

**TESIS**



**Oleh:**

**Tri Ratna Subayi  
NIM 502180058**

**PROGRAM MAGISTER PRODI MANAJEMEN  
PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
PONOROGO  
2021**

## **TESIS**

**Diajukan pada Pascasarjana IAIN Ponorogo sebagai Salah  
Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam**



**Oleh:  
Tri Ratna Subayi  
NIM 502180058**

**PROGRAM MAGISTER PRODI MANAJEMEN  
PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
PONOROGO  
2021**

# **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI KASUS DI MI MA'ARIF MAYAK)**

## **ABSTRAK**

Setiap Kepala Madrasah hendaknya mampu memberikan peran yang optimal sebagai seorang manajer, administrator dan supervisor pendidikan. Tugas utama Kepala Madrasah meliputi: perencanaan, koordinasi, evaluasi serta pengelolaan program-program madrasah. Hal tersebut sebagai upaya dalam pengembangan mutu pendidikan. Tenaga Pendidik dan kependidikan menjadi aspek utama dalam pengembangan mutu. Karena keduanya menjadi unsur sumber daya input yang harus senantiasa tersedia untuk berlangsungnya proses. Sebagaimana yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI MA'ARIF MAYAK, ia telah berusaha melakukan peran dan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis peran kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan mutu pendidikan di MI Ma'arif Mayak Tonatan (2) Menganalisis peran kepala madrasah sebagai administrator guna meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif Mayak Tonatan (3) Menganalisis peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam peningkatan mutu pendidikan di MI Ma'arif Mayak Tonatan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Adapun prosedur yang dilaksanakan dalam proses pengumpulan data adalah: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah model dari Miles dan Huberman, meliputi: reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Peran kepala madrasah sebagai manager dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif Mayak Tonatan. *Pertama*, penyusunan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan, *kedua* pengkoordinasian pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan, dan *ketiga*, evaluasi pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan. (2) Peran kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif Mayak Tonatan yaitu merencanakan dalam pengelolaan kurikulum yang digunakan di madrasah, pengelolaan sarana dan prasarana meliputi masjid, ruang perpustakaan, ruang komputer. Serta menyusun struktur organisasi madrasah, dan administrasi keuangan.(3) Peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif Mayak yaitu pelaksanaan supervisi kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu pada perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi dan evaluasi supervisi.

# **THE ROLE OF PRINCIPAL IN IMPROVING QUALITY (CASE STUDY AT MI MA'ARIF MAYAK)**

## **ABSTRACT**

A principal is expected to be able to optimize his role as manager, administration and supervision of education in planning, coordinating and managing madrasah programs as a development of education development. The main aspect in this case is the teaching and education staff, because it is an element of input resources that must be available for the continuation of process. As the principal of MI MA'ARIF MAYAK madrasah has tried to carry out his role and duties

This study aims: (1) To analyze the role of the principal as a manager in improving the quality of education at MI Ma'arif Mayak Tonatan (2) To analyze the role of the head of the madrasah as an administrator in improving the quality of education at MI Ma'arif Mayak Tonatan (3). analyze the role of the principal as a supervisor in improving the quality of education at MI Ma'arif Mayak Tonatan.

This research uses a qualitative approach and the type of research is a case study. With data collection procedures using: interviews, observation, and documentation. The data analysis used is the interactive analysis of Miles and Huberman, which includes: data reduction activities, data display, and conclusion. The results showed that (1) the role of the head of the madrasah as a manager in improving the quality of education at MI Ma'arif Mayak Tonatan. First, the program for developing the quality of teaching and education personnel which was actually carried out by the head of the madrasah at MI Ma'arif Mayak.

Tonatan, secondly coordinating the implementation of the supervisor development program in this Madrasah, teaching and education staff carried out by the head of madrasah at MI Ma ' arif Mayak Tonatan. (2) The role of the head of the madrasah as an administrator in improving the quality of education at MI Ma'arif Mayak Tonatan, which is to regulate the management of the curriculum used in madrasah, the curriculum used in madrasas, to manage facilities and infrastructure. (3) The role of the head of the madrasah as a supervisor in improving the quality of education at MI Ma'arif Mayak is the supervisor of the Madrasah to give the feed for teacher at MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. And become the best Manager, adminstrator and Supervisor.



## **PERNYATAAN KEASLIAN**

Dengan ini, Saya, **Tri Ratna Subayi, NIM 502180058, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MI Ma’arif Mayak)” ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkan secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 28 Mei 2021

Pembuat Pernyataan,



**Tri Ratna Subayi**  
**NIM 502180058**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Tri Ratna Subayi, NIM 502180058** dengan judul: “**Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MI Ma’arif Mayak)**”, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada siding Majelis *Munaqashah* Tesis.

Ponorogo, 2021

Pembimbing,



**Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.**  
**NIP. 198004042009011012**

P O N O R O G O

---





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK  
INDONESIA INSTITUSI AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO PASCA  
SARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomer: 2619/SK/BAN PT/Ak-  
SURV/PT/XI/2016

Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 6347 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893  
Website : [www.iainponorogo.ac.id](http://www.iainponorogo.ac.id) Email: [pascasarjana.ac.id](mailto:pascasarjana.ac.id)

**KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI**

Tesis yang ditulis oleh **Tri Ratna Subayi, NIM 502180058, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam** dengan judul: **"Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MI Ma'arif Mayak)"** telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munaqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada **Hari Rabu tanggal 3 Maret 2021** dan dinyatakan **LULUS**.

Peng uji	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	<b>Dr. Luhur Prasetyo, S.Ag. M.E.I</b> NIP. 197801122006041002 Ketua Sidang		3 Maret 2021
2	<b>Lukman Hakim, M.Pd</b> NIDN. 2019039101 Sekretaris Penguji		3 Maret 2021
3	<b>Dr. Ahmadi, M.Ag</b> NIP. 196512171997031003 Penguji Utama		3 Maret 2021
4	<b>Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd</b> NIP. 198004042009011012 Pembimbing/Penguji		3 Maret 2021



Ponorogo, 3 Maret 2021  
Direktur Pascasarjana.

