidikan terutama di MTs Al Khoiriyyah Semarang.

**BAB II**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH**

**DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU**

**A. Deskripsi Teori**

**1. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

**a. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Telah banyak para pakar, peneliti dan akademisi yang mencoba untuk memetakan atau memformulasikan tentang definisi dari kepemimpinan. Pada hakikatnya kepemimpinan adalah suatu bentuk proses memengaruhi dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, dan tingkah laku orang lain. Namun, pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan dikaitkan dengan proses perilaku memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Artinya, bentuk kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktifitas mereka untuk mencapai sasaran yang dicanangkan tersebut.<sup>1</sup>

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa, peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan

---

<sup>1</sup>Bahar Agus Setiawan dan Abdul Muhith, *Transformational Leadership; Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 13

aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

*Most definitions of leadership reflect assumption that involves a process whereby international influence is exerted by one person over other people to guide.*<sup>2</sup>

Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses-proses mempengaruhi, memotivasi, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencari sasaran. Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dengan kelompok untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan mencakup hubungan pemimpin dengan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam islam kepemimpinan juga disebutkan dengan istilah auliya yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Al-Maidah ayat 55:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ

Artinya: “Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah).”<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Gary Yukl, Leadership in Organizations (London: Prentice Hall Inc, 1998), hlm.3

<sup>3</sup> Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (UIN Maliki Press: 2010) hlm. 6

Dalam hadits Rasulullah SAW istilah pemimpin dijumpai dalam kata ra'in atau amir seperti yang disebutkan dalam hadits riwayat Imam Bukhari:

حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما. ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: كللكم راع فمسؤل عن رعيته فالامير الذي على الناس راع وهو مسؤل عنهم. والرجل راع على اهل بيته وهو مسؤل عنهم. والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤلة عنهم. والعبد راع على مال سيده وهو مسؤل عنه، الا فلكم راع و كللكم مسؤل عن رعيته

Hadits Abdullah bin Umar ra. Bahwasanya Rasulullah saw bersabda: “setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang amir yang mengurus keadaan rakyat adalah pemimpin. Ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang rakyatnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin terhadap keluarganya di rumahnya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya. Ia akan diminta pertanggungjawaban tentang hal mereka itu. Seorang hamba adalah pemimpin terhadap harta benda tuannya, ia kan diminta pertanggungjawaban tentang harta tuannya. Ketahuilah, kamu semua adalah pemimpin dan semua akan diminta pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya”.<sup>4</sup>

Berdasarkan ayat Al-Quran dan hadits Rasulullah SAW tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan islam adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

Kepemimpinan pendidikan di madrasah dalam fungsinya sebagai kepemimpinan manajerial adalah pengelola mutu, yang jika diadaptasi dari Trilogi Juran adalah perencanaan mutu, pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pendidikan. Pengendalian mutu, yaitu mengevaluasi kinerja mutu riil dan membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan masalah

<sup>4</sup> Muhammad Fuad Abdul Baqi, *Al-Lu'lu Wal Marjan*, (Semarang: Al-Ridha, 1993), Hal. 562-563

pendidikan yang ada di madrasah. Terakhir adalah peningkatan mutu dengan membangun prasarana yang diperlukan, membentuk tim pelaksana kegiatan peningkatan mutu pendidikan dan memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnosa penyebabnya, menentukan alternatif pemecahannya dan mempertahankan kondisi mutu pendidikan yang telah diraih menurut Juran J.M. dalam buku yang ditulis Mulyadi.

Kepemimpinan kepala madrasah untuk menciptakan budaya mutu menurut Timpe yang dikutip Mulyadi menuntut adanya pemimpin transformasional, yang jika diadaptasi dari Timpe diidentifikasi dan diasosiasikan memiliki gambaran masa depan madrasah yang ideal dan madrasah yang efektif, yang dapat memuaskan seluruh *stakeholder*. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan madrasah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, jika madrasah itu telah bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya.<sup>5</sup>

## **b. Jenis Kepemimpinan**

### 1) Kepemimpinan Visionary

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/ mensosialisasikan/

---

<sup>5</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 1-4

mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut dikenal dengan penentuan sasaran bidang hasil pokok.

Tilaar mengungkapkan bahwa keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah salah satunya disebabkan karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*. Hal ini memberikan makna betapa kuatnya visi pendidikan memengaruhi kinerja pendidikan. Visi menjadi *trigger* semangat meraih kemenangan pendidikan.

Visi atau wawasan adalah pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis, dan menafsirkan. Di dalamnya mengandung intisari dari arah dan tujuan, misi, norma, dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa visi adalah idealisasi pemikiran

tentang masa depan mengenai organisasi. Kerangka pemikiran ini menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. *Visionary leadership* adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut diatas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.<sup>6</sup>

## 2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang men-*design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Dikarenakan sistem kerja yang jelas merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan maka kepemimpinan transaksional yang sesuai diterapkan ditengah-tengah staf yang belum matang, dan menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan insentif bukan pada aktualisasi diri. Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional dihadapkan pada

---

<sup>6</sup>AanKomariah dan CepiTriatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 81-84

orang-orang yang ingin memenuhi kebutuhan hidupnya dari segi sandang, pangan dan papan.

Pada aspek substansinya, kepemimpinan transaksional menggunakan pendekatan pertukaran sebagai landasan utama dalam meningkatkan produktifitas organisasi pendidikan. Dengan pendekatan ini, semua elemen organisasi berhak untuk melakukan pertukaran dengan pimpinan dalam bingkai kesepakatan. Dan pada alur yang demikian, pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan dan perbaikan kondisi kerja, sebaliknya komponen organisasi dengan sifat yang mekanistik meningkatkan motivasi, produktifitas dan efektivitas kinerjanya.<sup>7</sup>

Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan *laizes fair* atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya.<sup>8</sup>

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan

---

<sup>7</sup>BaharAgus Setiawan, *Transformational.*, hlm. 107-108

<sup>8</sup>AanKomariah, *Visionary.*, hlm. 77

pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.<sup>9</sup>

Karakteristik kepemimpinan transaksional yang lain dan paling sering dijadikan sandaran adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pimpinan bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan memengaruhi terjadinya kesalahan. Sedangkan *management by-exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan.<sup>10</sup> Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai, akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*Exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>AanKomariah, *Visionary*, hlm. 75

<sup>10</sup>BaharAgus Setiawan, *Transformational*, hlm. 110

<sup>11</sup>SudarwanDanim, *Menuju Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 54

### 3) Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensial menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.

Dengan demikian, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Dalam organisasi pembelajaran, SDM dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, widyaiswara, peneliti dan lain-lain.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>SudarwanDanim, *Menuju.*, hlm. 54

### c. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

#### 1) Kepala madrasah sebagai educator (pendidik)

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 mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya, pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala madrasah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya penataran dan pelatihan yang pernah diikutinya.

#### 2) Kepala madrasah sebagai manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 100-103

3) Kepala madrasah sebagai administrator

Sebagai administrasi pendidikan, kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi madrasah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian.

4) Kepala madrasah sebagai supervisor

Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor mencakup kegiatan-kegiatan yang bersangkutan dengan pembangkitan semangat dan kerjasama guru-guru, pemenuhan alat dan perlengkapan madrasah demi kelancaran pengajaran, pengembangan dan pembinaan pengetahuan serta ketrampilan guru-guru, dan kerjasama antara madrasah dan masyarakat yang semuanya ditujukan untuk mempertinggi mutu pendidikan dan pengajaran siswa.<sup>14</sup>

5) Kepala madrasah sebagai leader

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan dan membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (1999) mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan

---

<sup>14</sup>NgalimPurwanto, *Administrasi Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 112-123

pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

6) Kepala madrasah sebagai innovator

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

7) Kepala madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>15</sup>

## **2. Budaya Mutu Madrasah**

### **a. Mutu Madrasah**

Secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan

---

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *Menjadi.*, hlm. 115-120

kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.<sup>16</sup> Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatnya minat, harapan dan kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatnya minat, harapan dan kepuasan pelanggan.<sup>17</sup>

Definisi mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Ada beberapa pendapat yang merumuskan tentang definisi mutu, antara lain:

- a) Menurut Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
- b) Menurut Crosby, mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan.
- c) Menurut Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.
- d) Menurut Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).

Menurut Jerome S, Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah madrasah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat. Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan yaitu dunia usaha, lembaga

---

<sup>16</sup> E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan*, hlm., 157-158

<sup>17</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, cetakan x, (Jogjakarta: Ircisod, 2011) hlm. 7

pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan.<sup>18</sup>Dengan demikian pendidikan yang bermutu tidak dapat hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan lulusannya).<sup>19</sup>

Ada faktor internal sekolah yang memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu, yaitu:

- a) Kesejahteraan guru
- b) Kemampuan guru
- c) Sarana kelas
- d) Buku-buku pelajaran

Sedangkan faktor yang lebih rinci adalah sebagai berikut.

- a) Siswa, terutama yang menyangkut kesiapan dan motivasi belajarnya
- b) Guru, terutama menyangkut kemampuan profesional, moral kerja (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan sosial)
- c) Kurikulum, terutama menyangkut relevansi isi dan operasionalisasi proses pembelajarannya
- d) Dana, sarana dan prasarana, terutama menyangkut kecukupan dan efektifitas dalam mendukung proses pembelajarannya

---

<sup>18</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm. 78

<sup>19</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 226

- e) Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan dan perguruan tinggi) terutama menyangkut partisipasi mereka dalam pengembangan program-program pendidikan di sekolah.<sup>20</sup>

#### **b. Budaya Madrasah**

Madrasah sebagai suatu organisasi, memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang ada didalamnya. Sebagai suatu organisasi, madrasah menunjukkan kekhasan sesuai dengan *corebisnis* yang dijalankan, yaitu pembelajaran. Budaya madrasah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan pembelajaran yaitu menumbuhkembangkan peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan.

Budaya madrasah harus disadari oleh seluruh konstituen sebagai asumsi dasar dan kepercayaan yang dapat membuat sekolah tersebut memiliki citra yang membanggakan *stakeholders*. Oleh karena itu, semua individu memiliki posisi yang sama untuk mengangkat citra melalui *performance* yang merujuk pada budaya madrasah efektif.

Budaya madrasah efektif merupakan nilai-nilai, kepercayaan dan tindakan sebagai hasil kesepakatan bersama yang melahirkan komitmen seluruh personel untuk melaksanakannya secara konsekuen dan konsisten. Budaya madrasah sebagai karakteristik khas madrasah yang

---

<sup>20</sup>Mudjamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 205-206

dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personel sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus sistem madrasah.<sup>21</sup>

Dalam madrasah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan iklim dan budaya yang kondusif untuk belajar (Reynolds, 1990). Iklim dan budaya madrasah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Iklim dan budaya madrasah yang kondusif sangat penting agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap madrasah, agar guru merasa dihargai, serta agar orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan (Townsend, 1994). Hal ini dapat terjadi melalui penciptaan norma dan kebiasaan yang positif, hubungan dan kerjasama yang harmonis yang didasari oleh sikap saling menghormati. Selain itu, iklim dan budaya madrasah yang kondusif mendorong setiap warga sekolah untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi peserta didik yang tinggi.

Iklim dan budaya madrasah juga berkaitan dengan pemupukan harapan untuk berprestasi pada semua warga sekolah. Penelitian Witte dan Walsh mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara harapan yang tinggi untuk berprestasi dan prestasi akademik peserta

---

<sup>21</sup>Aan Komariah, *Visionary*, hlm. 101-102

didik. Karakteristik ini berkenaan dengan penciptaan etos positif yang dapat mendorong peserta didik berprestasi. Menurut Mortimore, harapan yang tinggi yang ditransmisikan ke dalam kelas berperan dalam meningkatkan prestasi akademik mereka. Murphy seperti dikutip oleh Wayson, dkk. mengungkapkan bahwa harapan dan standar untuk berprestasi yang tinggi juga perlu bagi para staf madrasah yang ditandai dengan adanya: (1) keyakinan bahwa semua peserta didik dapat belajar, (2) tanggung jawab yang tinggi bagi pembelajaran peserta didik, (3) harapan yang tinggi akan pekerjaan yang berkualitas tinggi, (4) persyaratan promosi dan penjurangan, dan (5) pemberian perhatian pribadi kepada peserta didik perorangan.<sup>22</sup>

Membentuk budaya organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan yang realisasinya merupakan tanggung jawab seluruh personel madrasah. Budaya organisasi dapat terbentuk melalui tiga cara, yaitu:

- 1) Seleksi, sejak awal sudah ditekankan bahwa hanya pegawai-pegawai yang memenuhi kriteria organisasi yang dapat diterima
- 2) Manajemen puncak. Pimpinan menjadi pendorong kuat bagi tumbuhnya perilaku bawahan. Pimpinan mesti menetapkan norma-norma perilaku yang dapat diikuti bawahannya. Disamping itu, apa yang dilakukan atasan dapat diobservasi dan dinilai oleh bawahannya.

---

<sup>22</sup> E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan*, hlm. 90

- 3) Sosialisasi, penanaman norma-norma yang ditetapkan organisasi dapat dilakukan dengan cara membicarakannya dalam rapat-rapat, pertemuan atau bahkan alat/media khusus

Di samping pembentukan budaya, terdapat nilai-nilai budaya atau *organization culture value*. Nilai-nilai budaya organisasi adalah nilai-nilai consensus bersama sebagai perwujudan dari adanya upaya menerjemahkan visi ke dalam nilai-nilai instrumental yang dapat menjadi pedoman bertingkah laku bagi semua perangkat personel madrasah. Ahmad Sanusi (1998) yang dikutip oleh Aan Komariah memberikan contoh nilai-nilai budaya seperti berikut ini:

- 1) Niat mencari ridha Allah
- 2) Amanah dengan jujur dan adil
- 3) Budaya mutu
- 4) *Entrepreneurship*
- 5) Pertumbuhan organisasi
- 6) Kerjasama tim untuk layanan dan produk terbaik
- 7) Tanggung jawab jabatan
- 8) Kepuasan dan kesetiaan bagi pelanggan
- 9) Harga yang kompetitif
- 10) Hubungan public dan pemasaran yang efektif
- 11) Teknologi yang inovatif
- 12) Pemimpin pasar
- 13) Kemitraan yang kooperatif

- 14) Persaingan yang jujur (perlombaan dalam kebaikan)
- 15) Saling hormat dan penyelesaian sama menang
- 16) Peduli dan tanggung jawab lingkungan

Nilai-nilai tersebut harus menjadi sistem nilai yang berlaku bagi sebuah organisasi yang ingin mengimplementasikan visi masa depannya.<sup>23</sup>

### **c. Budaya Mutu Madrasah**

Budaya madrasah adalah seperangkat asumsi yang dibangun dan dianut bersama oleh organisasi sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal. Seperangkat asumsi dimaksud adalah filosofi, nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, ide, mitos, dan karya yang terintegrasi untuk mengarahkan perilaku organisasional. Seperangkat asumsi tersebut merupakan isi budaya madrasah yang berkaitan dengan apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh semua karyawan. Isi budaya adalah moral yaitu watak organisasi yang mengutamakan nilai-nilai kebaikan yang harus diterima dan disepakati untuk menjadi roh kehidupan organisasi.<sup>24</sup>

Stoner, dkk mengungkapkan bahwa budaya sudah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Stoner, dkk., memberikan arti budaya sebagai gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide

---

<sup>23</sup>AanKomariah, *Visionary*., hlm. 119

<sup>24</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan*., hlm. 92

lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Pengertian lain yang dikemukakan oleh Krench dalam Sugeng, adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik internal maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah anggotanya. Budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, asumsi, nilai-nilai budaya implicit, serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah.

Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat pada bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan budaya mutu yang dikemukakan oleh Nursya'bani Purnama adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu.

Menurut Woods sebagaimana dikutip oleh Kamaruddin, terdapat enam nilai budaya mutu yang menjadi dasar sebuah organisasi/institusi dalam usaha menerapkan budaya kualitas secara menyeluruh yaitu meliputi: (1) kami semua adalah bersama (organisasi, pembekal dan pelanggan); (2) tiada orang bawah atau atasan dibenarkan; (3) terbuka dan

perhubungan yang ikhlas; (4) pekerja boleh capai maklumat yang diperlukan; (5) fokus kepada proses; (6) tiada kejayaan atau kegagalan, tetapi pembelajaran daripada pengalaman.

Adapun nilai budaya mutu di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kedudukan organisasi, penyedia barang dan pelanggan adalah sama.

Organisasi dalam konteks ini adalah suatu system yang tergantung kepada anggota organisasi yang secara bersama-sama melaksanakan tugasnya dalam mencapai kesuksesan organisasi. Setiap anggota organisasi perlu mengetahui organisasi, bukan saja gedungnya, namanya, ataupun kekayaannya, tetapi juga perlu mengetahui *supplier*(penyedia barang) dan pelanggannya. Seperti sekolah misalnya, bukan saja staf akademik dan staf pendukung serta manajemen tertinggi yang diketahui, tetapi juga perlu mengetahui siswa dan pihak-pihak yang berkepentingan, seperti orang tua, pemerintah, sponsor pemberi beasiswa dan pemberi barang untuk keperluan sekolah untuk proses pendidikannya. Pandangan dari pelanggan dan penyedia barang perlu diperhitungkan dalam usaha meningkatkan kualitas yang berkelanjutan.<sup>25</sup>

- 2) Antara atasan dan bawahan adalah sama

Nilai berkaitan dengan nilai pertama di atas, yaitu melibatkan lingkungan kerja dalam suatu kelompok. Sebagai contoh untuk memahami nilai kedua ini, misalnya, apabila bekerja dalam suatu

---

<sup>25</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm., 110

sekolah yang begitu baik dan senantiasa setiap datang selalu berbincang-bincang dengan staf untuk saling memberikan pandangan mereka tentang tugas sehari-hari. Dan kepala sekolah juga meminta pendapat dari staf dalam menyelesaikan suatu masalah. Staf merasakan bahwa kepala sekolah sebagai partner kerja, sehingga staf tidak segan untuk bertanya atau memberikan pendapatnya dan sekaligus untuk meningkatkan kemampuan masing-masing staf.<sup>26</sup>

3) Adanya keterbukaan dan hubungan yang harmonis

Dalam prakteknya, nilai ini dibagi kepada dua aspek bagi seorang kepala sekolah, yaitu: Pertama, seorang kepala sekolah perlu melihat sesuatu itu dari sudut pandang pihak lain secara proaktif. Kedua, seorang kepala sekolah perlu bersedia mendengar dari pihak lain.<sup>27</sup>

4) Seorang staf bisa mendapatkan informasi yang diperlukan

Sebelum ada kemudahan internet dan intranet, informasi yang disampaikan ke tingkat bawah hanya melalui hirarki jabatan dalam sebuah lembaga sekolah. Walaupun agak lambat, tapi informasi tersebut juga sampai kepada staf paling bawah. Namun, pada saat ini metode demikian sudah tidak lagi sesuai. Dengan menggunakan internet dan intranet, semua staf dapat memperoleh informasi dengan menekan tombol komputer. Nilai mutu ini sangat membantu dalam membudayakan nilai hubungan antara kepala sekolah dengan staf dalam suatu lembaga madrasah.