Dr. Miftahul Huda, M.Ag.  
NIP 197605172002121002

**SURAT PERSETUJUAN  
PUBLIKASI**

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tri Ratna Subayi  
NIM : 502180058  
Fakultas : Pasca Sarjana  
Program Studi : S-2 Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi/Tesis : Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di **etheses.iainponorogo.ac.id**. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 3 Juni 2021

Petulis

Tri Ratna Subayi



# .BAB I

## PENDAHULUAN

Secara umum dalam penulisan karya tulis ilmiah, bab pertama merupakan gambaran dari sebuah karya tulis ilmiah. Dalam penelitian ini, terdapat beberapa hal yang dimuat dalam bab pertama, yaitu latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

### A. Latar Belakang Masalah

Manajemen memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan atau madrasah, penerapan tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya: kualitas layanan pendidikan yang baik; seluruh siswa mendapatkan layanan pendidikan; produktifitas madrasah dalam hal efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan sumber daya; terdapat keadilan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan; adanya relevansi pendidikan; orang tua dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan; keadaan budaya kerja dan iklim kerja madrasah yang baik; guru dan staf madrasah terjamin kesejahteraannya. Jika indikator-indikator tersebut terpenuhi, maka suatu lembaga pendidikan atau madrasah termasuk dalam kategori lembaga bermutu (meningkatnya efektifitas-efisiensi-produktifitas madrasah secara kontinyu dan berkesinambungan).<sup>1</sup>

Dalam hal peningkatan mutu pendidikan, faktor kunci yang utama adalah kepala madrasah, di samping faktor-faktor lain yang memiliki keterkaitan dan saling berpengaruh.<sup>2</sup> Setidaknya, kepala madrasah memiliki dua peran penting sebagai pimpinan dalam satuan pendidikan, yaitu sebagai pengelola pendidikan di madrasah dan sebagai pemimpin formal pendidikan di madrasah.<sup>3</sup>

Keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan merupakan tanggungjawab kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan, caranya adalah dengan melaksanakan administrasi madrasah beserta substansinya. Kepala madrasah juga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusianya dalam menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pengelola, kepala madrasah bertugas untuk mengembangkan profesionalisme kinerja seluruh warga madrasahnyanya agar sesuai dengan apa yang diharapkan.

---

<sup>1</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hanbook of Educational Manajemen* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 381.

<sup>2</sup> Rosalina Ginting dan Titik Haryati, "Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan," *Jurnal Ilmiah CIVIS*, Vol. 2 No. 2, Juli 2012, 13.

<sup>3</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hanbook of Educational Manajemen*, 108.

Kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan seluruh warga madrasah ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan madrasah, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim serta budaya madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar yang produktif, efektif, dan efisien.<sup>4</sup>

Dalam upaya untuk mencapai mutu madrasah yang diinginkan, idealnya sebuah madrasah harus mampu memenuhi standar kebutuhan minimal madrasah yang termasuk dalam kategori bermutu. Salah satunya adalah kemampuan manajerial yang baik dari kepala madrasah.<sup>5</sup>

Kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer mencakup fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian organisasi, serta pemberdayaan sumber daya yang ada dengan optimal untuk mencapai tujuan institusi pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>6</sup> Dalam menjalankan fungsi tersebut, kepala madrasah harus menggunakan strategi yang tepat untuk dapat memberdayakan seluruh warga madrasah secara kooperatif, memberikan kesempatan dalam peningkatan keprofesiannya, dan mendorong keterlibatan mereka dalam setiap kegiatan yang dapat menunjang program-program madrasah.<sup>7</sup>

Realita saat ini, kondisi pendidikan di Indonesia masih belum sesuai dengan harapan. Menurut data UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM) Report 2016*, Indonesia menempati posisi ke-10 dari 14 negara berkembang dalam hal mutu pendidikan, dan menempati posisi ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia dalam hal kualitas guru (padahal kualitas guru merupakan komponen penting dalam pendidikan). Mutu pendidikan inilah yang masih menjadi permasalahan di Indonesia. Lebih khusus, 75% madrasah di seluruh Indonesia masih belum mampu mencapai standar minimal dalam hal layanan pendidikan. Menurut data *The Learning Curve Pearson*<sup>8</sup> tahun 2014, sebuah lembaga pemeringkatan pendidikan dunia, memaparkan bahwa Indonesia menduduki posisi akhir dalam mutu pendidikan di seluruh dunia. Posisi Indonesia ini

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, 109.

<sup>5</sup> Rosalina Ginting dan Titik Haryati, "Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan," 13.

<sup>6</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 93.

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseksan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 103.

<sup>8</sup> *The Learning Curve Pearson* adalah sebuah lembaga pemeringkatan pendidikan dunia.

menjadi yang terburuk, dengan menempati posisi 40 dari 40 negara.<sup>9</sup> Dengan kondisi demikian, maka seorang kepala madrasah diharapkan lebih berkompeten dalam mengemban tugas manajerialnya, sekaligus sebagai administrator dan supervisor pendidikan, terutama dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengevaluasian. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan adalah aspek utama yang mutlak perlu diperhatikan. Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan sumber daya yang terlibat langsung dalam proses pendidikan, ia terlibat dalam pengelolaan kelembagaan, pengelolaan proses kegiatan belajar mengajar, pengambilan keputusan dalam lembaga, pengelolaan program, serta ikut serta dalam hal monitoring dan evaluasi kelembagaan.

Objek dalam penelitian ini adalah peran kepala madrasah dalam peningkatan mutu di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Peneliti mengambil objek di di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dengan beberapa pertimbangan yakni mengingat efek globalisasi, kepemimpinan pendidikan di madrasah memerlukan seorang pemimpin madrasah yang benar-benar menjalankan peran dan tugasnya sebagai kepala madrasah guna membawa peningkatan mutu pendidikan. Dan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah salah satu kepala madrasah yang telah berupaya menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam meningkatkan mutu pendidikan yakni dengan menjalankan peran manajerial diantaranya evaluasi program pendidikan bulanan melalui rapat bulanan, merencanakan perbaikan program yang belum maksimal, merancang kegiatan selanjutnya. Diantara program tersebut adalah melakukan kunjungan ke setiap kelas untuk mengetahui kondisi siswa dalam proses belajar mengajar; serta mengadakan kegiatan pembinaan dan seminar untuk peningkatan kualitas profesionalitas guru. Serta guru dapat mengukur dirinya sendiri serta kompetensinya melalui kegiatan kuesioner. Dan dalam hal supervisor, kepala madrasah tidak menggunakan supervisi sebagai sarana menemukan kesalahan maupun keburukan guru, namun supervisi digunakan sebagai sarana untuk menggali potensi yang digunakan untuk meningkatkan kebaikan selanjutnya. Dan kepala madrasah lebih mengutamakan proses daripada hasil.<sup>10</sup> Beberapa hal tersebut yang kemudian membuat peneliti tertarik untuk menelitinya lebih lanjut dengan judul **“Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif**

---

<sup>9</sup> Syarif Yunus, *Memprihatinkan, Potret Pendidikan Indonesia Masa Kini*, <https://www.kompasiana.com/syarif1970/5ae933c4caf7db6e6f784102/memprihatinka-potret-pendidikan-indonesia-zaman-now>. Diakses pada 25 November 2019, pukul 12.06 WIB.

## Mayak Tonatan Ponorogo)”

### B. Fokus dan Rumusan Masalah

Secara umum, penelitian ini terfokus untuk menggali lebih dalam tentang peran apa saja yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan, kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Di sisi lain, peneliti memiliki keterbatasan waktu dan dana untuk meneliti fokus penelitian yang dirasa cakupannya masih sangat luas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti membatasinya dalam tiga rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo?
2. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo?
3. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.
2. Untuk menganalisis peran kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.
3. Untuk menganalisis peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoretis

Sebagai wawasan ilmu pengetahuan bagi kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo untuk digunakan dalam peningkatan mutu pendidikan.

#### 2. Manfaat Praktis

Beberapa manfaat praktis yang dapat diambil antara lain:

---

<sup>10</sup> Imam Mudzakir, *wawancara*, Ponorogo, 05 juni 2020.

a. Bagi Kepala Madrasah

Bagi kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, penelitian ini dapat memberikan beberapa bahan pertimbangan yang bernilai strategis, sebagai upaya yang dilakukan dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

b. Bagi Pendidik/Guru

Bagi guru Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, penelitian ini dapat memberikan dampak positif dalam peningkatan kualitas diri melalui peran dan tanggung jawabnya menuju profesionalisme guru yang lebih baik lagi.

c. Bagi Madrasah

Bagi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, penelitian ini dapat digunakan sebagai gambaran dan pertimbangan untuk memajukan madrasah, khususnya dalam pengembangan mutu pendidikan melalui peran kepalamadrasah.

## E. Kajian Terdahulu

Penelitian ini berjudul “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo)”. Penting sekiranya untuk menelaah beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini untuk menghindari pengulangan ataupun kesamaan dalam penelitian. Selain itu, hasil kajian terdahulu ini juga akan digunakan oleh peneliti sebagai dasar dalam memosisikan penelitian ini.

*Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin dengan judul “Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Al-Hidayah Cinere”. Hasil penelitian ini adalah peran manajerial kepala SMK Al-Hidayah Cinere termasuk pada kategori cukup baik (62,55%) dalam hal peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala SMK Al-Hidayah Cinere dinilai cukup mampu dalam menjalankan tugas manajerialnya. Untuk kemajuan yang lebih baik kedepannya, maka dibutuhkan evaluasi. Melalui penelitian ini, peneliti memberikan suatu rekomendasi dalam hal peningkatan mutu pendidikan sebagai upaya menuju SMK Al-Hidayah Cinere yang lebih baik.<sup>11</sup>

*Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Fariha Nur Laili dengan judul “Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu (Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo)”. Hasil penelitian ini adalah penyusunan program pengembangan budaya

---

<sup>11</sup> Wahyudin, *Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK AL-Hidayah Cinere*, Skripsi, Universitas Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2011.



mutu pendidikan MAN 2 Ponorogo dikoordinir langsung oleh kepala madrasah dan disusun dalam RKM (setiap 4 tahun sekali) serta RKTm (setiap 1 tahun sekali). Dalam hal peningkatan budaya mutu pendidikan lainnya, diterapkan Layanan PDCI atau Akselerasi, Layanan Bina Prestasi, dan Layanan Reguler. Layanan-layanan tersebut telah berkembang baik sebelumnya; Pelaksanaan program pengembangan budaya mutu pendidikan MAN 2 Ponorogo diinisiasi oleh kepala madrasah yang dibantu oleh wakil kepala madrasah, mencakup *planning* dengan mekanisme, pengorganisasian dan pembagian tugas kepada pihak-pihak yang memiliki kompetensi dengan peningkatan mutu sesuai dengan bidangnya. Penanggung jawab utama adalah kepala madrasah, penanggungjawab kegiatan belajar mengajar adalah wakil kepala kurikulum, serta penanggungjawab sarana dan prasarana adalah wakil kepala sarana dan prasarana; Evaluasi program pengembangan budaya mutu pendidikan MAN 2 Ponorogo diadakan setiap akhir semester genap atau sebelum memasuki tahun ajaran baru, disebut sebagai Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan dipimpin serta dikoordinir langsung oleh kepala madrasah. Evaluasi ini dilaksanakan sebagai bahan pertimbangan dengan mengacu kepada kiprah *output* di masyarakat maupun pada pendidikan lanjutan.<sup>12</sup>

*Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Azam Khoiruman dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Pacitan”. Hasil penelitian ini adalah dari peran kepala sekolah dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan, terbukti bahwa kepala sekolah MAN Pacitan sangat memperhatikan penerimaan peserta didik, guru, hingga karyawan yang baik yang sesuai dengan yang diharapkan melalui pemberian tes bagi peserta didik dengan adanya kelas reguler dan akselerasi, serta memilih guru dan karyawan yang berkompeten; Dari peran kepala sekolah dalam menjalankan program peningkatan mutu pendidikan di MAN Pacitan, kepala sekolah mengadakan kerjasama dalam penerimaan peserta didik baru, kepala sekolah juga mengadakan diklat dan workshop bagi para guru dan karyawan, serta kepala sekolah juga memberikan motivasi bagi seluruh warga sekolah dengan menitik beratkan pada kedisiplinan; Sebagai pengawas, metode yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Pacitan adalah dengan menitikberatkan pengawasan terhadap guru yang mengajar. Dalam penerapannya hasil pengawasan dibahas melalui rapat supaya tujuan dalam pembelajaran tercapai.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Fariha Nur Laili, *Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu (Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo)*, Skripsi, IAIN Ponorogo, 2018.