---

<sup>26</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm., 110-111

<sup>27</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm., 111-114

##### 5) Fokus kepada proses

Organisasi adalah suatu sistem, dan dalam sistem melibatkan proses yang perlu dijalankan dengan baik untuk mensukseskan sistem bersangkutan. Proses di institusi pendidikan madrasah, meliputi: pendaftaran siswa, pengajaran dan pembelajaran, ujian dan lain-lain. Sudah merupakan kebiasaan seorang pelanggan mendapatkan proses ini. Komentar yang tidak baik atau manajemen ujian yang tidak baik, maka akan menimbulkan ketidakpuasan hati mereka (pelanggan atau siswa). Oleh sebab itu, kepala madrasah perlu memfokuskan diri kepada proses ini, bukan staf yang mengendalikan proses, karena staf hanya bertugas menjalankan proses. Jika dalam suatu proses terdapat kelemahan, maka keseluruhan proses akan menjadi lemah. Pihak kepala madrasah tidak boleh menyalahkan staf yang menjalankan proses bersangkutan. Mereka perlu meneliti kembali langkah-langkah proses tersebut. Kalau perlu kepala sekolah boleh menyesuaikan atau memperbaiki bahkan memodifikasi berjalannya proses, meskipun proses tersebut telah lama digunakan. Menyalahkan seseorang karena kelemahan suatu proses tidak ada manfaatnya, justru sebaliknya akan mengurangi semangat staf dalam meningkatkan prestasinya. Tindakan kepala madrasah mengganti staf lain dengan tujuan menyelesaikan masalah, belum tentu juga menyelesaikan masalah yang sebenarnya, karena setiap staf memiliki cara kerja yang berbeda. Lagipula suatu

proses bukan tergantung kepada seorang staf, tetapi merupakan kerja kelompok yang selaras diantara mereka.<sup>28</sup>

- 6) Tidak adanya istilah kesuksesan atau kegagalan, tetapi pembelajaran dari pengalaman

Kesuksesan atau kegagalan dalam suatu masalah atau proses bersifat sementara dan sangat tergantung kepada pandangan dan penilaian pelanggan (siswa) dan kelompok pelanggan. Apa yang diperlukan ialah kesuksesan yang terus menerus dan bagaimana untuk mencapainya. Kepala madrasah tidak boleh terlalu gembira dan terus terlena apabila mencapai suatu kesuksesan. Kepala madrasah dan staf jangan merasa puas ketika kesuksesan dan tujuan sudah tercapai. Perasaan atau sifat seperti ini justru akan memunculkan benih kegagalan. Karena, pesaing akan mempelajari kesuksesan dari organisasi lain dan akan memperbaiki kelemahan mereka dengan kesuksesan merupakan ukuran bagi kekuatan kita, sehingga kita dapat mengetahui kekurangan kita dan memperbaiki kekurangan tersebut. Kegagalan juga bukan berarti semuanya telah berakhir. Lembaga madrasah dapat belajar dari kegagalan. Hendaklah lembaga sekolah dapat mencari penyebab kegagalan, meneliti dan memperbaiki semua titik yang menjadi kelemahan.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm., 1114-1117

<sup>29</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm., 118

### **3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu**

#### **a. Pentingnya Kepemimpinan kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya mutu**

Peter dan Austin (1993) memberikan pertimbangan spesifik mengenai kepemimpinan pendidikan yang diberi tema *Excellence In School Leadership*. Mereka berpendapat kepemimpinan pendidikan membutuhkan perspektif sebagai berikut:

- 1) Visi dan simbol. Guru kepala atau kepala madrasah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada stafnya, siswa dan masyarakat luas.
- 2) *Management By Walking about* yang merupakan gaya kepemimpinan bagi setiap institusi
- 3) *For The Kids* (untuk anak-anak). Istilah dalam pendidikan yang berarti ekuivalen dengan dekat pada pelanggan
- 4) Autonomi, pengalaman, dan dukungan terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus mendorong inovasi di antara staffnya dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul dalam melakukan inovasi
- 5) Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin perlu menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas di antara siswa, murid, orang tua, guru dan staff pendukung

- 6) Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas dan antusiasme.<sup>30</sup>

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala madrasah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.<sup>31</sup>

Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Pidarta mengemukakan tiga macam ketrampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga ketrampilan tersebut adalah:

---

<sup>30</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: RefikaAditama. 2009), hlm. 36

<sup>31</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Edisi 2* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 17

- 1) Ketrampilan konseptual, yaitu ketrampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi
- 2) Ketrampilan manusiawi, yaitu ketrampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin
- 3) Ketrampilan teknik, adalah ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta kelengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.<sup>32</sup>

Faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap mutu pendidikan adalah kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala Madrasah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan madrasah.

Kepala madrasah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di madrasah yang dipimpinnya. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktifitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 126-127

<sup>33</sup> E. Mulyasa, *Manajemen&Kepemimpinan*, hlm. 181

## **b. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Mutu Madrasah**

Burnham menurut Mulyadi mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi budaya mutu di madrasah, yang meliputi:

- 1) Nilai-nilai dan misi madrasah
- 2) Struktur organisasi
- 3) Komunikasi
- 4) Pengambilan keputusan
- 5) Lingkungan kerja
- 6) Rekrutmen dan seleksi
- 7) Perencanaan kurikulum
- 8) Manajemen sumber daya dan anggaran
- 9) Disiplin
- 10) Hubungan masyarakat

Nilai-nilai dan misi madrasah merupakan faktor yang sangat kuat mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Budaya merupakan sesuatu yang dibangun atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi termasuk madrasah. Nilai-nilai yang dianut para pendiri atau pemimpin madrasah yang kemudian bertemu dengan nilai-nilai yang dianut para guru dan tenaga kependidikan lainnya akan membentuk lingkungan madrasah yang kompleks yang pada akhirnya akan menghasilkan nilai-nilai baru atau nilai-nilai tersaring yang akan dijadikan sebagai nilai-nilai kelompok yang juga disebut dengan budaya kelompok.

Budaya kelompok yang berintikan nilai-nilai untuk selalu berkembang itulah yang kemudian disebut dengan budaya mutu. Budaya ini akan diwujudkan dalam hal-hal yang nampak seperti logo, simbol-simbol yang kasat mata, cara berpakaian, seremonial-seremonial yang dilakukan, cerita/perilaku yang muncul, ritual-ritual dan hal-hal lain yang kasat mata.

Struktur organisasi juga akan mempengaruhi budaya mutu yang akan berkembang dalam madrasah. Misalnya struktur organisasi dengan sistem sentralisasi pasti akan berbeda dengan struktur organisasi yang desentralisasi, karena dalam struktur organisasi yang berbeda akan membedakan pula tanggung jawab dan wewenang pada masing-masing bagian. Struktur organisasi yang handal dan mampu untuk melaksanakan proses pengembangan secara terus menerus merupakan suatu proses pengembangan secara terus menerus merupakan suatu tim yang baik.

Komunikasi merupakan faktor penting dalam banyak hal, termasuk dalam menumbuhkan budaya mutu di lembaga pendidikan. Organisasi yang memiliki budaya mutu yang baik selalu memiliki model komunikasi yang efektif, baik antar individual dalam kelompok maupun antar kelompok. Alur komunikasi dapat digunakan dengan leluasa, terbuka, jujur dan berlangsung dua arah.

Lingkungan kerja juga akan dapat mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Lingkungan madrasah yang nyaman, bersih, pengembangan

secara berkelanjutan pada proses pembelajaran dan interaksi sosial yang sehat akan dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang baik.

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang banyak mendapatkan perhatian dari berbagai pembahasan tentang SDM, hal tersebut dikarenakan rekrutmen dan seleksi merupakan pintu gerbang dari masuknya SDM di suatu organisasi atau sekolah. Rekrutmen dan seleksi pegawai baru hendaknya memperhatikan kesesuaian antara budaya dalam madrasah dengan ketrampilan yang dibutuhkan.

Perencanaan kurikulum merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi budaya madrasah, tanpa kurikulum madrasah tersebut tidak dapat lagi disebut sebagai lembaga pendidikan. Kurikulum akan mempengaruhi bagaimana budaya mutu di madrasah tersebut dibangun atau ditumbuhkan.

Manajemen sumber daya dan anggaran merupakan faktor penting lain yang mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Anggaran dan keuangan merupakan jantung utama dalam keseluruhan detak organisasi, termasuk madrasah. Anggaran di madrasah hendaknya memfokuskan pelaksanaannya pada pelaksanaan kurikulum, karena pelaksanaan kurikulum merupakan inti dari kegiatan yang ada di madrasah dengan bentuk utamanya adalah kegiatan pembelajaran.

Disiplin merupakan faktor penting lain yang dapat mempengaruhi budaya mutu. Khasali yang mengutip dari Collins menurut Mulyadi

dikatakan bahwa budaya disiplin merupakan faktor penting dalam meraih keunggulan bersaing.

Faktor terakhir yang mempengaruhi budaya mutu madrasah adalah kualitas hubungan dengan budaya masyarakat. Hubungan yang baik dengan masyarakat, dengan orang tua, dengan dunia usaha dan dengan stakeholders lainnya akan menyebabkan budaya mutu di madrasah tumbuh seiring dengan faktor perkembangan yang terjadi di masyarakat. Perkembangan yang ada di masyarakat akan dengan mudah dapat diikuti oleh madrasah, sehingga upaya untuk selalu berkembang dan tumbuh yang merupakan inti dari budaya mutu dapat diwujudkan oleh madrasah.<sup>34</sup>

**c. Kepemimpinan kepala Madrasah Efektif dalam Mengembangkan budaya mutu**

Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam sistem madrasah. Hampir semua pakar sekolah efektif, seperti Scheerens (1992) menyatakan bahwa sekolah efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, Mackenzie (1983) mengidentifikasi tiga pendidikan efektif dan kepemimpinan menjadi nomor urut pertama, Edmons (1979) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif, salah satunya adalah kepemimpinan dan perhatian kepala madrasah terhadap kualitas pengajaran, dan Heneveld (1992) berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif menjadi ciri sekolah yang efektif.

---

<sup>34</sup> Mulyadi, Kepemimpinan. Hlm. 120-124

Dari paparan tersebut semakin menguatkan asumsi bahwa kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan seorang pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya bukan menjadi masalah tetapi keberadaannya menjadi dampak positif bagi perkembangan organisasi.<sup>35</sup>

#### 1) Indikator Kepala Madrasah efektif

Kepala madrasah yang efektif setidaknya harus mengetahui, madrasah, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di madrasah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktifitas madrasah; (3) bagaimana mengelola madrasah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolok ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala madrasah yang efektif atau tidak.

Berdasarkan hasil-hasil kajian Martin and Millower; serta Willower and Kmetz pada berbagai madrasah unggulan yang telah sukses mengembangkan program-programnya, mengemukakan indikator kepala madrasah efektif sebagai berikut:

---

<sup>35</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: RefikaAditama. 2009), hlm. 39

- a) Memiliki visi yang kuat tentang masa depan madrasah, dan mampu mendorong semua warga madrasah untuk mewujudkannya
- b) Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga madrasah
- c) Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberi umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran
- d) Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stress dan konflik negatif
- e) Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga madrasah secara kreatif, produktif dan akuntabel
- f) Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran
- g) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.<sup>36</sup>

## 2) Kunci Sukses Kepala Madrasah Efektif

Kepemimpinan kepala madrasah berkaitan dengan berbagai tugas dan fungsi yang harus diembannya dalam mewujudkan madrasah

---

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan*, hlm. 19-22

yang efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel. Dari berbagai tugas dan fungsinya tersebut, setidaknya ada sepuluh kunci kepemimpinannya. Ke sepuluh kunci sukses tersebut dideskripsikan sebagai berikut.

a) Visi yang utuh

Karakteristik kepala madrasah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- (1) Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya
- (2) Beragama dan taat melaksanakan ajarannya
- (3) Berniat baik sebagai kepala madrasah
- (4) Berlaku adil dalam memecahkan masalah
- (5) Berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa
- (6) Bersikap tawadhu (rendah hati)
- (7) Berhasrat untuk memajukan madrasah
- (8) Tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya
- (9) Bertanggung jawab dengan segala ucapan dan perbuatannya

b) Tanggung jawab

Salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah merasa dirinya diamanahi kepemimpinan dan harus bertanggung jawab. Hal ini

memberikan kontribusi keyakinan dan keimanan akan kemampuan, dan menciptakan wibawa dalam diri bawahannya.<sup>37</sup>

c) Keteladanan

Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan kepala madrasah. Kelakuan kepala madrasah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen madrasah yang efektif.

d) Memberdayakan staf

Tiga hal sederhana yang dapat dilakukan setiap hari untuk memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah sebagai berikut:

- (1) Apresiasi
- (2) Pendekatan
- (3) Perhatian

e) Mendengarkan orang lain

Menjadi pendengar yang baik merupakan salah satu syarat mutlak bagi seorang kepala madrasah untuk bisa memiliki pengaruh terhadap guru dan warga madrasah lainnya.<sup>38</sup>

f) Memberikan layanan prima

Memberikan layanan prima atau layanan terbaik merupakan salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan konsumen. Jika peserta didik

---

<sup>37</sup>E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan*, hlm., 62-87

<sup>38</sup>E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan*, hlm., 62-87

diibaratkan konsumen, maka diperlukan berbagai upaya untuk memberikan layanan terbaik agar mereka bisa belajar secara optimal terutama di madrasah.

g) Mengembangkan orang

Dalam mengoptimalkan sumber daya manusia di madrasah, perlu diupayakan agar setiap tenaga kependidikan yang ada baik guru maupun tenaga administrasi dapat mengembangkan kemampuan dan kariernya secara optimal.

h) Memberdayakan madrasah

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau pihak yang dibina.

i) Fokus pada peserta didik

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh kepala madrasah adalah bahwa peserta didik harus dapat belajar secara optimal.

j) Manajemen yang mengutamakan praktik

Seorang kepala madrasah harus pandai berteori dan mempraktikkan gagasan tersebut dalam tindakan nyata.<sup>39</sup>

## B. Kajian Pustaka

Untuk menghindari terjadinya pengulangan hasil temuan yang membahas permasalahan yang sama dan hampir sama dari seseorang, baik dalam bentuk skripsi, buku dan dalam bentuk tulisan lainnya maka peneliti

---

<sup>39</sup> E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan*, hlm., 62-87

akan memaparkan beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini, yaitu antara lain:

Pertama, Mulyadi, UIN Maliki Press, dengan buku berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu”. Dalam penelitian ini mengemukakan bahwa peningkatan budaya mutu di sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah dalam membangun budaya mutu karena tuntutan terhadap peningkatan dan perbaikan mutu sekolah semakin tinggi. Di samping itu, perkembangan penelitian terhadap organisasi sekolah orientasinya dilihat dari teori manajemen klasik dan ilmiah, yang terfokus pada pengelolaan pembelajaran sebagai satu-satunya tugas kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan sekolah.<sup>40</sup>

Kedua, penelitian AnikMufaiz NIM (3103037), IAIN Walisongo, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Kependidikan Islam, dengan skripsi berjudul “Kepemimpinan Visioner untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner di MTsN Kendal telah dijalankan secara optimal. Hal ini dapat dilihat diantaranya 1) Merumuskan Visi, kepala sekolah MTs N Kendal telah berhasil merumuskan visi menjadi lebih fokus. Berorientasi kedepan dengan cara evaluasi terhadap kepemimpinan setiap tahun dan setiap menyelesaikan program. 2) menjalin hubungan, dengan komunikasi kepala sekolah MTs N Kendal senantiasa menjalin hubungan baik antara guru, karyawan dan siswa serta kepada para *stakeholder* MTs N Kendal. Kepala

---

<sup>40</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010)

MTs N Kendal mengendalikan segala aspek yang ada di madrasah demi kinerja masing-masing bidang dan tetap mendukung kreatifitas yang dimiliki para siswa, guru dan karyawan.<sup>41</sup>

Ketiga, penelitian NihayatusSholikhah (3103052), IAIN WALISONGO, Fakultas Tarbiyah, Jurusan Kependidikan Islam (KI), Tahun 2008, dengan skripsi berjudul “Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pengaruh Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Kompetensi Pedagogik Guru MTsDaruss’adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal”. Dengan hasil studi menunjukkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dapat mempengaruhi upaya peningkatan mutu kompetensi pedagogik guru.<sup>42</sup>

Dari kajian pustaka di atas, peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidaklah sepenuhnya baru. Namun dalam penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya karena peneliti memfokuskan peningkatan mutu yang dicapai berdasarkan proses kepemimpinan kepala madrasah di MTs Al-Khoiriyah Semarang.