<sup>13</sup> Azam Khoiruman, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Pacitan*,

Dari ketiga penelitian tersebut dapat diketahui bahwa penelitian Wahyudin bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajerial dalam meningkatkan mutu pendidikan, penelitian Fariha Nur laili bertujuan untuk mengetahui peran manajerial kepala kepala sekolah dalam peningkatan budaya mutu pendidikan, dan penelitian Azam Khoiruman bertujuan untuk mengetahui apa saja peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dilihat dari sisi profesionalisme kepala sekolahnya. Maka, peneliti memposisikan penelitian ini untuk mengetahui peran kepala madrasah sebagai manajer, administrator, dan supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Penelitian ini ditulis dalam delapan bab, dengan harapan hasil yang disajikan merupakan pembahasan yang sistematis dan logis. Susunannya adalah sebagai berikut. BAB I, Pendahuluan, yaitu latar belakang masalah, fokus dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian terdahulu, dan sistematika pembahasan. BAB II, Kajian Teoretik, yaitu konsep *leadership intelligence* (pengertian *leadership intelligence*, tujuan dan fungsi *leadership intelligence*, unsur-unsur *leadership intelligence*), konsep pengembangan mutu inovasi pendidikan (pengertian mutu inovasi pendidikan, tahapan pengembangan mutu inovasi pendidikan). BAB III, Metode Penelitian, yaitu pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data. BAB IV, Profil Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, yaitu sejarah berdiri, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, profil keadaan pendidik dan peserta didik, dan sarana prasarana. BAB V, Peran Kepala Madrasah sebagai Manager dalam Meningkatkan Mutu di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, yaitu data lapangan tentang peran kepala madrasah sebagai manager dalam meningkatkan mutu pendidikan, analisis peran kepala madrasah sebagai manager dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan sintesis peran kepala madrasah sebagai manager dalam meningkatkan mutu pendidikan. BAB VI, Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator dalam Meningkatkan Mutu di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, yaitu data lapangan tentang peran kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan mutu pendidikan, analisis peran kepala madrasah sebagai administrator

dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan sintesis peran kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan mutu pendidikan. BAB VII, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Mutu di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, yaitu data lapangan tentang peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan, analisis peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan. BAB VIII, Penutup, yaitu kesimpulan dan saran.



## BAB II

### PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Kajian teori sangat diperlukan, karena nantinya akan digunakan sebagai pisau analisis dalam pembahasan penelitian ini. Teori yang diambil adalah peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

#### A. Konsep Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kepala Madrasah

Dalam sebuah madrasah, pasti akan dijumpai adanya seorang kepala madrasah tanpa terkecuali. Keberadaan kepala madrasah menempati unsur yang sangat penting dalam sebuah institusi pendidikan. Kemampuan manajerial kepala madrasah inilah yang kemudian berpengaruh kepada potensi kemajuan maupun kemunduran suatu madrasah.<sup>14</sup>

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata kepala madrasah dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian, secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>15</sup>

Menurut Mulyono, bahwa kemajuan madrasah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala madrasah karena alasan-alasan sebagai berikut. *Pertama*, kepala madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa kepala madrasah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemas cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala madrasah. Begitu pula optimisme para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala madrasah.<sup>16</sup>

*Kedua*, madrasah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan

---

<sup>14</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), 61.

<sup>15</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah: Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 1.

seseorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam madrasah. Pada tingkatan ini, kepala madrasah dikatakan sebagai wajahnya madrasah. Peran kepala madrasah sebagai konseptor manajerial dalam pendidikan, memiliki tanggungjawab yang besar terhadap kontribusi masing-masing pihak demi efektivitas dan efisiensi. Jadi peran kepala madrasah tidak sebatas sebagai seorang akumulator saja.<sup>17</sup>

## 2. Standar Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut Permendiknas No. 13/2003 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, untuk menjadi kepala madrasah profesional disyaratkan memiliki kompetensi dalam menyusun perencanaan pengembangan madrasah secara sistemik; memiliki kompetensi dalam mengkoordinasikan seluruh komponen dalam sistem pembelajaran sehingga dapat membentuk organisasi pembelajaran madrasah yang efektif dan terpadu; kompeten dalam membentuk personel sekolah/madrasah agar tulus dan bekerja keras dalam rangka pencapaian tujuan institusi madrasah; serta kompeten dalam memonitoring dan mengevaluasi seluruh komponen dalam sistem madrasah untuk dapat berfungsi secara optimal agar pelaksanaan fungsi komponen-komponen yang lain menjadi lebih optimal. Kepala madrasah dituntut memiliki berbagai kompetensi, meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Terutama dalam hal mengemban tugasnya sebagai kepala madrasah, sehingga kepala madrasah siap untuk menghadapi kompleksitas madrasah sebagai suatu sistem pendidikan.<sup>18</sup> Standar kompetensi tersebut diuraikan lebih lanjut dalam tabel berikut:<sup>19</sup>

**Tabel 2.1**  
**Standar Kompetensi Kepala Madrasah**

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah.
2	Manajerial	2.1. Mampu menyusun perencanaan madrasah dalam

<sup>16</sup> *Ibid.*, 62.

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> Kompri, 6.

<sup>19</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 1 ayat 1 dan 2.

		<p>berbagai tingkat perencanaan.</p> <p>Mampu mengembangkan organisasi madrasah yang sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>Mampu memimpin guru dan staf dalam upaya memaksimalkan pendayagunaan SDM.</p> <p>Mampu mengelola guru dan staf dalam upaya memaksimalkan pendayagunaan SDM.</p> <p>Mampu mengelola sarana prasarana madrasah dalam upaya memaksimalkan pendayagunaan dengan optimal.</p> <p>Mampu mengelola hubungan antara madrasah dan masyarakat dalam upaya pencarian dukungan, ide, sumber belajar, serta pembiayaan madrasah.</p> <p>Mampu mengelola kesiswaan (penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa).</p> <p>Mampu mengelola pengembangan kurikulum dan KBM agar sesuai dengan arah tujuan pendidikan nasional.</p> <p>Mampu mengelola keuangan madrasah (akuntabel, transparan, dan efisien).</p> <p>Mampu mengelola ketatausahaan madrasah dalam upaya mendukung kegiatan-kegiatan madrasah.</p> <p>Mampu mengelola unit layanan khusus dalam upaya mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di madrasah.</p> <p>Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam upaya menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah.</p> <p>Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa.</p> <p>Mampu mengelola sistem informasi madrasah</p>
--	--	---

		<p>dalam upaya mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>Mampu dan terampil dalam menggunakan teknologi informasi dalam upaya peningkatan kegiatan pembelajaran dan manajemen madrasah.</p> <p>Mampu dan terampil dalam mengelola kegiatan produksi/jasa dalam upaya mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa.</p>
3	Kewirausahaan	<p>Mampu menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan madrasah.</p> <p>Mampu bekerja keras dalam upaya mencapai keberhasilan madrasah sebagai suatu organisasi pembelajaran yang efektif.</p> <p>Mampu membangun motivasi yang kuat untuk sukses dalam upaya melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah.</p> <p>Mampu membangun jiwa yang pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.</p> <p>Mampu membangun naluri kewirausahaan dalam upaya mengelola kegiatan produk/jasa madrasah sebagai sumber belajar siswa.</p>
4	Supervisi	<p>Mampu melakukan supervisi yang sesuai dengan prosedur dan teknik yang tepat.</p> <p>Mampu merencanakan supervisi.</p> <p>Mampu melaksanakan supervisi bagi guru.</p> <p>Mampu menindaklanjuti hasil supervisi.</p> <p>Mampu melakukan kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pendidikan yang sesuai dengan prosedur yang tepat.</p> <p>Mampu menyusun standar kinerja program pendidikan yang terukur dan dapat dinilai.</p>

		<p>Mampu melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai.</p> <p>Mampu menyusun laporan yang sesuai dengan standar pelaporan dalam monitoring dan evaluasi.</p>
5	Sosial	<p>Mampu dan terampil dalam bekerjasama dengan pihak lain yang didasarkan pada prinsip yang saling menguntungkan.</p> <p>Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial di dalam masyarakat.</p> <p>Mampu dan memiliki jiwa kepekaan sosial terhadap kelompok yang lain.</p>

### 3. Ruang Lingkup Peran Kepala Madrasah

Paradigma baru tentang administrasi/manajemen pendidikan telah cukup lama dikembangkan di dalam lingkup Kementerian Pendidikan Nasional (dahulu bernama Departemen Pendidikan Nasional). Dalam hal ini, kepala madrasah setidaknya harus mampu dan berkompentensi dalam menjalankan fungsinya sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator*, dan *motivator*, atau yang lebih dikenal dengan singkatan EMASLIM. Dalam menjalankan fungsinya, uraian mendetail tentang peran dan tatanan perilaku kepala madrasah yang merujuk kepada EMASLIM akan dijelaskan sebagai berikut:<sup>20</sup>

#### a. Kepala Madrasah Sebagai *Educator*

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *educator*, kepala madrasah berperan aktif dalam memberikan nasihat kepada seluruh civitas akademik, mampu menciptakan iklim yang kondusif di madrasah, senantiasa menstimulasi tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat mengimplementasikan model pembelajaran yang menarik. Seorang kepala madrasah diharapkan bertindak sebagai *educator* adalah menginisiasi pengajaran tim, *moving class*, mengembangkan madrasah menuju taraf internasional, memfasilitasi kelas unggulan dan program akselerasi bagi siswa dengan kecerdasan di atas rata-rata.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 79.



b. Kepala Madrasah Sebagai *Manager*

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *manager*, kepala madrasah menduduki fungsi-fungsi manajemen yang identik dengan suatu kewajiban untuk melaksanakan berbagai macam fungsi yang terdapat di dalam manajemen. Berbagai kegiatan atau aktivitas manajerial inilah yang kemudian dikategorisasikan sebagai fungsi-fungsi manajemen.<sup>22</sup>

Kegiatan atau aktivitas manajerial kepala madrasah tidak terlepas dari kegiatan manajemen pada umumnya, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian anggota organisasi, serta pemberdayaan yang telah ada untuk menjadi lebih optimal guna pencapaian tujuan yang telah direncanakan oleh institusi pendidikan.<sup>23</sup>

Kepala madrasah dituntut untuk memiliki strategi yang tepat dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama (*cooperative*), memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh tenaga kependidikannya dalam meningkatkan profesionalitasnya, serta mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan di dalam berbagai kegiatan yang dapat menunjang program-program madrasah.<sup>24</sup>

*Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui jalur kerja sama atau kooperatif, ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di tingkat madrasah. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuannya. Selain itu, Kepala madrasah harus mampu bekerja dan bekerjasama dengan wakil-wakilnya, serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakannya. Kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah, berpikir secara analitik dan konseptual, serta senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh seluruh tenaga kependidikan, serta berusaha mengambil keputusan yang terbaik bagi semua.<sup>25</sup>

*Kedua*, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk

<sup>21</sup> *Ibid.*, 80.

<sup>22</sup> Rohmat, "Kepemimpinan Pendidikan," *Insania: Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan*, Volume 11, Nomor 1 (Januari-April 2006), 2.