---

<sup>41</sup>AnikMufaiz.*Kepemimpinan Visioner untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal.*(Semarang: Perpustakaan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Walisongo Semarang, 2008), hlm. 78

<sup>42</sup>NihayatusSholikhah,*Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pengaruh Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Kompetensi Pedagogik Guru MTsDaruss’adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal* (Semarang: Perpustakaan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 2008) , hlm. 69

### C. Kerangka Berpikir

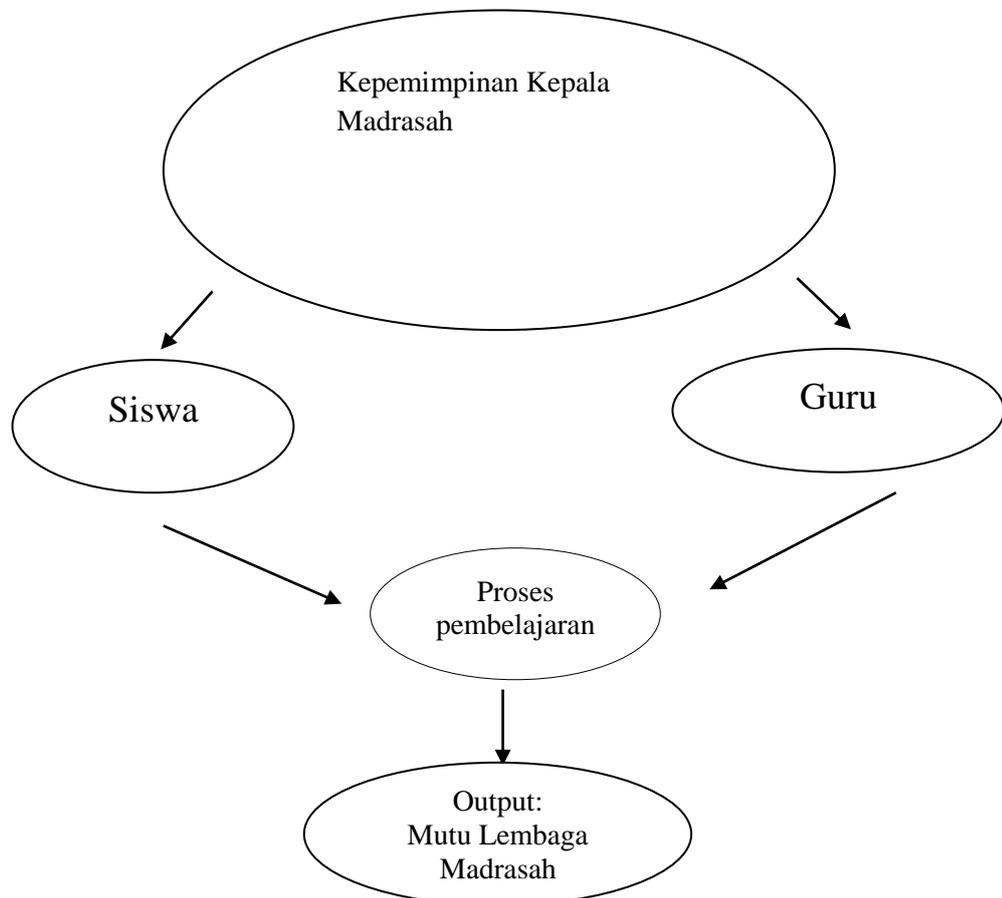
Salah satu isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan saat ini adalah masalah peningkatan mutu pendidikan. Jika membaca hasil-hasil penelitian tentang peran kepala madrasah dalam peningkatan mutu sekolah pada umumnya menunjukkan bahwa salah satu faktor pendukung dan kunci keberhasilan bagi madrasah berprestasi atau madrasah sukses adalah faktor kepemimpinan atau manajemen kepala madrasah. Sebagaimana penelitian Edmonds yang meneliti tentang sekolah-sekolah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala madrasah yang baik. Edmonds juga mengemukakan bahwa, organisasi yang dinamis senantiasa dipimpin oleh pemimpin yang baik, yaitu pemimpin yang selalu berupaya meningkatkan prestasinya. Menurut Fullam yang dikutip oleh Mulyadi, menemukan bahwa kepala madrasah merupakan agen bagi perbaikan sekolah. Penelitian Rutterford menyebutkan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki visi yang jelas, dan mampu menerjemahkannya menjadi sasaran madrasah yang berkembang menjadi harapan besar di masa depan yang difahami, dihayati dan diwujudkan oleh seluruh warga madrasah.<sup>43</sup>

Bertolak dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat difahami bahwa sukses atau tidaknya madrasah dalam mencapai prestasi tertentu banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan/ manajemen kepala madrasah. Secara keseluruhan perbaikan sistem madrasah ini akan dapat terlaksana jika kepala madrasah sebagai pemimpin menyadari fungsinya sebagai pemimpin dan

---

<sup>43</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. vi

manajer menyadari fungsi dan tanggung jawabnya. Sehingga analisis penelitian ini dapat dibuat sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini.



Jika dilihat dari gambar diatas, pengembangan budaya mutu di madrasah bukanlah sesuatu yang bersifat instan dan terjadi begitu saja, tetapi melalui proses perjuangan yang relatif panjang dengan berbagai tantangan dan bahkan resistensi yang dihadapi. Untuk pengembangan budaya mutu harus dimulai dari kemauan dan kemampuan kepala madrasah bersama staf dan stakeholders dalam melakukan *school review* secara cermat dan obyektif. Bertolak dari *school review* kemudian madrasah harus menerapkan *benchmarking* dan ditindaklanjuti dengan control mutu (*quality control*). Dalam arti, setelah menetapkan performa ideal, kepala

madrasah bersama staf harus berusaha melakukan control mutu dengan cara membandingkan antara performa actual dengan performa ideal (*benchmarking*). Jika terjadi kesenjangan antara performa actual dan performa ideal, maka perlu didiagnosis apa saja yang menjadi penyebab timbulnya masalah tersebut, untuk selanjutnya dilakukan tindakan-tindakan nyata mengenai cara pemecahannya. Sebaliknya, kalau performa actual sudah mencapai performa ideal, maka harus dilakukan peningkatan mutu (*benchmarking*) yang lebih tinggi secara berkelanjutan. Jika ini dilakukan secara terus menerus maka kepala madrasah itu akan siap dan mampu menjamin mutu sekolahnya (*quality assurance*). Penjaminan mutu mungkin masih bersifat parsial, dalam arti ia lebih memprioritaskan pada komponen-komponen tertentu, misalnya komponen proses pembelajaran, atau kurikulum, dan/atau komponen guru, atau lainnya. Jika sekolah telah mampu menjamin mutu semua mutu baik akademik maupun non akademik, serta seluruh komponen dari sistem madrasah, maka sekolah tersebut berarti sudah mampu menerapkan TQM (*Total Quality Management*). Jika ini terjadi, maka akan tercipta budaya mutu (*quality culture*) pada madrasah tersebut.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm. v-viii

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

##### 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif lapangan (*field Research*). Penelitian kualitatif ini dapat dipandang sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>1</sup> Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa dalam suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Dalam studi pendidikan, penelitian kualitatif dapat dilakukan untuk memahami berbagai fenomena perilaku pendidik, peserta didik dalam proses pembelajaran.<sup>2</sup> Dengan kata lain penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi terkait kepemimpinan kepala Madrasah MTs Al-Khoiriyyah Semarang.

---

<sup>1</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), hlm. 3.

<sup>2</sup>Tohirin, *Metode Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 3

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### 1. Profil singkat tempat penelitian

NamaMTs : MTs Al Khoiriyyah Semarang

AlamatMTs : Jl. Bulustalan III A/ 253

Status Terakreditasi : A

Adapun waktu penelitian akan dilaksanakan pada bulan September tahun 2014.

### 2. Alasan akademik pemilihan tempat/ lokasi penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Al Khoiriyyah Semarang. Pemilihan tempat didasarkan pada beberapa hal:

- a. Peneliti paham seluk beluk lokasi, demografis serta kultur dari tempat penelitian.
- b. Hasil penelitian ini sebagai evaluasi kepemimpinan yang telah dijalankan di lokasi penelitian.

## **C. Sumber Data**

Adapun sumber data dari penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu:

### 1. Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>3</sup> Data yang didapat melalui pengukuran-pengukuran tertentu, untuk digunakan landasan dalam

---

<sup>3</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 62.

menyusun argumentasi logis menjadi fakta.<sup>4</sup> Adapun yang dimaksud sebagai sumber data primer adalah Kepala MTs Al Khoiriyyah Semarang dan Guru-guru.

## 2. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitian.<sup>5</sup> Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia. Sebagai data sekunder penulis mengambil dari buku-buku atau dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian ini.

## D. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti lebih menekankan pada budaya mutu yang dihasilkan dalam proses kepemimpinan kepala Madrasah di MTs Al-Khoiriyyah Semarang, dilakukan penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode deskriptif analisis.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini juga termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*), yakni penelitian yang langsung dilakukan atau pada responden. Oleh

---

<sup>4</sup>Abdurrahman Fathoni, *Metodologi Penelitian dan Teknis Penyusunan Skripsi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 104.

<sup>5</sup>Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997), hlm. 91.

karenanya untuk memperoleh data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Metode *Interview* (wawancara)

Salah satu metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada para responden. Wawancara bermaknaberhadapan langsung antara *interviewer* dengan responden, dan kegiatannya dilakukan secara lisan.<sup>6</sup>

Penulis menggunakan metode ini dengan cara melakukan wawancara kepada pihak-pihak meliputi kepala Madrasah, Guru dan Karyawan, peserta didik, wali murid dll, yang terkait dalam proses Kepemimpinan kepala Madrasah di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.

2. Metode Observasi

Observasi (observasi) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedangberlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif ataupun non partisipatif. Dalam observasi partisipatif (*participatory observation*) pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung, pengamat ikut sebagai peserta rapat atau peserta pelatihan. Dalam observasi non partisipatif (*non participatory*

---

<sup>6</sup>JokoSubagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), cet.6, hlm. 39.

*observation*) pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan, tidak ikut dalam kegiatan.<sup>7</sup>

Dalam penelitian ini yang diobservasi adalah kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala MTs Al-Khoiriyyah Semarang dimana peneliti akan mengamati dan mengetahui secara langsung bagaimana kepemimpinan yang berjalan dalam meningkatkan budaya mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.

### 3. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan atau transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger, agenda, dan sebagainya.<sup>8</sup>

Study dokumen adalah salah satu metode yang digunakan untuk mencari data-data otentik yang bersifat dokumentasi, baik data itu berupa catatan harian, memori suatu kegiatan atau catatan penting lainnya. Adapun yang dimaksud dengan dokumen disini adalah data atau dokumen yang tertulis. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan kajian yang berasal dari dokumen-dokumen.

Dalam penelitian ini yang didokumentasi adalah berupa rekaman, foto, catatan, agenda dan sebagainya yang berkaitan dengan program kerja kepala madrasah yang dilakukan oleh peneliti terhadap kepala madrasah selama melakukan penelitian di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.

---

<sup>7</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 220.

<sup>8</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 231.

## F. Uji Keabsahan Data

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, untuk menguji keabsahan data agar data yang dikumpulkan akurat serta mendapatkan makna langsung terhadap tindakan dalam penelitian. Maka penulis menggunakan metode triangulasi data, yaitu proses penguatan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang menjadi bukti temuan.<sup>9</sup> Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap suatu data.<sup>10</sup>

Dalam penelitian kualitatif, teknik triangulasi dimanfaatkan sebagai pengecekan keabsahan data yang peneliti temukan dari hasil wawancara peneliti dengan informan kunci dan dibandingkan dengan hasil wawancara dengan beberapa informan lainnya dan kemudian peneliti mengkonfirmasi dengan studi dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian serta hasil pengamatan peneliti dilapangan sehingga kemurnian dan keabsahan data terjamin.<sup>11</sup>

## G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah analisis terhadap data yang telah tersusun atau data yang telah diperoleh dari hasil penelitian di lapangan. Dalam hal ini penulis menggunakan metode data kualitatif yaitu proses pelacakan dan

---

<sup>9</sup>Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: RajawaliPers, 2010), hlm. 82.

<sup>10</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 330.

<sup>11</sup>Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, (Jakarta: GP. Press, 2009), hlm. 230-231

pengaturan secara sistematis, transkrip, wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk menemukan makna terhadap data-data tersebut agar dapat diinterpretasikan temuannya pada orang lain.<sup>12</sup>

Analisis data pada penelitian kualitatif ini bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh. Selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu kemudian disimpulkan sehingga menjadi data yang valid, mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Penulis menggunakan analisis data di lapangan dengan model Miles dan Huberman, yaitu pengumpulan data dilakukan secara berulang-ulang sampai tuntas dan data dianggap kredibel.<sup>13</sup> Adapun langkah-langkah proses analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. *Data reduction* (Reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi memberikan data yang lebih jelas dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data yang selanjutnya.

b. *Display data* (Penyajian data)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan atau menyajikan data. Tujuannya adalah untuk

---

<sup>12</sup>Nurul Zuriyah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori- Aplikasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 217.

<sup>13</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm.337.

menyederhanakan informasi, dari informasi yang kompleks keinformasi yang sederhana. Sehingga mudah dipahami maknanya.

c. *Conclusion drawing / verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.<sup>14</sup> Penulis dalam melakukan penarikan kesimpulan dengan mencermati dan menggunakan pola pikir yang dikembangkan. Penarikan kesimpulan dari hasil penelitian ini menjawab semua rumusan masalah yang telah ditetapkan oleh peneliti.

---

<sup>14</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 15.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Temuan Hasil Penelitian di MTs Al-Khoiriyyah Semarang**

##### **1. Sejarah MTs Al Khoiriyyah**

###### **a. Sejarah singkat**

Sekitar tahun 1936 berdirilah sekolah agama di bekas stalan kuda zaman kolonial Belanda bernama Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Khoiriyyah setingkat SMP yang sebelumnya bernama MTs "ALBANAT" merupakan sekolah yang dikhususkan bagi kaum muslimah / perempuan. Motivasi didirikannya sekolah khusus putri adalah adanya kekhawatiran dari Haji Ichsan (mantan pejuang kemerdekaan Indonesia tahun 1945) sekeluarga terhadap nasib anaknya dalam pendidikan, mengingat waktu itu belum ada sekolah khusus putri kecuali MARDI WARA milik kaum NASRANI.

Pada mulanya madrasah yang didirikan tersebut diberi nama MTs Al Banat, namun dalam perkembangannya MTs Al-Khoiriyyah melakukan beberapa langkah kebijakan penyesuaian terkait dengan kelembagaan yang tetap pada relnya atau tidak menyimpang dari tujuan utama didirikannya lembaga tersebut, antara lain dengan melakukan metamorfosis perubahan nama menjadi Sekolah Rakyat Islam Al-Choiriyyah, kemudian berubah menjadi Sekolah Islam Al-Choiriyyah. Kurang dari tiga tahun berubah lagi

menjadi SMP Al-Choiriyah di bawah Instansi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Nama tersebut menurut anggapan masyarakat masih belum seperti sekolah umum yang lain karena dirasakan belum sepenuhnya mengemban amanah untuk menyampaikan syariat Islam kepada anak didiknya. Pada akhirnya sekitar tahun 1970 para sesepuh pendiri madrasah (Bapak H. Ichsan, Bapak Mas'ud Murodi, Bapak Abdul Ghofur, Bapak Raden Yasmo, dan Bapak Yani) berkumpul di Jalan Bulu Stalan IIIA/253 Semarang (sekarang rumah Ibu Nun almarhumah Ibunda Ustadzah Dra. Uswatun Khasanah) menghasilkan kesepakatan bersama, kemudian ditetapkanlah nama MTs Al-Khoiriyah Semarang hingga sekarang.

Kurun waktu 6 tahun, dari status Terdaftar (1987) MTs Al Khoiriyah telah berstatus Disamakan (1999), dan dalam kurun waktu tersebut MTs Al-Khoiriyah Semarang mengalami perkembangan dan kemajuan yang signifikan yakni dengan memajukan Pendidikan Islam di Kota Semarang, meskipun sudah berkembang banyak sekolah agama lain yang ternama dan sudah bisa disejajarkan. Keberadaan MTs Al-Khoiriyah Semarang telah mewarnai dan mempunyai ciri khas tersendiri di antara sekolah-sekolah Islam lain di kota Semarang seperti halnya hari libur sekolah yang jatuh pada hari Jum'at, sebagai tanda bahwa satu-satunya sekolah yang menerapkan pendidikan secara syar'iyah sesuai ajaran Islam, hal tersebut dapat memberi nilai tambah bagi peserta didik dalam

menempuh pendidikan umum maupun agama, dan terdapat penambahan hari efektif belajar, sementara sekolah yang lain libur secara nasional.

Pada tahun 2005 MTs Al Khoiriyyah dapat meraih status akreditasi “A” (sangat baik) sebagaimana disahkan dalam SK No. Kw.11.4/4/PP.03.2/624.33/12/2005, daripada itu MTs Al-Khoiriyyah Semarang tetap konsisten dan eksis berupaya menyediakan dan memberikan pelayanan pendidikan Islam secara Syar’iyyah.