<sup>23</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 93.

<sup>24</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyuksekan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 103.

meningkatkan profesionalitasnya. Dan sebagai manajer, kepala madrasah harus terus meningkatkan profesionalitasnya secara persuasif. Dalam hal ini, kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh warga madrasah untuk mengoptimalkan pengembangan potensi pribadinya. Misalnya mendelegasikan bawahannya mengikuti workshop dan diklat sesuai dengan bidangnya masing-masing.<sup>26</sup>

*Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh warga madrasah atau tenaga kependidikan. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mengambil peran dalam mendorong seluruh warga madrasah agar dapat turut terlibat dalam setiap kegiatan-kegiatan madrasah, berperan aktif dan partisipatif. Asas-asas yang dapat dijadikan pedoman oleh kepala madrasah adalah asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan dan persatuan, asas empirisme, asas keakraban, serta asas integritas.<sup>27</sup>

Seorang kepala madrasah hendaknya mampu menjadi pemimpin yang baik, mampu mengelola organisasi personalia, menyusun program kerja dan kegiatan madrasah, mendayagunakan sumber daya yang ada di madrasah secara optimal, serta memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah tersebut.<sup>28</sup>

Bentuk peran kepala madrasah dalam menyusun program madrasah adalah: (1) Mengembangkan program jangka panjang, baik akademis maupun non akademis untuk kurun waktu lima tahunan; (2) Mengembangkan program jangka menengah, untuk kurun waktu tiga tahunan, yang meliputi bidang akademis dan non akademis; (3) Mengembangkan program jangka pendek, dalam bentuk program akademis maupun non akademis tahunan. Termasuk di dalamnya Pengembangan Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM) dan Anggaran Biaya Madrasah (ABM). Dan seorang kepala Madrasah dituntut untuk memiliki mekanisme kerja yang jelas, sehingga mampu menjalankan tugas dalam bentuk monitoring maupun evaluasi program madrasah secara sistemik, periodik dan sistematis.<sup>29</sup>

Selanjutnya, terkait kemampuan menyusun organisasi personalia madrasah, seorang kepala madrasah dituntut mampu mengembangkan susunan personalia madrasah secara hirarkis, mampu menyusun pihak personalia pendukung, seperti: susunan pengelola laboratorium, susunan pengelola perpustakaan dan susunan pusat sumber belajar (PSB).

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> *Ibid.*, 104.

<sup>27</sup> *Ibid.*

<sup>28</sup> *Ibid.*, 106.

<sup>29</sup> *Ibid.*

Serta menyusun kepanitiaan kegiatan temporer, seperti: Panitia Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), panitia ujian tengah dan akhir semester, serta panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.<sup>30</sup>

Seorang kepala madrasah hendaknya mampu memberdayakan seluruh warga madrasah, diantara dengan cara: memberikan arahan kepada warga madrasah secara dinamis, mengkoordinasi pelaksanaan tugas oleh masing-masing penanggung jawab, memberikan apresiasi berupa *reward* kepada warga madrasah yang berprestasi, serta memberikan sanksi berupa hukuman (*punishment*) bagi warga madrasah yang tidak taat disiplin dan peraturan madrasah.<sup>31</sup>

Selain itu, seorang kepala madrasah harus mampu mendayagunakan perawatan sarana dan prasarana madrasah, senantiasa melakukan supervisi terhadap ketertiban administrasi madrasah, serta mendukung setiap kegiatan pengembangan kemampuan serta peningkatan profesionalisme warga madrasah.<sup>32</sup>

#### c. Kepala Madrasah Sebagai *Administrator*

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *administrator*, kepala madrasah dituntut untuk dapat menguasai, memahami, dan menjalankan seluruh tugas-tugasnya dengan baik. Guna menunjang perkembangan madrasah ke arah yang lebih baik, kepala madrasah hendaknya mampu membuahakan ide-ide yang inisiatif dan kreatif. Tugas-tugas yang dimaksudkan tersebut, salah satunya adalah membuat suatu perencanaan, seperti menyusun program tahunan madrasah (mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, dan menyediakan fasilitas-fasilitas yang sekiranya dibutuhkan). Perencanaan inilah yang kemudian dijabarkan dalam rencana tahunan madrasah (biasanya dalam dua program semester).<sup>33</sup>

Peran kepala madrasah sebagai *administrator* sangatlah dibutuhkan, karena hampir seluruh kegiatan-kegiatan pada madrasah tidak terpaut jauh dengan tata kelola administrasi yang biasanya bersifat pencatatan dan pendokumentasian dari seluruh program-program madrasah yang telah dilaksanakan. Dalam hal ini kepala madrasah harus memahami dan harus dapat mengelola beberapa hal, diantaranya kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana prasarana, dan administrasi kearsipan.

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> *Ibid.*, 107.

<sup>33</sup> Sri Purwanti, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Bakti Sejahtera Kutim," *eJournal Administrasi Negara*, Volume 1, Nomor 1 (2013), 220.

Tujuannya adalah agar sistem administrasi pada madrasah dapat tertata dan dapat dilaksanakan dengan baik, untuk itu kegiatan administrasi harus dijalankan dengan seefektif mungkin. Sebagai *administrator*, kepala sekolah hendaknya mampu mewujudkannya dalam beberapa hal, diantaranya penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan-kegiatan praktikum, kegiatan-kegiatan di perpustakaan, data administrasi dari peserta didik, guru, pegawai tata usaha, penjaga madrasah, teknisi dan pustakawan, kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi dari hubungan madrasah dengan orang tua/wali murid, serta data-data administrasi dari gedung, ruang, dan surat menyurat. Selain itu, sebagai *administrator*, kepala madrasah juga memiliki peran dalam hal-hal yang berkaitan dengan keuangan, karena tidak dapat dipungkiri dalam upaya mencapai peningkatan kompetensi guru juga tidak terlepas dari faktor biaya-biaya.<sup>34</sup> Peran-peran kepala sekolah sebagai *administrator* jika diuraikan dalam tugas-tugas operasionalnya, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut:<sup>35</sup>