#### a. Tinjauan Geografis

Secara geografis MTs Al-Khoiriyyah Semarang berada di tengah-tengah kota, sehingga mudah dijangkau karena letaknya cukup strategis, yaitu:

Sebelah timur berbatasan dengan : Rumah Penduduk

Sebelah utara berbatasan dengan : Rumah penduduk

Sebelah barat berbatasan dengan : Rumah Penduduk

Sebelah selatan berbatasan dengan : jalan / gang

Letak madrasah jika dilihat dari sudut pandang lingkungan sekitarnya, maka MTs Al-Khoiriyyah Semarang mempunyai beberapa keuntungan, diantaranya adalah berada di tengah pusat keramaian kota sehingga sangat mudah terjangkau dari arah manapun. Hal itu membuat sekolah ini tidak akan kesulitan mendapatkan peserta didik karena selain tempatnya mudah dijangkau juga dekat dengan pusat peradaban kota Semarang. Letak geografis yang demikian juga mempengaruhi pola berpikir dan gaya hidup beragamnya peserta didik di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.

b. Visi dan Misi

1. Visi Madrasah MTs Al Khoriiyah

*Berakhlaqul Karimah dan Berkualitas dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK)*

2. Misi Madrasah MTs Al Khoriiya

- a) Menumbuhkan pengetahuan, penghayatan, dan pengamalan terhadap ajaran al Qur'an dan al Hadits, sehingga menjadi manusia yang shaleh dan shalehah.
- b) Memberikan keteladanan pada para peserta didik / talamidz dalam bertindak dan berbicara serta beribadah sesuai dengan al Qur'an dan al Hadits.
- c) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan efektif sehingga setiap peserta didik berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- d) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh sekolah.
- e) Mendorong dan membantu peserta didik / talamidz untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat berkembang secara optimal.
- f) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah.
- g) Membekali dan menyiapkan peserta didik / talamidz dalam menegakkan Islam.

h) Membekali dan menyiapkan peserta didik / talamidz memiliki keterampilan untuk siap terjun dalam masyarakat.

c. Fungsi dan Tujuan MTs Al-Khoiriyyah

1. Fungsi Madrasah

Madrasah merupakan Yayasan pendidikan yang berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis Pendidikan Formal, secara garis besar memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Melaksanakan Visi dan Misi Yayasan Pendidikan Islam Al Khoiriyyah
- b) Melaksanakan pendidikan formal selama jangka waktu tertentu sesuai dengan jenis, jenjang dan sifat madrasah
- c) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku
- d) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan serta bimbingan karir bagi Talamidz di madrasah
- e) Membina Organisasi Talamidz Intra Madrasah (OTIM)
- f) Melaksanakan ketatausahaan madrasah
- g) Membina kerjasama dengan orang tua dan masyarakat
- h) Bertanggung jawab kepada pengurus YPI Al-Khoiriyyah Semarang
- i) Memberikan laporan secara berkala kepada Dinas Pendidikan dan Departemen Agama Kota Semarang.

## 2. Tujuan Madrasah

- a) Mempersiapkan siswa disiplin dan ibadah.
- b) Mempersiapkan siswa menjadi teladan bertindak, berbicara, dan beribadah.
- c) Mempersiapkan siswa memiliki kedisiplinan tinggi.
- d) Mempersiapkan siswa agar mampu memiliki karier, mampu berkompetisi, dan mampu mengembangkan diri dalam era globalisasi.
- e) Mempersiapkan tenaga kerja, tingkat menengah untuk mengisi kebutuhan dunia usaha.

### d. Data Fisik (sarana prasarana)

MTs. Al-Khoiriyyah Semarang terletak di jantung Kota Semarang hal ini dibuktikan sebagai berikut :

1. Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Kota Semarang hanya berjarak kurang lebih 5 kilometer
2. Pusat Perdagangan (Pasar Bulu) hanya kurang lebih 150 meter dari jalan raya Bulu

Secara geografis letak MTs. Al-Khoiriyyah dibatasi oleh :

- a. sebelah barat : rumah penduduk
- b. sebelah selatan: jalan / gang
- c. sebelah timur : rumah penduduk
- d. sebelah utara : rumah penduduk MTs. Al

Khoiriyyah Semarang

Tabel 1 Data Keadaan Ruangan Madrasah

No	Jenis Prasarana	Jumlah Ruang	Jumlah Ruang Kondisi Baik	Jml R. Kondisi Rusak	Kategori Kerusakan		
					Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat
1	Ruang Kelas	6	5	1	1	-	-
2	Perpustakaan	1	1	-	-	-	-
3	R. Lab. IPA	1	1	-	-	-	-
4	R. Lap. Biologi						
5	R. Lab. Fisika						
6	R. Lab. Kimia						
7	R. Lab. Komputer	1	1	-	-	-	-
8	R. Lab. Bahasa	1	-	-	1	-	-
9	R. Pimpinan	1	1	-	-	-	-
10	R. Guru	1	1	-	-	-	-
11	R. Tata Usaha	1	1	-	-	-	-
12	R. Konseling	1	1	-	-	-	-
13	Tempat Beribadah	-	-	-	-	-	-
14	R. UKS	1	1	-	-	-	-
15	Jamban	5	5	-	-	-	-
16	Gudang	1	1	-	-	-	-
17	R. Sirkulasi			-	-	-	-
18	Tempat Olahraga	1	1	-	-	-	-
19	R. Organisasi Kesiswaan	1	1	-	-	-	-
20	R. Serbaguna (Aula)	1	-	1	1	-	-

## e. Data Tenaga Pendidikan dan Kependidikan

Tabel 2 Data Keadaan Guru Th Pelajaran 2013/2014

NO Pendidik	Keterangan	Jumlah
1	Guru PNS diperbantukan tetap	-
2	Guru Tetap Yayasan	14
3	Guru Honorer	5
4	Guru Tidak Tetap	4

Tenaga Kependidikan		
1	TU	1
2	Pustakawan	1

f. Data siswa

**Tabel 3 Keadaan siswa tahun pelajaran 2013/2014**

No	Keadaan Siswa	Kelas 1		Kelas 2		Kelas 3		Jumlah	
		Lk.	Pr.	Lk.	Pr.	Lk.	Pr.	Lk.	Pr.
1.	Jumlah Siswa	24	13	24	12	17	22	65	47
2.	Pindah Masuk	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	Pengulang	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Drop Out Kembali *)	0	0	0	0	0	0	0	0
5.	Rombongan Belajar	2		2		2		6 rombel	

\*) *Drop Out Kembali adalah siswa yang pernah drop-out dan kembali masuk sekolah*

**Tabel 4 Data keadaan siswa dari 2009-2013**

	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010
LK	65	66	62	84	83
Pr	47	58	75	81	84
Jumlah	<b>112</b>	<b>124</b>	<b>137</b>	<b>165</b>	<b>167</b>

## 2. Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Al-Khoiriyyah Semarang

Sebagaimana yang tertera dalam Bab I bahwa tujuan penelitian ini membahas hasil penelitian berdasarkan teori pada Bab II tentang bagaimana kepemimpinan kepala Madrasah dalam mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang. Untuk itu dalam Bab IV ini dapat di analisis

sesuai dengan metode yang digunakan yaitu menggunakan metode analisis deskripsi kualitatif.

Salah satu isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan saat ini adalah peningkatan mutu pendidikan, sehingga Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 ayat 6 menegaskan bahwa “Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam pengendalian mutu layanan pendidikan”.<sup>1</sup>

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, setiap madrasah akan berupaya meningkatkan mutu lulusan. UNnya bagaimana mendapat hasil yang baik, UMBN memuaskan, mid-nya dan semesternya berjalan dengan lancar sehingga akan menghasilkan lulusan yang berkualitas.<sup>2</sup> Akan tetapi upaya tersebut tidak akan berhasil apabila pembelajaran tidak dilaksanakan dengan proses yang bermutu. Mutu pendidikan bersifat menyeluruh, menyangkut semua komponen pelaksana dan kegiatan pendidikan.

Budaya mutu yang diterapkan di MTs Al-Khoiriyyah merupakan budaya mutu berbasis sekolah (MPMBS) yang sudah diterapkan semenjak dahulu. Peningkatan mutu dengan menggunakan metode manajemen berbasis sekolah sudah disarankan oleh beberapa pakar pendidikan untuk diterapkan di lembaga-lembaga pendidikan.

---

<sup>1</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

<sup>2</sup> Wawancara dengan kepala Madrasah Nur Jadid Setiawan pada tanggal 27 Oktober 2014

Karakteristik manajemen berbasis sekolah diketahui antara lain dengan bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan.<sup>3</sup>

Madrasah Tsanawiyah Al-Khoiriyyah Semarang, merupakan madrasah yang memiliki potensi dalam melaksanakan MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah). Hal ini dilatarbelakangi oleh modal MTs Al-Khoiriyyah Semarang sebagai madrasah/sekolah yang bisa mandiri cukup besar. Sebagaimana madrasah di bawah naungan Departemen Agama RI MTs. Al-Khoiriyyah Semarang salah satu madrasah yang telah berusaha menjawab tantangan dengan beberapa program kerjanya yang strategis dan implementatif. Salah satu usahanya adalah dengan cara meningkatkan potensi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) yang dalam prakteknya sudah lama dilakukan.

MPMBS merupakan sistem manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah/madrasah dan mendorong sekolah/madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Ada dua esensi pokok pada konsep MPMBS tersebut, yaitu; *pertama*, pengambilan keputusan pendidikan di level sekolah/madrasah, namun tentu saja tetap dalam koridor pendidikan yang secara umum ditetapkan secara nasional. *Kedua*, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif bersama stake holder madrasah.

---

<sup>3</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 36

Pelaksanaan MPMBs di MTs. Al-Khoiriyyah Semarang sudah dilakukan diberbagai sektor pendidikan, mulai dari kurikulum, kesiswaan, Humas dan sarana prasarana. Adapun wujud dan inovasi pelaksanaan MPMBs di masing-masing sektor tersebut adalah sebagai berikut:

No	SEKTOR PENDIDIKAN	IMPLEMENTASI MPMBs YANG DILAKUKAN
1.	Kurikulum	Melakukan inovasi kurikulum pendidikan dan pengambilan keputusan secara partisipatif <i>boarding school</i> , raport berkala, pemantapan program, bimbingan belajar, pengenalan komputerisasi (teknologi informatika), memanfaatkan sarana penunjang lain (diluar kelas) untuk KBM, mengefektifkan kinerja guru, peningkatan kualitas guru, melengkapi media dan alat peraga.
2.	Kesiswaan	Melakukan inovasi di bidang kesiswaan dan pengambilan keputusan secara partisipatif melalui program pembinaan peningkatan bakat, minat dan prestasi non akademik melalui kegiatan ekstra kurikuler yang meliputi : peningkatan iman dan taqwa, baca tulis al Qur'an, hafalan surat –surat juz 29 – 30, peningkatan bidang budi pekerti (akhlaq), peningkatan ketrampilan, peningkatan kesegaran jasmani dan rohani, pengembangan persepsi, apresiasi dan kreasi seni.
3.	Humas	Melakukan inovasi di bidang kehumasan dan pengambilan keputusan secara partisipatif melalui kegiatan – kegiatan partisipasi masyarakat terhadap MTs. Al-Khoiriyyah Semarang dengan membentuk Majelis Guru-Wali Murid dan membentuk Ikatan Alumni Al-Khoiriyyah. Membina hubungan lembaga – lembaga pendidikan, lembaga kursus, bimbingan belajar. Hubungan dengan Kelompok Kerja Madrasah (KKM), pendelegasian guru dan siswa setiap event – event yang diselenggarakan baik pemerintah maupun swasta. Juga membina hubungan kerjasama dengan masyarakat, instansi, dan lingkungan sekitar MTs. Al-Khoiriyyah Semarang.
4.	Sarana dan prasarana	Melakukan inovasi di bidang sarana dan prasarana dan pengambilan keputusan secara partisipatif melalui pengadaan sarana prasarana yang semakin lengkap dan terus diupayakan guna semakin bagus

	dalam pelayanan di dunia pendidikan. Sarana dan prasarana termasuk salah satu yang menunjang keberhasilan mendidik siswa dengan memperluas dan mengembangkan wawasan berpikir siswa. <sup>4</sup>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabel 5 Implementasi MPMBS dalam beberapa sektor<sup>5</sup>

Jika dilihat pada tabel diatas, pelaksanaan implementasi pada beberapa sektor yang dilakukan sudah menunjukkan bahwa MTs Al-Khoiriyyah Semarang telah melaksanakan MPMBS dengan baik. dalam pelaksanaan MPMBS, unsur yang sangat penting terwujudnya implementasi di beberapa sektor agar tercapai adalah seorang kepala madrasah.<sup>6</sup>

MTs Al-Khoiriyyah termasuk lembaga desentralisasi yaitu bagian dari yayasan pendidikan yang memiliki kepala di masing-masing lembaga tetapi secara menyeluruh kegiatan terpusat pada yayasan.<sup>7</sup>

Jadi, dapat dimungkinkan bahwa pelaksanaan MPMBS yang dilakukan lebih terkontrol, dengan inti dari pelaksanaan MPMBS yaitu kepala MTs Al Khoiriyyah dan sebagai pengontrol tetap dilakukan oleh yayasan. Oleh karena itu, peran seorang kepala madrasah sangat diperlukan demi tujuan dan harapan terselenggaranya pendidikan di MTs Al-Khoiriyyah Semarang dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dengan baik.

Kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya memiliki pedoman yaitu tetap berpedoman sebagaimana sunatullah, menjadi pemimpin

---

<sup>4</sup> Dokumen MTs Al-Khoiriyyah yang diambil pada 27 Oktober 2014 di MTs Al Khoiriyyah Semarang

<sup>5</sup> Dokumen MTs Al-Khoiriyyah yang diambil pada 27 Oktober 2014 di MTs Al Khoiriyyah Semarang

<sup>6</sup> Pengamatan peneliti yang dilakukan pada tanggal 27 Oktober di MTs Al Khoiriyyah Semarang

<sup>7</sup> Wawancara dengan pihak yayasan pada tanggal 27 Oktober 2014 di MTs Al Khoiriyyah Semarang

yang adil, arif, bijaksana, kebijakan yang dikeluarkan bisa diterima oleh bawahan dan semua pihak tetap saling mengisi dan saling mengingatkan apabila terdapat kekurangan atau terdapat perbaikan.<sup>8</sup>

Tentunya, dalam upaya mewujudkan tujuan utama MTs Al Khoiriyyah tersebut, peran dan fungsi kepala madrasah sangat penting. Fungsi kepala madrasah tidak akan terlaksana dengan baik apabila kepala madrasah tidak mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk dan tindakan nyata di madrasah.

Disamping berpedoman kepada sunatullah, kepala madrasah dalam fungsinya di MTs Al-Khoiriyyah Semarang sebagai mana tertera di profil MTs Al-Khoiriyyah adalah sebagai *Educator, Manager, Administrator*, dan *Supervisor (EMAS)*<sup>9</sup> Sistem manajemen merupakan hal pokok di MTs Al-Khoiriyyah Semarang. Manajemen dilaksanakan demi tercapainya tujuan sekolah. Kepala MTs Al-Khoiriyyah selain sebagai EMAS, dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh Wakil kepala madrasah adalah pembantu dalam urusan tugas-tugas kepala madrasah. Di MTs Al-Khoiriyyah Semarang terdapat 4 wakil kepala madrasah, yang masing-masing memiliki job sendiri, antara lain: bidang kesiswaan, humas, kurikulum dan sarana prasarana.

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Nur Jadid Setiawan pada tanggal 27 November 2014 di MTs Al Khoiriyyah Semarang

<sup>9</sup> Dokumen MTs Al-Khoiriyyah Semarang yang diambil pada tanggal 27 Oktober 2014 di MTs Al Khoiriyyah Semarang

### **3. Upaya Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu**

#### **a. Membiasakan Nilai-nilai dan Misi Madrasah**

Untuk tercapainya mutu pendidikan di MTs Al-Khoiriyyah Semarang, Mutu pendidikan adalah relatif bahwa mutu dapat dikatakan ada, apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Sehingga tidak dipungkiri bahwa untuk menarik perhatian masyarakat bahwa MTs Al-Khoiriyyah Semarang adalah bermutu maka tampilannya harus menarik, fasilitas-fasilitas diperbanyak dan diperbaharui serta melakukan sosialisasi. Mutu jasa yang dihasilkan ditentukan oleh sejauh mana dia memenuhi kebutuhan pelanggan. Agar jasa yang dihasilkan itu secara terus-menerus disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, maka feedback dari pelanggan sangat penting untuk dijadikan dasar dalam menentukan derajat mutu yang harus dicapai.<sup>10</sup>

Hasil observasi yang peneliti temui di MTs Al-Khoiriyyah Semarang mengenai budaya yang ada di MTs Al-Khoiriyyah Semarang, merupakan pembiasaan-pembiasaan setiap hari seperti dengan membaca surat-surat pendek sebelum pelajaran dimulai, pemberian tugas-tugas untuk mengingat pelajaran kemarin, pembiasaan untuk sholat dhuha bersama, dan sholat dhuhur berjamaah, semua guru dan peserta didik ketika waktunya sholat dhuhur tiba, maka semua guru dan peserta didik melaksanakan sholat berjamaah.

---

<sup>10</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management*, hlm. 86

Hal lain dalam menciptakan budaya yang baik di MTs Al-Khoiriyyah bisa dilihat dengan aktifitas peserta didik guru dan karyawan yang ada di lembaga tersebut. Kebiasaan yang berkembang bagi peserta didik setelah datang dimadrasah maka mereka akan mendapatkan sambutan yang hangat dari segenap karyawan dan dewan guru, penjemputan di depan halaman madrasah merupakan penanaman nilai-nilai akhlak bagi peserta didik mereka merasa mendapatkan kasih sayang dari gurunya, selain itu setiap hari minggu pagi ada istilah “Ahad Sehat” yaitu kegiatan berkeliling di lingkungan madrasah dalam upaya untuk memperkenalkan peserta didik dengan lingkungannya dan juga sebaliknya. Kegiatan BTQ dilakukan sebelum pelajaran dimulai. Nilai-nilai inilah yang harus terus dikembangkan dan dilestarikan di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.

#### **b. Menjalinkan Komunikasi yang Baik**

Dalam melaksanakan kepemimpinannya, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik dan mengadakan program akselerasi bagi

peserta didik yang cerdas di atas normal.<sup>11</sup> Dengan demikian, mutu yang diinginkan untuk dicapai akan sesuai dengan sasaran.

Untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya sebagai kepala madrasah tersebut, sebagaimana yang diungkapkan Bapak Nur Jadid Setiawan selaku kepala Madrasah

Target yang dimiliki agar MTs Al-Khoiriyyah tetap berkualitas sehingga memiliki daya saing yang tinggi meski dengan madrasah/sekolah lainnya yaitu MTs Al-Khoiriyyah dapat tetap bertahan di dunia pendidikan, sukses melaksanakan pembelajaran, memiliki peserta didik yang berprestasi, memiliki rasa disiplin yang tinggi, memiliki dedikasi yang baik bagi masyarakat dan tentunya tidak melupakan nilai islam yaitu disamping tujuan hidup untuk dunia tercapai maka tujuan akhirat pun tercapai.<sup>12</sup>

Menurut pandangan peneliti, disamping harapannya sendiri untuk menjadikan MTs Al Khoiriyyah sebagai ladang jihad, kepala MTs Al Khoiriyyah telah melakukan fungsi sebagai kepala madrasah dengan baik yaitu dengan mengutamakan komunikasi. Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki nilai yang sangat penting karena sesuatu yang dilakukan tanpa komunikasi akan menimbulkan kesalah-pahaman dan menjadikan tujuan organisasi tidak akan terselenggara dengan baik. Madrasah bermutu adalah ketika seluruh komponen didalamnya dapat saling bekerjasama dengan baik. Antara kepala madrasah terjalin komunikasi yang baik dengan tenaga pengajar dan juga terhadap seluruh peserta didik dan karyawan, sebaliknya jika komunikasi tidak baik maka

---

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 5

<sup>12</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Nur Jadid Setiawan pada tanggal 27 Oktober 2014 di MTs Al Khoiriyyah Semarang

tujuan untuk mencapai kriteria minimal yang ditetapkan dalam mencapai kesuksesan kegiatan pembelajaran tidak akan tercapai dengan baik.

Dengan demikian, kepala MTs Al-Khoiriyyah selalu mengupayakan proses belajar mengajar yang maksimal dan memaksimalkan kualitas guru dengan selalu memberikan pengarahan dalam setiap kesempatan baik ketika rapat, briefing maupun ketika diadakan supervisi. Tujuannya adalah agar komunikasi yang dilakukan akan menjadikan sarana untuk menjaga stabilitas madrasah sehingga pembelajaran dapat tetap berjalan dengan baik.

Dengan komunikasi, harapan agar MTs Al-Khoiriyyah dapat berkembang dengan cara menciptakan lingkungan madrasah yang islami dan melangsungkan kegiatan belajar mengajar dengan baik akan tercipta tanpa mengurangi peran sebagai kepala madrasah dan sebagai edukator.<sup>13</sup>

### **c. Pengambilan Keputusan dengan Mufakat Bersama**

Kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan sangat menghargai guru dan karyawan sebagai bawahannya. Hal serupa diungkapkan oleh salah satu guru di MTs Al-Khoiriyyah

Menurut saya kepala MTs Al-Khoiriyyah adalah pemimpin yang demokratis dan bersahabat, itu yang saya rasakan. Beliau bisa memosisikan diri menjadi teman, kadang menjadi rekan kerja, kadang menjadi bapak dan kadang menjadi atasan yang memiliki kewibawaan dan bertanggung jawab sebagai pemimpin. Tapi kalau menurut saya

---

<sup>13</sup> Pengamatan peneliti yang dilakukan pada tanggal 27 Oktober 2014 di MTs Al-Khoiriyyah Semarang

satu poin yang terlihat lebih itu disiplinnya bagus sekali dan beliau itu selalu on time setiap mengerjakan tugas jadi tidak menunda-nunda pekerjaan, kemudian beliau juga ibaratnya sangat *down to earth* jadi tidak terlihat batas antara *top-downnya*.<sup>14</sup>

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah hendaknya terbuka dengan para tenaga kependidikan agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat diselesaikan dan dipecahkan bersama.<sup>15</sup>

Kepala MTs Al-Khoiriyyah selalu menjadi pendengar yang baik bagi bawahannya. Seringkali ketika guru ada suatu masalah maka kepala MTs Al-Khoiriyyah akan memberikan solusi. Bahkan untuk masalah pribadi pun beliau siap mendengarkan. Menjadi pendengar sangat penting dalam kaitannya menjalin kedekatan antara kepala madrasah dan para tenaga kependidikan di MTs Al-Khoiriyyah. Seorang kepala madrasah dituntut untuk mengerti bawahannya dan dituntut untuk bisa memposisikan diri diantara bawahannya.

Pada kenyataannya, ada kepala madrasah yang terlihat eksklusif dan terdapat batas yang sangat jauh antara atasan dan bawahan, seorang kepala madrasah yang demikian tidak tergolong dalam kepala madrasah yang melaksanakan fungsinya sebagai seorang manager dan hanya

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan Guru di MTs Al-Khoiriyyah Dyah Puspitasari pada tanggal 13 Desember 2014

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 110

melaksanakan fungsinya sebagai seorang pemimpin dari sebuah organisasi.

Kepala MTs Al Khoiriyyah tidak menunjukkan ciri-ciri pemimpin yang menjaga jarak dengan bawahannya, sebaliknya kepala MTs Al Khoiriyyah dengan kepemimpinannya yang demokratis tetap menjalin hubungan dekat dengan guru dan terlihat kewibawaan yang tetap terjaga. Sebisa mungkin beliau akan memberikan kenyamanan kepada para tenaga pendidik yang dipimpin olehnya. Hal itu menunjukkan bahwa dalam perannya sebagai seorang manager, kepala MTs Al Khoiriyyah telah dengan baik melaksanakannya, dengan pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama dengan tenaga kependidikan dan dengan berusaha melakukan komunikasi yang baik, kepala MTs Al Khoiriyyah telah menciptakan iklim yang baik dalam melakukan hubungan kerja sama dengan berbagai pihak.

Pada pelaksanaan kepemimpinannya, kepala MTs Al Khoiriyyah menjadikan komunikasi sebagai sarana untuk mengelola program madrasah yang dipimpinnya. Jadi dapat dilihat bahwa sesuai fungsinya sebagai kepala madrasah di MTs Al-khoiriyyah Semarang, kepala MTs Al-Khoiriyyah telah melaksanakan fungsinya sebagai seorang kepala madrasah yang baik, maka pengembangan mutu yang diharapkan di MTs Al Khoiriyyah dapat dilaksanakan dengan maksimal. Dengan sikap yang ditunjukkan kepala madrasah yang menjadi pusat dari berjalannya proses pembelajaran di MTs Al Khoiriyyah tersebut, kualitas pembelajaran yang

ada di MTs Al-Khoiriyyah akan tetap baik dan dapat dimungkinkan untuk terus meningkat.

Tipe kepemimpinan dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktifitas dan efektifitas organisasi. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidangnya masing-masing.<sup>16</sup>

Pola demokratis tetap diprioritaskan sebagai dasar utama kepala madrasah dalam memutuskan setiap kebijakan yang dibuat. Dengan mewujudkan ciri-ciri kepemimpinan ini, efektifitas dan efisiensi pemberdayaan potensi sumber daya madrasa telah tercapai, kriteria dari pola kepemimpinan yang telah dijalankan kepala madrasah antara lain musyawarah, adil, memberikan kebebasan berfikir dan berpendapat.

Menurut pandangan peneliti, kepala MTs Al-Khoiriyyah merupakan seorang pemimpin yang menerapkan sikap demokratis, menghargai guru dan karyawannya dan selalu terbuka dan siap mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh guru maupun karyawan. Beliau tidak segan membantu setiap kali terdapat permasalahan. Dengan demikian, dalam menjalankan kewajiban yang diembannya guru dan karyawan akan merasa lebih dihargai dan tidak merasa takut untuk bertanya dan bertukar pendapat ketika diperlukan.

---

<sup>16</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm.

Nuansa demokratis berdampak pula pada pola hubungan yang harmonis dan bersifat kekeluargaan dilingkungan MTs Al-Khoiriyyah Semarang, kerjasama *teamwork* yang solid senantiasa mewarnai langkah-langkah dalam menjalankan setiap tugas dan kewajiban. Sehingga tercipta kekompakan dan hubungan yang dekat antara kepala madrasah dan para anggota, meliputi tenaga pengajar, karyawan, dan peserta didik.

#### **d. Menciptakan Lingkungan Belajar yang kondusif**

Upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah perlu didukung kemampuan manajerial kepala madrasah. Kepala madrasah hendaknya berupaya untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di madrasah secara optimal.

Manajemen madrasah akan efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang professional untuk mengoperasikan madrasah, kurikulum yang sesuai dengan tingkat perkembangan dan karakteristik peserta didik, kemampuan dan *commitment* (tanggung jawab terhadap tugas) tenaga kependidikan, sarana-prasarana yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar-mengajar, serta partisipasi masyarakat yang tinggi. Bila salah satu hal di atas tidak sesuai dengan yang diharapkan dan/atau tidak berfungsi sebagaimana mestinya, maka efektivitas dan efisiensi pengelolaan madrasah kurang optimal.

Kepala MTs Al-Khoiriyyah telah menunjukkan kemampuannya sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial yang baik dengan dapat mengatur komponen yang ada di MTs Al-Khoiriyyah, membagi tugas sesuai bidangnya dan melakukan pendekatan dengan menjalin komunikasi yang baik serta tidak menerapkan hubungan kerja yang formal berupa atasan dan bawahan kepada tenaga pendidik dan peserta didik.

Agar madrasah dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya, MTs Al-Khoiriyyah Semarang menyusun petunjuk administrasi madrasah yang dijadikan panduan dalam pengelolaan administrasi terhadap komponen-komponen pendidikan di madrasah diantaranya administrasi kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan, perpustakaan, dsb. Sistem administrasi tersebut digunakan sebagai bahan acuan sehingga semua kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Selain itu, adanya sistem administrasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di MTs Al-Khoiriyyah Semarang sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan program pendidikan.<sup>17</sup>

Untuk menjalankan tugas sebagai kepala madrasah yang baik diperlukan seseorang yang memiliki syarat-syarat tertentu. Di samping syarat-syarat ijazah (yang merupakan syarat formal), juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu di perhatikan. Seorang kepala

---

<sup>17</sup> Dokumen MTs Al-Khoiriyyah yang diambil pada tanggal 13 Desember di MTs Al-Khoiriyyah Semarang

madrasah hendaknya memiliki kepribadian yang baik dan sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Seorang kepala madrasah hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat di percaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitannya. Disamping itu seorang kepala madrasah juga harus memberikan contoh dengan memiliki sikap disiplin dan rasa percaya diri.<sup>18</sup>

Sesuai dengan pernyataan Kepala Madrasah yang mengungkapkan bahwa proses memilih kepala madrasah yang dilakukan dalam menentukan kepala madrasah di MTs Al-Khoiriyyah Semarang hanya menerapkan syarat-syarat secara formal berupa batas mengajar yang sudah sampai 4 tahun, sementara syarat informal seperti sikap dan kepribadian dari calon kepala madrasah di MTs Al-Khoiriyyah Semarang tidak terlalu diperhatikan,<sup>19</sup> hal ini sebenarnya kurang efektif karena syarat informal sebenarnya adalah syarat paling penting bagi sebuah lembaga untuk menentukan dapat maju dan berkembangnya lembaga pendidikan yang dipegang oleh seorang kepala madrasah atau tidak. Melihat pada kenyataan tersebut dan melihat pada sikap dan karakter yang dimiliki oleh kepala MTs Al-Khoiriyyah Semarang dapat dilihat bahwa suatu kebetulan jika kepala MTs Al-Khoiriyyah yang menjabat sekarang adalah seorang kepala madrasah yang memiliki pembawaan dan sikap yang baik dalam menjalankan kepemimpinannya. Akan tetapi suatu kebetulan tersebut

---

<sup>18</sup> Pengamatan peneliti yang dilakukan pada tanggal 28 Oktober 2014

<sup>19</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Nur Jadid Setiawan pada tanggal 29 Oktober

adalah nilai positif yang dapat diambil dan dapat menjadi langkah untuk memajukan MTs Al-Khoiriyyah sendiri.<sup>20</sup>

Menurut pandangan peneliti, sebagai kepala MTs Al-Khoiriyyah telah melaksanakan kepemimpinannya dengan baik yaitu melakukan pengawasan dan pemantauan terus menerus terhadap proses pembelajaran yang ada di MTs Al-Khoiriyyah. Meski pada prakteknya dalam pengelolaan kurikulum dan peserta didik kepala MTs Al-Khoiriyyah memiliki wakil kepala di bidang kurikulum dan bidang kesiswaan, akan tetapi kepala MTs AL-Khoiriyyah akan secara langsung membantu dalam pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan kurikulum dan kesiswaan. Beliau akan mengamati dan mengevaluasi apakah kurikulum yang ditetapkan sudah dilaksanakan dengan baik dengan selalu mengecek kelengkapan pembelajaran tenaga kependidikan baik ketika mengajar maupun ketika sedang dilaksanakan evaluasi. Dalam kesiswaan, kepala MTs AL-Khoiriyyah akan meminta wali kelas untuk memberikan laporan tentang kesiswaan baik data administrasi maupun ketika terdapat siswa bermasalah.

Pada bidang kearsipan, pengelolaan sarana dan prasarana serta bagian keuangan, kepala MTs Al-Khoiriyyah dibantu oleh bagian Tata Usaha. Sementara untuk laporan keuangan biasanya akan dilaksanakan oleh kepala MTs Al-Khoiriyyah secara bulanan dan kemudian semua

---

<sup>20</sup> Pengamatan Peneliti yang dilakukan pada tanggal 29 Oktober 2014

laporan tersebut akan dilaporkan kembali oleh kepala MTs Al-Khoiriyyah kepada YPI Al-Khoiriyyah sebagai pusat baik secara lisan maupun tulisan.

Kepala MTs Al-Khoiriyyah Semarang sebagai pemimpin berperan penting dalam mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan melalui program-program yang telah dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala MTs Al-Khoiriyyah Semarang juga memiliki manajemen yang tangguh sehingga dapat mendukung pengambilan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tersebut. Dalam peningkatan mutu maka selalu berinovasi dalam pelayanan pendidikan, baik inovasi yang timbul dari dalam madrasah maupun dari luar madrasah.

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.<sup>21</sup> Tujuan lain dari adanya supervisi adalah agar memantau bagaimana selama ini kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala MTs Al-Khoiriyyah sudah tepat dalam mempertahankan dan dapat mengembangkan budaya mutu yang ada di MTs Al-Khoiriyyah.

Kepala MTs Al-Khoiriyyah melaksanakan evaluasi atau supervisi untuk guru selama setahun dua kali dalam setiap semester. Selain itu ada

---

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 111

evaluasi setiap hari yaitu keliling kelas untuk melihat apakah ada yang kosong dan mana kelas yang terisi. Kemudian supervisi dadakan yaitu kepala madrasah masuk ke ruang kelas melihat guru mengajar tanpa melihat administrasi tetapi melihat proses KBM dalam kelas. Disamping melakukan supervisi, kepala madrasah memiliki disiplin yang tinggi dan selalu tepat waktu. Beliau memiliki catatan khusus bagi guru menyangkut dengan absensi, setiap bulan kepala madrasah akan menunjukkan penilaian tersebut pada rapat bulanan.<sup>22</sup>

Kedisiplinan sangat erat kaitannya dengan penciptaan lingkungan belajar dan pelaksanaan pembelajaran yang efektif. Jika kedisiplinan tidak diterapkan maka berlangsungnya proses belajar mengajar tidak akan efektif. Dengan menunjukkan sikap disiplin yang tinggi, kepala MTs Al Khoiriyyah menunjukkan kepada tenaga kependidikan dan para peserta didik agar turut memiliki sikap disiplin.

Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, ada evaluasi dan strategi dalam meningkatkan minat belajar peserta didik yang dilakukan kepala madrasah yaitu untuk kelas yang ada karena kelas itu semuanya ada dua kelas strateginya biasanya akan dijadikan tiga kelas. Kelas A adalah kelas yang terbaik, jadi kita menjelaskan itu peserta didik sudah paham. Yang kedua itu kelas B yaitu biasanya kelas yang sedang, walaupun diberi materi tapi kita tetap harus tetap member bimbingan. Dan yang ketiga itu kelas C adalah kelas yang perlu perhatian khusus

---

<sup>22</sup>Wawancara dengan Guru Dyah Puspita Sari pada tanggal 13 Desember 2014 di MTs Al Khoiriyyah Semarang

strateginya, contohnya ketika menerangkan matematika aljabar satu kali untuk kelas yang lain, maka di kelas C harus dijelaskan tiga kali, harus ada perhatian khusus baik dari perilaku, hasil anak kemudian cara belajarnya dan cara memberikan masukan ilmunya berbeda dengan kelas lainnya.<sup>23</sup>

Menurut pandangan peneliti, kepala MTs Al-Khoiriyyah dalam hal ini telah melaksanakan perannya sebagai pemimpin yang menjalankan tugasnya sebagai pengawas jalannya pembelajaran di MTs Al-Khoiriyyah dengan baik dengan melaksanakan tiga supervisi diantaranya melalui diskusi kelompok, melalui kunjungan kelas dan pembicaraan individual.<sup>24</sup>

#### 1) Diskusi kelompok

Diskusi kelompok dilaksanakan setiap satu minggu sekali, istilah bagi guru adalah briefing. Briefing yang dilaksanakan kepala MTs Al-Khoiriyyah biasanya dilakukan hari Rabu atau hari Sabtu. Secara garis besar, isi dari briefing tersebut adalah evaluasi pelaksanaan pembelajaran yang sudah dilaksanakan dalam satu minggu dan pemberian info maupun arahan yang rutin dilakukan.