- (1) Kemampuan pengelolaan kurikulum. Kemampuan kepala sekolah sebagai *administrator* ini diwujudkan dalam hal penyusunan kelengkapan data dari administrasi bimbingan konseling, administrasi kegiatan-kegiatan praktikum, serta kelengkapan data-data administrasi dari kegiatan belajar-mengajar di madrasah.
- (2) Kemampuan pengelolaan peserta didik. Kemampuan kepala sekolah sebagai *administrator* ini diwujudkan dalam hal penyusunan kelengkapan data administrasi dari peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi dari kegiatan ekstrakurikuler, serta penyusunan data administrasi dari hubungan antara madrasah dengan orang tua/wali dan peserta didik.
- (3) Kemampuan pengelolaan personalia. Kemampuan kepala sekolah sebagai *administrator* ini diwujudkan dalam hal pengembangan kelengkapan data administrasi dari tenaga guru, dan pengembangan kelengkapan data administrasi dari tenaga kependidikan (pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga madrasah, sertateknisi).
- (4) Kemampuan pengelolaan sarana dan prasarana. Kepala madrasah sebagai *administrator* harus mampu menertibkan data kelengkapan administrasi madrasah, mulai dari gedung madrasah, ruang belajar dan administrasi, kelengkapan data administrasi alat-alat administrasi berupa alat-alat laboratorium, dan alat-alat bengkel.

---

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> Sulistyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, (Jember: CSS, 2008), 90.

- (5) Kemampuan pengelolaan kearsipan. Kemampuan kepala sekolah sebagai *administrator* ini diwujudkan dalam hal pengembangan kelengkapan data administrasi dari surat-surat yang masuk, kelengkapan data administrasi dari surat-surat yang keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi dari surat-surat keputusan, dan pengembangan kelengkapan data administrasi dari surat-surat edaran.
- (6) Kemampuan pengelolaan keuangan. Kemampuan kepala sekolah sebagai *administrator* ini diwujudkan dalam hal pengembangan administrasi keuangan yang rutin, pengembangan administrasi keuangan yang sumbernya adalah dari masyarakat dan orang tua/wali peserta didik, juga yang bersumber dari pemerintah (seperti dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS)), pengembangan proposal untuk mencari bantuan keuangan dan pengembangan proposal untuk menjaring berbagai kemungkinan-kemungkinan untuk mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang sifatnya tidak mengikat.

Menurut Herk, dalam menjalankan peran kepala madrasah sebagai *administrator* disarankan agar jangan sampai memandang guru-guru sebagai bawahan, namun hendaknya guru-guru dipandang sebagai teman sejawat.<sup>36</sup> Sikap dan perilaku kepala sekolah dituntut untuk dapat membuat kesan menghargai guru-guru dan menghormati kemampuan-kemampuan profesionalnya. Tujuannya adalah agar guru-guru dapat lebih bersikap terbuka dan tidak segan jika ingin membahas, menanyakan, ataupun mendiskusikan segala hal yang berkaitan dengan tugas-tugasnya kepada kepala sekolah sebagai *administrator*, sehingga diharapkan agar komunikasi antara guru-guru kepada kepala sekolah akan menjadi semakin lebih mudah dan lancar. Dengan demikian, kepala sekolah akan memiliki akses yang lebih mudah sebagai *administrator* untuk memberikan dorongan dan dukungan kepada guru-guru dalam hal peningkatan prestasi kerja guru-guru. Beberapa keterampilan-keterampilan yang hendaknya dimiliki kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai *administrator*.<sup>37</sup>

- (1) Keterampilan konsep. Keterampilan ini merupakan keterampilan dalam menciptakan suatu konsep yang baru yang berguna untuk kepentingan-kepentingan manajemen maupun untuk kepentingan-kepentingan madrasah.
- (2) Keterampilan manusiawi. Keterampilan ini merupakan keterampilan dalam berkomunikasi, melakukan pembinaan, serta menunjukkan perilaku kepada seluruh personalia madrasah, terutama kepada para guru-guru.
- (3) Keterampilan teknik. Keterampilan ini merupakan keterampilan yang berkaitan dengan

---

<sup>36</sup> *Ibid*, 99.

<sup>37</sup> *Ibid*, 101.

teknik-teknik mendidik, teknik-teknik mengajar, serta teknik-teknik ketatausahaan.

Berdasarkan pendapat Purwanto,

*”Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karena itu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugasnya sebagai administrator.”*<sup>38</sup>

Sebagai *administrator*, kepala madrasah memiliki beberapa tugas dan fungsi, diantaranya sebagai berikut:

(1) Menyusun Perencanaan

Kepala madrasah memiliki beberapa fungsi utama, salah satunya adalah sebagai pembuat/penyusun perencanaan. Agar dapat berjalan dengan baik, sudah semestinya setiap organisasi/kelompok melakukannya, hal ini menjadi syarat mutlak bagi organisasi/kelompok agar dapat berjalan dengan baik dalam mencapai tujuannya. Perencanaan ini biasanya dibuat paling tidak secara tahunan, dan baiknya dapat mencakup bidang-bidang berikut ini:

- (a) Program pengajaran. Beberapa hal yang termasuk dalam program pengajaran ini diantaranya pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pelajaran, serta pengadaan alat-alat pembelajaran.
- (b) Kesiswaan. Beberapa hal yang termasuk dalam kesiswaan ini diantaranya penyusunan persyaratan penerimaan siswa baru, pengelompokkan siswa, pembagian kelas, pelayanan bimbingan dan konseling, serta pelayanan kesehatan.
- (c) Kepegawaian. Beberapa hal yang termasuk dalam kepegawaian ini diantaranya penerimaan guru-guru baru, pembagian tugas guru dan pegawai, serta mutasi/promosi guru dan pegawai.
- (d) Keuangan. Beberapa hal yang termasuk dalam keuangan ini diantaranya pengadaan dan pengelolaan keuangan yang ditujukan untuk berbagai kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan.
- (e) Perlengkapan. Beberapa hal yang termasuk dalam perlengkapan ini diantaranya sarana dan prasarana madrasah, rehabilitasi gedung-gedung, penambahan ruangan kelas, dan yang lainnya.