Disamping briefing, kepala MTs Al-Khoiriyyah melaksanakan rapat bulanan yaitu satu bulan sekali dan biasa dilakukan pada akhir bulan, dalam rapat bulanan tersebut menyangkut laporan keuangan dan evaluasi tentang kedisiplinan guru.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan kepala Madrasah Nur Jadid Setiawan MTs Al-Khoiriyyah pada tanggal 27 Oktober 2014 di MTs Al Khoiriyyah Semarang

<sup>24</sup> Pandangan peneliti yang dilakukan selama melakukan penelitian

<sup>25</sup> Wawancara dengan Guru MTs Al-Khoiriyyah Dyah Puspita Sari pada tanggal 14 Desember 2014 di MTs Al-Khoiriyyah Semarang

## 2) Kunjungan Kelas

Seorang Kepala Madrasah perlu menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas di antara peserta didik, peserta didik, orang tua, guru dan staff pendukung.<sup>26</sup> Salah satu yang dilakukan termasuk kunjungan kelas.

Kunjungan kelas yaitu kepala MTs Al-Khoiriyyah masuk ke ruang kelas melihat guru mengajar tanpa melihat administrasi tetapi melihat proses kegiatan belajar mengajar dalam kelas yang dilaksanakan oleh guru secara langsung untuk melihat apakah kegiatan belajar mengajar tersebut sudah sesuai dengan perangkat pembelajaran, disamping itu untuk melihat sikap peserta didik selama pembelajaran apakah peserta didik mampu memahami dengan baik pelajaran yang diterima atau masih perlu pendalaman setiap materi yang diajarkan.

Dengan adanya kunjungan kelas, seorang pengajar akan merasa diperhatikan ketika dia sedang mengajar, peserta didik juga akan merasa bahwa kepala madrasah memperhatikan proses pembelajaran mereka. Disamping sebagai penilaian terhadap pengajar dan peserta didik, kepala madrasah juga dapat melakukan supervisi.

## 3) Pembicaraan individual

Pembicaraan individual dilaksanakan ketika kepala MTs Al-Khoiriyyah telah selesai melakukan kunjungan kelas kemudian masing-masing guru akan dipanggil menemui di ruang kepala

---

<sup>26</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: RefikaAditama. 2009), hlm. 36

madrasah untuk menyampaikan kesulitan yang dirasakan dan kelemahan dalam pembelajarannya atau apakah terdapat peserta didik yang bermasalah nanti akan diberi solusi. Sedangkan peserta didiknya sendiri apabila terdapat permasalahan akan dinasehati secara umum agar lebih serius dalam pembelajaran.

#### **e. Melakukan Perencanaan Kurikulum**

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasah tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Salah satu yang ditunjukkan oleh kepala MTs Al-Khoiriyyah adalah dengan melakukan pemantauan kedisiplinan guru dan peserta didik, melakukan tinjauan setiap pagi berkeliling di setiap kelas untuk melihat bagaimana proses pembelajaran dilakukan. sebagaimana yang diungkapkan bapak Nur Jadid Setiawan

Ada evaluasi setiap hari yaitu keliling kelas untuk melihat apakah ada yang kosong dan mana kelas yang terisi. Kemudian ada juga supervisi dadakan yaitu saya masuk ke ruang kelas melihat guru mengajar tanpa

saya melihat administrasi tetapi saya melihat proses KBM dalam kelas.<sup>27</sup>

Dalam melaksanakan kepemimpinannya, kepala Madrasah melakukan upaya-upaya dalam mengembangkan kurikulum pembelajaran, upaya-upaya tersebut adalah:

1) Menyusun perencanaan

Setiap kegiatan yang dilakukan kepala madrasah sudah disusun dengan baik sehingga dalam melaksanakan kegiatannya sudah terdapat perencanaan yang matang.

2) Mengorganisasikan dan mengkoordinasikan kegiatan

Salah satu staf di MTs Al-Khoiriyyah mengungkapkan bahwa kepala MTs Al Khoiriyyah selalu menjalin komunikasi dengan guru dan juga tidak segan-segan untuk membantu misalnya ketika dalam persiapan menjelang UAS meski untuk laminating, membuat kartu dan lain lain jadi tidak hanya memberi perintah.

Yang saya lihat tidak terdapat hubungan antara atasan dan bawahan tetapi lebih terlihat pada keluarga. Jadi ketika ada masalah ekstern dan intern dari kami pihak guru tidak segan untuk cerita.<sup>28</sup>

Dengan tidak adanya batasan antara atasan dan bawahan, kerjasama yang baik dapat diciptakan karena kepala MTs Al-Khoiriyyah dapat membaur dan menjalin kedekatan sehingga ketika terjadi masalah baik pihak kepala madrasah maupun pihak tenaga pendidik yang memiliki

---

<sup>27</sup> Wawancara dengan kepala Madrasah bapak Nur Jadid Setiawan pada tanggal 13 Desember 2014 di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.

<sup>28</sup> Wawancara dengan Tata Usaha Nur Inayah di MTs Al-Khoiriyyah pada tanggal 27 Oktober 2014 di MTs Al Khoiriyyah Semarang

masalah tidak segan untuk berkonsultasi dan meminta kebijakan terhadap kepala madrasah.

3) Mengarahkan kegiatan dan melaksanakan pengawasan

Sebagai contoh yang dilakukan Kepala Madrasah dalam mengarahkan kegiatan dan melaksanakan pengawasan adalah ketika kegiatan Ekstrakurikuler berlangsung setiap pagi yaitu BTQ, kepala madrasah akan memantau dan melihat bagaimana proses BTQ berlangsung dan ketika pengajar BTQ mengalami kesulitan misalnya tidak bisa mengajar maka kepala madrasah akan langsung menunjuk pengajar lain untuk menggantikan.

4) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan

Evaluasi terhadap kegiatan sangat penting karena untuk mengetahui seberapa berhasil sebuah kegiatan dilakukan, yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan mengadakan rapat. Rapat yang dilakukan disini bukan hanya rapat yang bersifat formal di ruangan, tetapi juga diadakan pertemuan di lokasi lain, hal itu dilakukan oleh kepala madrasah agar guru dan staf tidak bosan dengan lingkungan rapat yang serba formal dan disamping itu agar rasa kekeluargaan antara staf dan karyawan semakin terjalin dengan erat.

5) Menentukan kebijaksanaan

Kaitannya dengan menentukan kebijaksanaan, kepala Madrasah dalam menentukan kebijaksanaan terkait dengan kurikulum dan pembelajaran di lingkungan madrasah merujuk kepada Yayasan. Sebagaimana yang

terjadi dengan perubahan Kurikulum 2013, kepala Madrasah melakukan perubahan sesuai kebijakan Yayasan.

6) Mengadakan rapat dan mengambil keputusan

Evaluasi yang dilakukan kepala madrasah diadakan satu minggu sekali, istilahnya briefing yaitu setiap hari Rabu dan hari Sabtu. Selain briefing juga ada rapat bulanan setiap satu bulan sekali yaitu evaluasi yang dilakukan kepada kegiatan pembelajaran selama satu bulan tersebut kepada para guru di MTs Al-Khoiriyyah. Sementara bagi siswa ada briefing setiap hari Sabtu pagi di halaman gedung MTs Al-Khoiriyyah.

7) Mengatur proses belajar mengajar

Tugas kepala madrasah dalam mengatur proses belajar mengajar, antara lain: Penyusunan program tahunan, program semester berdasarkan kalender pendidikan, mengatur pembagian tugas guru, pembuatan silabus berdasarkan kurikulum, pelaksanaan jadwal satuan pelajaran menurut alokasi waktu yang telah ditentukan berdasarkan kalender pendidikan, pelaksanaan evaluasi belajar yang meliputi ulangan harian ulangan umum untuk kenaikan kelas dan UN, penyusunan norma penilaian, penetapan kriteria kenaikan kelas dan kelulusan, laporan kemajuan hasil belajar peserta didik, penetapan dan peningkatan proses belajar mengajar

8) Mengatur administrasi ketatausahaan, peserta didik, ketenagakerjaan, sarana dan prasarana, keuangan/RAPBS.

Meskipun dalam kaitannya dengan administrasi baik peserta didik maupun tata usaha kepala madrasah dibantu oleh bagian Tata Usaha dan Wakil kepala madrasah, akan tetapi kepala madrasah secara langsung ikut membantu. Sebagai contoh ketika melengkapi administrasi di bagian Tata Usaha, kepala madrasah secara langsung membantu dalam melengkapi administrasi tersebut baik surat menyurat maupun keuangan.

9) Mengatur Organisasi Talamidz Intra Madrasah (OTIM)

Dalam mengatur Organisasi Talamidz Intra Madrasah, kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala madrasah bagian kesiswaan dan juga bagian Bimbingan dan Konseling.

10) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait.

Hubungan yang baik sangat penting bagi sebuah lembaga pendidikan agar eksistensinya tetap terjaga dan disamping itu agar masyarakat percaya dan dengan demikian mereka akan mempercayakan anaknya untuk bersekolah di lembaga tersebut. Dalam menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat. Dalam melaksanakan rapat yang berkaitan dengan peserta didik di MTs Al-Khoiriyyah, maka wakil masyarakat dan para orang tua siswa akan diikut sertakan.<sup>29</sup>

Jika diperhatikan, sikap yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut adalah salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja guru dan menjadikan kegiatan pembelajaran lebih efektif, dengan demikian budaya

---

<sup>29</sup> Pengamatan peneliti selama melakukan penelitian di MTs Al-Khoiriyyah Semarang

mutu yang telah dikembangkan selama ini tetap berjalan dengan baik. Bagi guru, kegiatan tersebut bisa menjadikan motivasi yang memberikan keyakinan kepada mereka bahwa kepala madrasah begitu perhatian dan peduli terhadap kegiatan pembelajaran di MTs Al-Khoiriyyah tersebut. Sementara bagi peserta didik, dapat menjadi dorongan agar siswa menjadi lebih rajin dan bersemangat karena kepala madrasah sudah menunjukkan sikap pedulinya terhadap kegiatan pembelajaran yang mereka laksanakan di MTs Al-Khoiriyyah.<sup>30</sup>

#### **f. Menerapkan Sikap Disiplin**

Hasil pengamatan peneliti, setiap hari Sabtu akan diadakan briefing pagi untuk seluruh peserta didik di MTs Al-Khoiriyyah dan pada kegiatan tersebut kepala Madrasah akan memberikan nasehat, arahan dan motivasi belajar bagi seluruh peserta didik. Disamping itu ada pembiasaan hukuman untuk peserta didik yang terlambat untuk berdiri berhadapan langsung dengan seluruh peserta didik sekolah agar menciptakan rasa jera bagi mereka sehingga mereka lebih disiplin ketika berangkat ke madrasah, kegiatan lain yang dilakukan adalah memeriksa kerapian peserta didik baik baju, rambut, kuku maupun aksesoris yang berkaitan dengan pembelajaran, baik sepatu maupun kaos kaki.

Kepala MTs Al-Khoiriyyah memiliki sikap dan pembawaan yang baik, memiliki kedisiplinan yang tinggi. Sebagaimana yang diungkapkan

---

<sup>30</sup> Pengamatan peneliti yang dilakukan pada 29 Oktober 2014 di MTs Al-Khoiriyyah Semarang

oleh salah seorang pengajar bahwa kepala MTs Al-Khoiriyyah selalu datang lebih awal sehingga hal tersebut menjadi motivasi yang kuat bagi para pengajar dan peserta didik untuk menjadi lebih disiplin. Bukan hanya pengajar dan peserta didik yang akan merasa lebih disiplin akan tetapi seluruh lingkungan MTs AL-Khoiriyyah juga akan menerapkan hal sama.

Jika dilihat dari uraian diatas maka kepala MTs Al-Khoiriyyah dalam kepemimpinannya memiliki pembawaannya yang disiplin. Kedisiplinan sendiri merupakan kunci utama untuk tercapainya tujuan pendidikan, dengan demikian semangat secara tidak langsung yang ditunjukkan oleh kepala madrasah dengan disiplin tersebut telah meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di MTs Al-Khoiriyyah dalam menggunakan waktu seefisien mungkin. Dengan demikian, upaya dalam mengembangkan mutu pendidikan di MTs Al-Khoiriyyah dapat tercapai.

Kepala MTs Al-Khoiriyyah selalu tepat waktu dan menepati janji. Kepala MTs AL-Khoiriyyah tidak pernah menunjukkan kemarahan atau sikap tidak suka meski seringkali guru melanggar kedisiplinan dengan datang terlambat. Disamping itu kepala MTs Al-Khoiriyyah selalu mengawasi jalannya kegiatan belajar mengajar dengan berkeliling di seluruh kelas dan ruangan untuk melihat keadaan dan kondisi pembelajaran yang berlangsung. Kepala MTs Al-Khoiriyyah tidak segan untuk bertanya kepada guru dan karyawan mengenai kekurangan yang

dimilikinya sehingga baik guru maupun karyawan dapat lebih terbuka dan berani untuk berbagi cerita.

Budaya madrasah sebagai karakteristik khas madrasah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personel madrasah yang membentuk satu kesatuan khusus sistem madrasah.<sup>31</sup>

Makna pemimpin pada budaya mutu adalah bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala MTs Al-Khoiriyyah terhadap budaya organisasi agar dapat mempengaruhi dan mempertahankan budaya yang kuat agar tercapainya tujuan, visi dan misi kepala MTs Al-Khoiriyyah pada budaya madrasah. Itulah sebabnya seorang kepala madrasah akan menciptakan budaya organisasi berdasarkan, nilai, perilaku dan keyakinan yang dimilikinya.

Dalam rangka menciptakan budaya mutu yang tersebut, kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki berbagai kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan pembinaan disiplin pegawai dan motivasi. Semakin banyak motivasi yang ditunjukkan oleh Kepala MTs Al-Khoiriyyah, semakin besar kemungkinan budaya mutu yang berkualitas tercipta di lingkungan Mts Al-Khoiriyyah tersebut. Menurut pandangan peneliti, kepala MTs Al-Khoiriyyah sudah menunjukkan kemampuannya sebagai pemimpin yang efektif. Kemampuan tersebut terlihat dari kepala MTs Al-

---

<sup>31</sup>Aan Komariah, *Visionary Leadership.*, hlm. 101-102

Khoiriyyah yang sangat menjunjung tinggi nilai kedisiplinan, melakukan komunikasi yang baik dan menjadi seorang pemimpin yang memiliki cara pengambilan keputusan secara demokratis.

Berdasarkan paparan diatas, peneliti merumuskan beberapa bentuk budaya mutu yang dikembangkan kepala Madrasah di MTs Al-Khoiriyyah Semarang, diantaranya:

a. Nilai-nilai dan Misi Madrasah

Pengembangan nilai-nilai dan misi madrasah terlihat dari pembiasaan yang dilakukan kepala Madrasah dengan bertumpu pada Visi utama madrasah yaitu menciptakan karakter siswa yang berakhlakul karimah diantaranya dengan pembiasaan penjemputan guru dan siswa setiap datang dengan mengucapkan salam didepan gerbang sekolah, pembiasaan BTQ yang dilakukan sebelum KBM dimulai, menghafal surat-surat pendek sebelum proses belajar mengajar dan melakukan shalat berjamaah setiap waktu dhuhur. Disamping itu setiap upacara hari Sabtu kepala Madrasah akan memberikan nasihat dan melakukan rutinitas untuk mengecek kebersihan dan kelengkapan siswa.

b. Komunikasi yang baik

Kepala MTs Al-Khoiriyyah melakukan pendekatan dengan cara menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh warga madrasah baik dengan dewan guru, siswa maupun karyawan lainnya.

c. Pengambilan Keputusan

Dalam setiap pengambilan keputusan, kepala MTs Al-Khoiriyyah bersikap demokratis sehingga segala keputusan yang diambil oleh kepala madrasah merupakan hasil mufakat bersama dan keputusan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan bersama.

d. Lingkungan Belajar yang kondusif

Kepala MTs Al-Khoiriyyah menciptakan lingkungan belajar yang kondusif diantaranya dengan melakukan pengecekan pada setiap ruangan kelas, melakukan pengecekan langsung masuk ke dalam kelas disamping tujuannya untuk supervisi terhadap guru dalam mengajar juga untuk melihat kesiapan belajar dari siswa, dan memberikan binaan dan arahan serta evaluasi pembelajaran terhadap guru melalui rapat rutin dan pertemuan tatap muka secara langsung dengan kepala madrasah.

e. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala MTs Al-Khoiriyyah diantaranya: Menyusun perencanaan, Mengorganisasikan dan mengkoordinasikan kegiatan, Mengarahkan kegiatan dan melaksanakan pengawasan, Melakukan evaluasi terhadap kegiatan, Menentukan kebijaksanaan, Mengadakan rapat dan mengambil keputusan, Mengatur proses belajar mengajar, Mengatur administrasi ketatausahaan, peserta didik, ketenagakerjaan, sarana da prasarana,

keuangan/RAPBS, Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait.

f. Disiplin

Salah satu aspek dalam pengembangan yang dilakukan kepala madrasah agar menciptakan budaya yang bermutu yaitu pembiasaan disiplin baik terhadap dirinya sendiri melalui ketepatan waktunya, juga terhadap kedisiplinan guru dan siswa.

g. Hubungan Masyarakat

Dengan pembiasaan yang dilakukan melalui penanaman nilai dan misi madrasah, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, melakukan komunikasi yang baik dan memberikan contoh tauladan dengan memiliki kedisiplinan yang baik maka kepala madrasah telah melakukan hubungan yang baik dengan masyarakat yaitu memberikan rasa percaya bahwa MTs Al-Khoiriyyah memiliki mutu yang baik terutama wali murid.

Dengan budaya berkualitas yang telah dikembangkan di MTs Al-Khoiriyyah Semarang diharapkan mampu mencetak out put yang berkualitas baik dari bidang keIslaman maupun dalam bidang sains. Lebih lanjut bahwa penciptaan budaya ini memberikan sebuah legitimasi pada lembaga pendidikan bahwa orientasi yang ingin dicapai adalah sebuah budaya yang berkualitas yang mampu masuk ke dalam jiwa anak didiknya sampai kapanpun dia berada, kesan mereka terhadap budaya yang telah

di ikuti selama di MTs Al-Khoiriyyah Semarang memberikan spirit bagi hidupnya.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Adapun hambatan-hambatan yang di rasakan oleh peneliti dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

1. Keterbatasan peneliti dan madrasah adalah waktu penelitian yang kurang efektif dikarenakan hanya dilakukan dalam waktu seminggu. Waktu yang sementara dan relatif singkat membuat penelitian ini bersifat sementara, artinya bila diadakan penelitian pada tahun yang berbeda dimungkinkan akan ada perbedaan.
2. Penelitian yang dilakukan terbatas pada satu tempat yaitu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang, sehingga hasil yang diperoleh kemungkinan berbeda dengan madrasah lain. Karena kepemimpinan kepala madrasah antara madrasah yang satu dengan yang lain tentunya berbeda.
3. Keterbatasan kondisi dan kemampuan peneliti dalam mengkaji masalah yang diangkat.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Dalam rangka menciptakan budaya mutu yang efektif, kepala madrasah sebagai pemimpin diharapkan memiliki berbagai kemampuan diantaranya kemampuan manajerial yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran di MTs Al-Khoiriyyah. Disamping itu pembinaan disiplin pegawai dan motivasi perlu dilakukan agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik secara terus menerus. Menurut pandangan peneliti, kepala MTs Al-Khoiriyyah sudah menunjukkan kemampuannya sebagai pemimpin yang efektif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala MTs Al-Khoiriyyah memiliki upaya yang dilakukan dalam mengembangkan budaya yang bermutu di MTs Al-Khoiriyyah dengan menanamkan nilai-nilai dan misi madrasah sebagai pedoman, melakukan komunikasi yang baik dengan seluruh warga madrasah baik dengan guru, siswa maupun karyawan, melakukan pengambilan keputusan dengan mufakat bersama sehingga semua kebijakan yang diberikan dapat diterima semua pihak dan dapat terlaksana tanpa adanya keterpaksaan dari salah satu pihak, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan perencanaan kurikulum sesuai

dengan kurikulum pembelajaran di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan pembiasaan kedisiplinan dan juga menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat.

Dengan budaya berkualitas yang telah dikembangkan di MTs Al-Khoiriyyah Semarang diharapkan mampu mencetak out put yang berkualitas baik dari bidang keIslaman maupun dalam bidang sains. Lebih lanjut bahwa penciptaan budaya ini memberikan sebuah legitimasi pada lembaga pendidikan bahwa orientasi yang ingin dicapai adalah sebuah budaya yang berkualitas yang mampu masuk ke dalam jiwa anak didiknya sampai kapanpun dia berada, kesan mereka terhadap budaya yang telah di ikuti selama di MTs Al-Khoiriyyah Semarang memberikan spirit bagi hidupnya.

## **B. Saran**

Sebagai akhir dari penulisan skripsi ini, dengan segala kerendahan Hati Tanpa mengurangi rasa hormat (*ta'dzim*) kepada semua pihak, dan demi suksesnya kegiatan pembelajaran dan meningkatkan mutu pendidikan yang khususnya pendidikan agama Islam di MTs Al-Khoiriyyah Semarang. Maka, mendasarkan pada penelitian yang peneliti lakukan, maka peneliti ingin memberikan saran yang mungkin dapat menjadi bahan masukan, antara lain sebagai berikut:

1. Untuk kepala madrasah, budaya mutu yang dikembangkan sudah baik, akan tetapi lebih baik jika penerapan budaya yang bermutu di MTs Al-Khoiriyyah juga dirumuskan dalam bentuk kalimat-kalimat persuasive

berupa slogan atau motto yang ditempel atau dijadikan sebagai penyemangat sehingga seluruh warga madrasah akan lebih terbiasa dalam melakukan budaya yang diterapkan di MTs Al-Khoiriyyah.

2. Untuk Guru, alangkah lebih baik jika seluruh guru menyadari sepenuhnya pengembangan budaya madrasah yang bermutu sebagai tanggung jawab bersama bukan hanya tanggung jawab kepala madrasah dan berusaha untuk melibatkan diri dalam setiap program pengembangan yang dilakukan oleh kepala MTs Al-Khoiriyyah.
3. Seluruh warga MTs Al-Khoiriyyah alangkah baiknya ikut andil dalam mensukseskan pelaksanaan pembelajaran dalam upaya meningkatkan budaya mutu yang dilakukan oleh kepala madrasah. Visi, misi dan tujuan yang ada tidak akan tercapai dengan baik apabila semua elemen pendukung tidak turut mensukseskannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Setiawan, Bahar dan Abdul Muhith, *Transformational Leadership; Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013).
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: RinekaCipta, 2006).
- Azwar, Saifudin. *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997).
- Danim, Sudarwan dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis dan internasionalisasi pendidikan* (Jakarta: Rhineka Cipta, 2009).
- Danim, Sudarwan. *Menuju Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005).
- Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010).
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, (Jakarta: GP. Press, 2009).
- Fathoni, Abdurrahman. *Metodologi Penelitian dan Teknis Penyusunan Skripsi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press 1983).
- Komariah, Aan dan CepiTriatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).

- Marno, *Islam By Management and Leadership* (Jakarta: Lintas Pustaka' 2007).
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999).
- Mufaiz, Anik. *Kepemimpinan Visioner untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal*. (Semarang: Perpustakaan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Walisongo Semarang, 2008).
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010)
- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Edisi 2* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009)
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).
- Purwanto, Ngali, *Administrasi Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008).
- Qomar, Mudjamil. *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007),
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKS Printing Cemerlang, 2010).
- Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: RefikaAditama, 2008).
- Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: RefikaAditama, 2009).

- Sagala, Saiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: CV. Alfabeta, 2000).
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, cetakan x, (Jogjakarta: Ircisod, 2011).
- SyaodihSukmadinata, Nana. *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010).
- Sholikhah, Nihayatus. *Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pengaruh Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Kompetensi Paedagogik Guru MTs Daruss'adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal* (Semarang: Perpustakaan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 2008).
- Subagyo, Joko. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), cet.6.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008).
- Sutikno, Sobry. *Manajemen Pendidikan*, (Lombok: Holistika 2012).
- Tohirin, *Metode Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling* (Jakarta: RajaGrafind Persada, 2012).
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations* (London: Prentice Hall Inc, 1998)
- Zuriah, Nurul, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori- Aplikasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006).

<http://madrasahku.blogspot.com/2013/03/peran-kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam.html>, diunduh pada 10 April 2014

<http://madrasahku.blogspot.com/2013/03/peran-kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam.html>, diunduh pada 10 April 2014

<http://www.antaraneews.com/berita/336501/70>, diunduh 10 April 2014

Lampiran 1

**Pedoman Wawancara dengan Kepala Madrasah**

Pertanyaan	Jawaban		
	Ya	Tidak	Uraian
1. Bagaimana kepemimpinan kepala Madrasah di MTs Al-Khoiriyyah ini?			
2. Apakah bapak mengetahui beberapa jenis kepemimpinan?			
3. Bagaimana model kepemimpinan yang baik menurut bapak?			
4. Seperti apa model kepemimpinan yang bapak terapkan di madrasah ini?			
a. Apakah bapak menggunakan kepemimpinan transaksional?			
b. Seperti apa penerapannya?			
a. Apakah Bapak menggunakan model kepemimpinan transformasional?			
b. Seperti apa penerapannya?			
c. Apakah Bapak menggunakan model kepemimpinan visionary?			
d. Seperti apa penerapannya?			
5. Bagaimana pendapat bapak tentang kepemimpinan yang efektif di madrasah ini?			
6. Apakah kepemimpinan yang bapak terapkan sudah efektif dari segi teori dan prakteknya?			

7. Apakah Bapak memiliki target/sasaran untuk meningkatkan mutu di madrasah ini?			
8. Untuk meningkatkan mutu, apakah bapak mengacu pada visi sekolah dan misi bapak sebagai kepala madrasah?			
9. Bagaimana konsep budaya mutu menurut bapak?			
10. Apakah sejauh ini terdapat peningkatan budaya mutu yang dirasakan oleh bapak?			
11. Apakah visi dan misi bapak dalam meningkatkan mutu di MTs Al Khoiriyah? a. Apakah visi bapak sudah berhasil diterapkan? b. Bagaimana penerapannya?			
c. Apakah misi bapak sudah berhasil diterapkan? d. Bagaimana penerapannya?			
12. Apakah ada kendala dalam melaksanakan visi dan misi kepemimpinan Bapak?			
a. Apakah kendala itu terkait dengan Guru dan siswa?			
b. Apakah kendala itu terkait dengan kurikulum?			
c. Apakah kendala itu terkait dengan pengelolaan?			
d. Apakah kendala itu terkait			

dengan pembelajaran?			
e. Apakah kendala itu terkait dengan hal lain?			
f. Seperti apa kendalanya?			
g. Apakah ada pemecahan yang sudah Bapak lakukan?			
h. Bagaimana pemecahannya?			
13. Apakah Bapak melaksanakan langkah- langkah pembinaan?			
a. Apakah Bapak menciptakan budaya mutu yang baik di sekolah?			
b. Apakah Bapak melakukan pengembangan budaya mutu di madrasah?			
c. Apakah Bapak mengembangkan strategi dalam meningkatkan budaya mutu?			
d. Apakah Bapak melakukan penilaian dalam meningkatkan budaya mutu?			
e. Apakah Bapak melakukan revisi dalam meningkatkan budaya mutu?			

Lampiran 2

**Pedoman Wawancara dengan Guru**

Pertanyaan	Jawaban		
	Ya	Tidak	Uraian
1. Apakah kepala madrasah melaksanakan kepemimpinan?			
1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah?			
a. Apakah menggunakan model kepemimpinan transaksional?			
b. Seperti apa penerapannya?			
c. Apakah menggunakan model kepemimpinan transformasional?			
d. Seperti apa penerapannya?			
e. Apakah menggunakan model kepemimpinan visionary?			
f. Seperti apa penerapannya?			
2. Apakah madrasah ini sudah memiliki mutu yang baik berdasarkan kepemimpinan kepala madrasah?			
a. Seperti apa peningkatan mutu yang telah dirasakan?			
3. Apakah pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru maupun karyawan?			
4. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah terhadap pembelajaran?			
5. Apakah ada evaluasi atau supervisi			

yang dilakukan oleh kepala madrasah?			
6. Apakah mutu madrasah perlu ditingkatkan?			
7. Bagaimana harapan anda terhadap peningkatan mutu di madrasah melalui kepala madrasah?			

*Lampiran 3*

**Pedoman Wawancara Kepada Pihak Yayasan**

Pertanyaan	Jawaban		
	Ya	Tidak	Uraian
1. Bagaimana kepemimpinan kepala MTs Al-Khoiriyyah Semarang?			
2. apakah ada pembinaan untuk kepala madrasah?			
3. Apakah ada kriteria yang ditentukan dalam pengangkatan kepala madrasah oleh yayasan?			
4. apakah ada kegiatan workshop atau rapat khusus kepala sekolah?			
5. apakah yayasan ikut mengevaluasi gurudisampingtelahmenyerahkanwewenangnyakepadakepala madrasah?			
6. harapannya apa dari yayasan untuk kepala madrasah dalam kepemimpinannya?			

*Lampiran 4*

**Pedoman Observasi Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kegiatan	Skala		
	Baik	Sedang	Kurang
Situasidankondisi lingkungan MTs AlKhorriyyah Semarang			
Pengecekankelengkapandokumen-dokumen di Kantor MTs Al-Khorriyyah Semarang			
Pengecekankelengkapandokumenperangkat pembelajaran MTs Al-Khorriyyah Semarang			

Lampiran 5

**Pedoman dokumentasi pelaksanaan supervisi akademik**

Dokumentasi	Ada	Tidak
Profil MTs Al-Khoriyyah Semarang		
Sejarah berdiri dan berkembangnya MTs Al-Khoriyyah Semarang		
Struktur organisasi MTs Al-Khoriyyah Semarang		
Keadaan guru dan karyawan MTs Al-Khoriyyah Semarang		
Keadaan siswa MTs Al-Khoriyyah Semarang		
Program supervisi kepala madrasah		
pelaksanaan supervisi kepalasekolah		
Instrumen kepemimpinan kepala sekolah		
Data hasil observasi pelaksanaan kepemimpinan kepalasekolah		
Foto/video pelaksanaan kepemimpinan kepalasekolah		
Lembar penilaian kinerja guru		
Laporan kegiatan pengawasan		
Perangkat pembelajaran guru		

*Lampiran 6*

**PRESTASI AKADEMIK TINGKAT SMP dan MTs  
SE KOTA SEMARANG**

NO	Tahun Pelajaran	Urutan Peringkat Se Kota	Rata-Rata Jml. Nilai UN	Keterangan
1	2009/2010	15	29,08	
2	2010/2011	20	27,95	
3	2011/2012		29,81	
4	2012/2013		24,43	

*Lampiran 7*

**PRESTASI NON AKADEMIK**

1. Juara 1 Lomba Pidato Bahasa Arab, Tingkat Jawa Tengah
2. Juara 1 Putra Lomba Siswa Teladan MTs dalam rangka HAB Depag ke 49
3. Juara Umum 1 Porseni penyelenggara STMIK AKI Semarang tahun 2003
4. Juara 1 Putra Pencak Silat Muslimin Hizbullah tahun 2003
5. Juara 2 Pemilihan Imtaq-Iptek SLTP se Kota Semarang Tahun 2003
6. Juara 3 Lomba Qosidah Piala Walikota tahun 2003
7. Juara 1 Pidato Bahasa Inggris tingkat SMP tahun 2004
8. Juara 3 Lomba Jipin Piala Walikota dalam rangka Dugderan tahun 2004
9. Juara 3 Pidato Bahasa Indonesia tingkat SMP tahun 2004
10. Juara 1 Pidato Bahasa Indonesia tingkat SMP tahun 2006
11. Juara 3 Putri Lomba Lari Tingkat Kelurahan Bulu Stalan tahun 2006
12. juara 1 Pidato Bahasa Arab Porseni Pelajar MTs Prov. Jawa Tengah th. 2009
13. Juara 2 design Poster dan Mading tingkat karesidenan Semarang tahun 2009
14. Juara 1 Pencak silat putra tingkat Kota semarang tahun 2011
15. Juara I lomba pidato Bahasa Arab (Putri) tingkat MTs Sekodya Semarang dalam rangka AKSIOMA di MTsN 1 Semarang Mei 2013
16. Juara I lomba lari 100 M (Putri) tingkat MTs sekodya Semarang dalam rangka AKSIOMA di MTsN 1 Semarang Mei 2013
17. Juara II Pidato Bahasa Arab (Putri) tingkat MTs berpartisipasi dalam Festival Anak Sholeh ( FAS ) Piala Walikota Semarang dalam rangka Islamic Education Expo di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Walisongo Semarang 22 Juni 2013.
18. Juara II lomba Mading ( Putri ) tingkat MTs Se-Jawa Tengah dalam kegiatan Semarak Indonesia 2013 diselenggarakan oleh Himpunan Mahasiswa Bahasa dan Sastra Indonesia UNNES 24 November 2013.

### *Lampiran 8*

Rata-rata nilai Ujian Madrasah dan Ujian Akhir Negara dalam tiga tahun terakhir bias dikatakan sangat memuaskan (baik). Dengan prestasi – prestasi yang gemilang tersebut MTs. Al-Khoiriyyah Semarang mampu mengungguli nilai dari madrasah – madrasah yang ada bahkan mampu bersaing dengan sekolah negeri maupun swasta yang lainnya. Dengan data sebagai berikut:

#### **Data Rata-rata Nilai Ujian 5 (lima) Tahun Terakhir**

<b>NO</b>	<b>Tahun Pelajaran</b>	<b>Persentase Kelulusan</b>	<b>Keterangan</b>
1	2009/2010	100 %	-
2	2010/2011	100 %	-
3	2011/2012	96 %	Tdk lulus 2 orang
4	2012/2013	100%	-

*Transkrip 1*

**TRANSKIP WAWANCARA**

- Hari/Tanggal** : Sabtu, 27 Oktober 2014
- Informan** : Nur Jadid Setiawan, S.Pd
- Jabatan** : Kepala MTs Al-Khoiriyyah Semarang
- Lokasi** : Ruang Kepala Madrasah
- Waktu** : 10.00 WIB-selesai
- 
- Peneliti : Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di MTs Al-Khoiriyyah ini?
- Informan : Yayasan Al-Khoiriyyah dari RA sampe Aliyah kepemimpinannya sentral YPI, berpusat pada yayasan. Sedangkan lembaganya berarti kepemimpinan tertinggi adalah kepala madrasah. Pedomannya tetap seperti sunatullah, menjadi pemimpin yang adil, arif, bijaksana, kebijakan bisa diterima oleh bawahan dan kita tetap saling mengisi saling mengingatkan dari berbagai pihak yang berkepentingan.
- Peneliti : Target kepemimpinan bapak di MTs Al-Khoiriyyah ini seperti apa?
- Informan : Targetnya madrasah ini bisa eksis, sukses, berprestasi, disiplin tinggi, dedikasinya baik, tujuan hidup untuk dunia dan akhirat tercapai. Jadi tujuannya disamping ladang jihad, juga menjadikan ladang ibadah untuk mencetak anak yang sholih sholihah tercapai untuk saya.
- Peneliti : Bagaimana visi dan misi bapak sebagai kepala sekolah?
- Informan : Kalau visi saya adalah mencetak generasi yang qur'ani, ahli dibidang iptek dan ahli dibidang imtaq. Artinya iman taqwanya oke dan teknologinya juga oke. Dan misinya yang jelas anak2 harus memiliki akhlakul karimah seperti halnya Rasulullah SAW

- Peneliti : Visi misinya apakah berkaitan dengan mutu yang ingin dicapai?
- Informan : Jelas. Jadi semua misi al kho harus berkaitan dengan mutu. UNnya bagaimana bisa baik, UMBN baik, midnya dan semesternya baik. Yang jelas disini yang kita unggulkan adalah mutu. Maka al-khoiriyyah inshaallah ketika UN itu mesti predikatnya bisa memasuki tiga belas besar se kota Semarang.
- Peneliti : ContohPeningkatan mutu yang dilakukan bapak untuk mengembangkan MTs Al Khoiriyyahini seperti apa?
- Informan : Kita biasanya mengundang pakar tertentu. Contoh kurikulum terbaru 2013 berarti kita mengundang para ahli dan pakar dari kurikulum 2013. Kita akan mengadakan workshop kemudian seminar, pelatihan dilanjutkan dengan diklat. Termasuk pembuatan RPP secara riil. Contoh yang kedua ada diklat penilaian kurikulum 2013, jadi memang teman-teman ini kita kumpulkan di satu tempat kita panggilkan satu pakar untuk bisa mengisi tentang nilai aplikasi 2013 ataupun tentang kurikulum 2013 itu sendiri.
- Peneliti : Untuk sasaran bapakdari peningkatan mutu MTs Al-Khoiriyyahsepertiapa?
- Informan : Sasarannya yaitu gurunya berkualitas. Kurikulumnya berkualitas. Anaknya berbobot. Prestasinya bagus dan membawa nama baik madrasah.
- Peneliti : Apakah selama ini terdapat kendaladalam proses belajarmengajar?
- Informan : Kalau kendala selama ini cukup relative kecil. Paling kendala itu ketika anak-anak waktunya pengayaan biasanya motivasi belajar agak kurang karena kondisi lelah. Sudah dari pagi setengah tujuh dan pulang sore setengah empat. Paling kendalanya itu. Jadi ketika ada jam tambahan dan ada try out

tambahan di akhir non-KBM yang diluar jam pelajaran itu biasanya anak-anak begitu lelah. Tapi kita tetap siasati bagaimana dengan variasi game kemudian motivasi biasanya anak-anak bisa bangkit lagi untuk bisa semangat.

Peneliti : Contoh strategi yang ustad lakukan bagi para peserta didik ketika ada kendala dalam proses belajar mengajar agar mutu MTs Al-Khoiriyyah tetap baik bagaimana?

Informan : Untuk strateginya misalnya untuk kelas yang ada karena kelas itu semuanya ada dua kelas strateginya biasanya kita jadikan tiga kelas. Kelas A adalah kelas yang terbaik, jadi kita ngomong itu sudah paham. Yang kedua itu kelas B yaitu biasanya kelas yang sedang, walaupun diberi materi tapi kita tetap harus bombing. Dan yang ketiga itu kelas C adalah kelas yang perlu perhatian khusus strateginya, contohnya ketika menerangkan matematika aljabar satu kali untuk kelas yang lain, maka di kelas C harus dijelaskan tiga kali, harus ada perhatian khusus baik dari perilaku, hasil anak kemudian cara belajarnya dan cara memberikan masukan ilmunya beda antara kelas A dan B.

Peneliti : Apakahada penilaian yang dilakukan oleh bapak sendiri sebagai kepala madrasah? Penilaiannya bagaimana?

Informan : Iya, semua tetap harus ada laporan, jadi selama pengayaan dari awal hingga akhir penilaiannya seperti apa, ada peningkatan atau tidak tetap akan ada evaluasi.

Peneliti : Kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan di madrasah ini seperti apa bapak?

Informan : Kalau saya menerapkan semua model kepemimpinan, tergantung aplikasinya dimana, seperti ketika saya memimpin rapat, ketika saya briefing, ketika saya supervisi, ketika saya sidang dadakan, ketika saya mungkin memberikan informasi kedinasan

*Transkrip 2*

**TRANSKIP WAWANCARA**

**Hari/Tanggal** : Selasa, 30 Oktober 2014

**Informan** : Noor Hidayah, S.H.I

**Jabatan** : Bagian Tata Usaha MTs Al-Khoiriyyah Semarang

**Lokasi** : Ruang Tata Usaha

**Waktu** : 10.00 WIB-selesai

Peneliti : Apakah ada evaluasi terhadap guru maupun karyawan yang dilakukan oleh kepala madrasah?

Informan : Ada. Diadakan rapat/briefing/evaluasi setiap dua kali seminggu tetapi jika ada info atau hal yang mendesak maka diadakan briefing dadakan atau rapat. Selain itu ada rapat bulanan/evaluasi setiap satu bulan sekali

Peneliti : Kepemimpinannya seperti apa?

Informan : Kepemimpinan kepala madrasah sangat sesuai diterapkan di MTs Al-Khoiriyyah, kepala Madrasah memiliki sikap disiplin dan serius tetapi santai, cara memberikan info sangat up to date, ketika memberikan tugas sangat sistematis, cepat dan tepat waktu.

Peneliti : Apakah kepemimpinannya disukai oleh para karyawan?

Informan : Bukannya saya mau membela atau bagaimana, tetapi memang saya akui kepemimpinan beliau sangat pas. Selain itu kepala madrasah sangat terbuka dan saling menghargai dengan sesama karyawan. Ada rapat tetapi santai misalnya diadakan sambil makan bersama, keluar mencari suasana baru sehingga tidak jenuh dengan keadaan rapat yang selalu didalam ruangan.

Peneliti : Apakah kepala madrasah selalu memberi arahan kepada bawahannya?

Informan : Iya, beliau selalu mengusahakan agar guru dan karyawan selalu tahu informasi terbaru sehingga memudahkan bagi kami

*Transkrip 3*

**TRANSKIP WAWANCARA**

**Hari/Tanggal** : Senin, 13 Desember 2014  
**Informan** : DyahPuspita Sari, S.Pd  
**Jabatan** : Guru MTs Al-Khoiriyyah Semarang  
**Lokasi** : RuangGuru  
**Waktu** : 09.00 WIB-selesai

Peneliti : kepemimpinan kepala madrasah MTs Al Khoiriyyah itu seperti apa?

Informan : kepemimpinannya? Kalau saya disuruh menilai ya kepemimpinannya sudah bagus,terutama dalam hal kedisiplinan.

Peneliti : jika dibandingkan dengan kepala sekolah yang lain bagaimana?

Informan : kalau kepala sekolah di lembaga yang lain ya mungkin kepemimpinannya menurut saya sama-sama bagus, tapi secara detailnya kan saya tidak tahu. Tapi kalau dari saya sendiri yang menilai menurut saya satu poin yang terlihat lebih itu disiplinnya bagus sekali dan beliau itu selalu on time setiap mengerjakan tugas jadi tidak menunda-nunda pekerjaan, kemudian beliau juga ibaratnya sangat down to earth jadi tidak terlihat batas antara top-downnya. Kadang kan ada kepala sekolah yang kelihatan eksklusif, tetapi meskipun begitu beliau tetap terlihat ada wibawa yang tetap terjaga dan juga beliau tidak segan-segan untuk membantu misalnya ketika dalam persiapan menjelang uas meski untuk laminating, membuat kartu dan lain lain jadi tidak hanya member perintah. Yang saya lihat tidak terdapat hubungan antara atasan dan bawahan tetapi lebih terlihat pada keluarga. Jadi ketika ada masalah ekstern dan intern dari kami pihak guru tidak segan untuk cerita.

- Peneliti : jadi dalam kepemimpinannya beliau selalu saling berbagidengan guru dankaryawan?
- Informan : iya, jadi seringkali ketika guru ada suatu masalah nanti akan diberi solusi. Kalau tidak beliau sendiri biasanya sudah melihat jika ada masalah nanti akan dipanggil dan diberi solusi. Bahkan untuk masalah pribadi pun beliau siap mendengarkan
- Peneliti : kemudian masalah kepemimpinan kepala sekolah terhada peserta didik bagaimana?
- Informan : kepemimpinannya juga bagus. Dalam memimpin tertib dan terarah dan sering terjun secara langsung ke lapangan meski secara tidak langsung beliau sudah meminta bantuan kepada bagian kurikulum atau kesiswaan.
- Peneliti : kemudian evaluasi yang dilakukan terhada peserta didik bagaimana?
- Informan : seringnya ketika ada contoh siswa yang bermasalah itu yang pertama dari wali kelas dulu, tetapi kalau dari wali kelas dirasa kurang maksimal bisa diatasi kesiswaan dan semua laporan tentang permasalahan siswa tetap harus masuk ke kepala madrasah. Biasanya kepala madrasah akan bertanya dahulu apakah sekiranya masalah tersebut dapat ditangani atau tidak kepada wali kelas, kemudian biasanya anak yang bermasalah akan mendapat nasehat langsung dari kepala madrasah disamping nasehat dari wali kelas
- Peneliti : kemudian dalam masalah pembelajaran, ketika ada permasalahan apakah kepala madrasah akan menanganinya?
- Informan : kalau itu masuknya supervisi kepala madrasah paling tidak satu semester itu ada satu kali supervisi. Itu biasanya ketika pembelajaran berlangsung beliau melihat langsung proses pembelajarannya kemudian masing-masing guru akan dipanggil menemui di ruang kepala madrasah untuk menyampaikan kesulitan yang dirasakan kemudian kelemahan dalam pembelajarannya atau apakah terdapat siswa yang bermasalah nanti akan diberi solusi.

Sedangkan siswanya sendiri biasanya akan dinasehati secara umum agar lebih serius dalam pembelajaran.

Peneliti : kalau supervisi keseluruhan yang dilakukan terhadap guru ada atau tidak?

Informan : biasanya itu kalau evaluasi diadakan satu minggu sekali, istilahnya briefing. Biasanya kalau tidak hari Rabu itu hari Sabtu. Seperti kemarin waktu perubahan kurikulum 2013 yang ternyata setelah dijalankan dan sempat diberi aba-aba agar guru mengikuti pelatihan dan lain lain yang kemudian dirubah kembali menjadi KTSP juga disampaikan ketika briefing. Selain briefing juga ada rapat bulanan setiap satu bulan sekali.

Peneliti : bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah?

Informan : kalau menurut saya demokratis dan bersahabat, itu yang saya rasakan. Beliau bisa memposisikan diri menjadi teman, kadang menjadi rekan kerja, kadang menjadi bapak dan kadang menjadi atasan yang memiliki kewibawaan. Beliau itu mempermudah semua urusan, maksudnya ketika suatu hal dapat dikerjakan mengapa harus dipersulit.

Peneliti : Terkait dengan mutu, apa yang sudah ustadzah rasakan sejak masa kepemimpinannya beliau dalam peningkatan mutu di mts ini?

Informan : di mts ini dilihat lebih pada kedisiplinannya terlihat sangat meningkat terutama dari gurunya. Bagi guru yang sering telat kepala madrasah sudah memiliki catatan tersendiri. Beliau tidak pernah marah, selalu memberikan arahan dengan tersenyum.

Peneliti : pengaruh kepala madrasah terhadap guru apakah sudah terlihat?

Informan : sudah terlihat sekali, dalam hal apapun di semua bidang sudah sangat terlihat. Dari akademik atau kesiswaan beliau akan langsung terjun membantu apabila sekiranya mengalami kesusahan.

Peneliti : yang ustadzah rasakan pengaruh kepala madrasah apa?

Informan : bagi saya sendiri terutama pada kedisiplinannya karena jujur saya memang masih sering terlambat jadi ketika beliau sudah berada

didepan gerbang sambil tersenyum maka timbul rasa bersalah saya. Disamping itu perangkat pembelajaran juga selalu dicek, jadi semuanya dikumpulkan dalam box kemudian diserahkan kepada beliau.

Peneliti : kemudian harapan untuk kepala madrasah untuk kepala madrasah dan untuk madrasah itu apa?

Informan : sebetulnya saya juga bingung, soalnya beliau sudah baik. Jadi ketika beliau pernah saya ditanya kekurangan beliau apa malah saya jawab tidak tahu. Hanya saja memang beliau itu terlalu baik dan terlalu sering menolong orang meski dalam kesibukannya jadi ketika dibutuhkan tau-tau beliau sedang pergi atau rapat dll.

Peneliti : kemudian harapan dalam pembelajaran itu apa?

Informan : harapan kepada pembelajaran itu lebih pada fasilitas. Fasilitas dari buku dan sarana penunjang sudah, akan tetapi fasilitas yang ada di tembok misalnya tembok pada bocor dan kipas angin mati, itu sangat berpengaruh terhadap pembelajaran.

*Transkrip 4*

**TRANSKIP WAWANCARA**

**Hari/Tanggal** : Senin, 13 Desember 2014  
**Informan** : NurJadidSetiawan, S.Pd  
**Jabatan** : Kepala MTs Al-Khoiriyyah Semarang  
**Lokasi** : RuangKepala Madrasah  
**Waktu** : 09.00 WIB-selesai

Peneliti : evaluasi untuk guru itu dilakukan seperti apa dan kapan dilakukannya?

Informan : evaluasi atau supervisi untuk guru dilaksanakan selama setahun dua kali dalam setiap semester. Selain itu ada evaluasi setiap hari yaitu keliling kelas untuk melihat apakah ada yang kosong dan mana kelas yang terisi. Kemudian supervisi diadakan yaitu saya masuk ke ruang kelas melihat guru mengajar tanpa saya melihat administrasi tetapi saya melihat proses KBM dalam kelas

Peneliti : aspek yang dinilai dalam supervisi apa saja?

Informan : sebagaimana dalam LPJ supervise, semua aspek dinilai.

Peneliti : untuk evaluasi personal apakah ada?

Informan : biasanya saya evaluasi ketika pagi hari yaitu ketika guru datang di pagi hari, nanti jika ada keterlambatan akan diberikan pembinaan

Peneliti : kemudian untuk pembelajaran evaluasinya dilakukan kapan?

Informan : langsung dikelas ketika itu juga, untuk kekurangannya dapat dilihat di lembar LPJ

## **TRANSKIP WAWANCARA**

**Hari/Tanggal** : Senin, 13 Desember 2014  
**Informan** : Ust. Thohir  
**Jabatan** : Kepala MTs Al-Khoiriyyah Semarang  
**Lokasi** : Ruang Kepala Madrasah  
**Waktu** : 09.00 WIB-selesai

Peneliti : bagaimana kepemimpinan kepala mts al khoiriyyah semarang?  
Informan : kalau kita lihat karna al khoiriyyah lembaganya desentralisasi yaitu kita memang memiliki kepala di masing-masing lembaga tetapi secara menyeluruh kegiatan terpusat pada yayasan, ada evaluasi kepala sekolah, ada rapat periodik dan ada rapat bulanan. Jadi dilihat dari yayasan kepemimpinan kepala sekolah mts sudah bagus dan sudah sesuai dengan kehendak ypi dan tetap dalam panduan ypi

Peneliti : apakah ada pembinaan untuk kepala madrasah?  
Informan : ada, kita lakukan sebulan dua kali khusus kepala sekolah yaitu ketika rapat keuangan dan yang kedua yaitu rapat bulanan. Selain ada pembinaan koordinasi yang perlu didiskusikan juga ada pembahasan masalah anggaran dan laporan bulanan. Jadi setiap lembaga yang sudah dilakukan harus dilakukan dalam bentuk tertulis dan dilaporkan dalam bentuk lisan.

Peneliti : apakah ada kriteria dalam pengangkatan kepala madrasah?  
Informan : tentu, kami sebagai pengurus ketika mengangkat kepala sekolah ada tes tertulis ada tes wawancara atau interview, disini lain juga minimal pengabdian yang dilakukan oleh oleh guru minimal 5 tahun. Biasanya masing-masing lembaga menyalonkan salah satu guru yang berpotensi untuk bisa masuk ke penyeleksian kepala

sekolah. Jadi semua guru dapat ikut penyeleksian dengan syarat minimal 5 tahun mengajar.

- Peneliti : apakah ada kegiatan workshop atau rapat khusus kepala sekolah?
- Informan : karena kepala sekolah dibawah kementrian agama sudah sering ada workshop jadi pengurus memberikan kebijakan seminar dan diklat diberikan kebebasan kepada kepala sekolah untuk ikut dan untuk biayanya akan ditanggung oleh pengurus. Sesekali juga pengurus akan mengadakan workshop untuk guru dan karyawan kaitannya dengan peningkatan kurikulum
- Peneliti : apakah yayasan ikut mengevaluasi guru di samping telah menyerahkan wewenangnya kepada kepala madrasah?
- Informan : dua-duanya dilakukan, disamping memberikan amanat langsung kepada kepala madrasah yang setiap semester harus dilaporkan. Disisi lain sese kali pengurus memang bagian pendidikan akan diadakan supervisi per kelas, meski hanya diambil sampel. Hal itu berlaku untuk peserta didik juga demi membangun mts al kho.
- Peneliti : harapannya apa dari yayasan untuk kepala madrasah dalam kepemimpinannya?
- Informan : sukses psb, artinya harapan pengurus yaitu setiap tahun murid bisa bertambah, kelas bertambah dan kualitas guru juga bertambah, disisi lain harapannya tetap menduduki peringkat 15 besar se-Semarang.

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama Lengkap : Afiati Nur Amali  
Tempat & Tgl. Lahir : Pemalang, 22 Juni 1992  
NIM : 103311040  
Alamat Rumah : Ds. Kuta Kidul, RT/RW 15/03 Kecamatan Belik,  
Kabupaten Pemalang.  
HP : 085641999354  
Email : Aviant46@gmail.com

### **Pendidikan Formal :**

1. SD Negeri 03 Kuta, lulus tahun 2004
2. MTs Nurul HidayahMajalangu, lulus tahun 2007
3. MAN Pemalang, lulus tahun 2010
4. IAIN Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan KJangkatan 2010

### **Pendidikan Non Formal :**

1. Madrasah Diniyah AwaliyahKuta

### **Pengalaman organisasi :**

1. UKM Musik IAIN Walisongo Semarang
2. Organisasi daerah IMPP (Ikatan Mahasiswa Pelajar Pemalang di Semarang)

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Semarang, 16 Desember2014

  
**Afiati Nur Amali**  
NIM. 103311040