Dalam membuat perencanaan, hal yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah

---

<sup>38</sup> *Ibid*, 102.

adalah bagaimana perencanaan tersebut dapat dibuat dengan perhitungan yang matang. Di sisi lain, perencanaan hendaknya bersifat transparansi dan dilakukan dengan berdasarkan musyawarah antara pegawai, dewan guru, dan/atau komite sekolah.

## (2) Menyusun Organisasi Madrasah

Di dalam organisasi pada umumnya terdapat pembagian fungsi dan tugas-tugas dari masing-masing personel/kesatuan. Pembidangan tersebut dideskripsikan melalui susunan dan struktur organisasi. Dalam susunan dan struktur organisasi dapat dilihat diantaranya tugas, fungsi, hubungan vertikal, hubungan horizontal antara masing-masing personel/kesatuan. Dengan demikian, ketika melihat susunan dan struktur organisasi maka dapat mengetahui bentuk dan pola hubungan dalam organisasi tersebut.<sup>39</sup>

Melihat pentingnya hal tersebut, maka kepala sekolah sebagai *administrator* pendidikan, harus mampu menyusun organisasi madrasah yang dipimpinnya, menentukan pembagian tugas-tugas dan wewenang-wewenang kepada guru-guru serta pegawai madrasah yang disesuaikan dengan susunan dan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati bersama.

Beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam menyusun organisasi madrasah yang baik:

- (a) Memiliki tujuan-tujuan yang jelas.
- (b) Anggota di dalamnya dapat menerima dan memahami tujuan-tujuan tersebut.
- (c) Mengandung kesatuan arah tujuan, sehingga kedepannya akan menghasilkan kesatuan pemikiran dan kesatuan tindakan.
- (d) Mengandung kesatuan perintah.
- (e) Terdapat keseimbangan antara kewenangan dan tanggungjawab personel di dalam organisasi tersebut.
- (f) Memuat pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan/atau bakat masing-masing personel.
- (g) Disusun dengan sederhana, dengan disesuaikan kepada kebutuhan-kebutuhan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian.
- (h) Mengandung pola organisasi yang sifatnya relatif permanen.
- (i) Memuat jaminan akan keamanan dan kenyamanan di dalam bekerja.
- (j) Memuat kejelasan hirarki tentang garis-garis kewenangan, tanggungjawab, dan tata kerja masing-masing personel di dalam struktur atau bagian organisasi.

<sup>39</sup> Suharismi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 23.

### (3) Bertindak Sebagai Koordinator dan Pengarah

Berdasarkan macam-macam tugas, pekerjaan, dan kewenangan pada masing-masing personal di dalam struktur organisasi pada madrasah, maka menjadi mutlak dibutuhkan koordinasi dan pengarah yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dari koordinasi dan pengarah yang baik, diharapkan mampu menghindari potensi-potensi persaingan yang tidak sehat di dalam madrasah yang sangat rentan terjadi antara masing-masing personal maupun antara bagian-bagian yang terdapat di dalam madrasah. Kepala madrasah melalui fungsi ini, diharapkan mampu menciptakan suasana madrasah yang nyaman, kekeluargaan, saling membantu dan tolong menolong dalam mengemban tugas, mempunyai komitmen yang sama dalam mencapai tujuan madrasah (khususnya dalam hal pembelajaran dan administratif madrasah). Dengan begitu, kualitas pendidikan di dalam madrasah diharapkan dapat terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu.

### (4) Melakukan Pengelolaan Kepegawaian

Kepala madrasah setidaknya dapat dan mampu melakukan fungsi pengelolaan kepegawaian yang mencakup beberapa hal sebagai berikut:

- (a) Perencanaan pegawai.
- (b) Pengadaan pegawai.
- (c) Pembinaan dan pengembangan pegawai.
- (d) Promosi dan mutasi pegawai.
- (e) Pemberhentian pegawai.
- (f) Kompensasi pegawai.
- (g) Penilaian pegawai.

Beberapa fungsi kepala madrasah dalam hal kepegawaian tersebut harus dilakukan dengan tepat dan baik. Tujuannya adalah untuk menciptakan tenaga kependidikan madrasah yang sesuai dengan standar kualifikasi dan kemampuan sehingga diharapkan mampu menjalankan tugas-tugas beserta kewenangannya dengan baik serta berkualitas.<sup>40</sup> Dalam menentukan kebutuhan akan pegawai pada madrasah, maka harus dimulai dengan kegiatan perencanaan pegawai. Perencanaan ini dilakukan secara kualitatif ataupun kuantitatif dan untuk masa saat ini dan masa depan, tergantung dengan kebutuhan dan kemampuan madrasah. Penyusunan perencanaan yang baik dan tepat membutuhkan informasi yang baik dan tepat pula tentang pekerjaan, tugas-tugas, kewenangan yang harus dilakukan di dalam organisasi. Maka, sebelum rencana disusun,

---

<sup>40</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: eLKAF, 2006), 47-48.



analisis tentang pekerjaan dan jabatan mutlak diperlukan agar didapatkan deskripsi tentang pekerjaan yang tepat.

Dalam skala jumlah maupun kualitas, pengadaan pegawai ditujukan dalam hal pemenuhan kebutuhan pegawai pada suatu lembaga madrasah. Melalui kegiatan rekrutmen dimaksudkan agar didapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Jadi, rekrutmen disini adalah suatu usaha/upaya dalam mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang berkompotensi yang memenuhi persyaratan sesuai dengan kebutuhan pegawai madrasah.

Kemudian, pegawai-pegawai yang sudah direkrut selanjutnya dilakukan pembinaan dan pengembangan dengan tujuan untuk perbaikan, menjaga, serta meningkatkan profesionalitas kinerja pegawai. Dalam pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya sebatas pada aspek kemampuan, namun juga berkaitan dengan karir dari masing-masing pegawai.

Setelah memperoleh dan menentukan calon-calon pegawai yang akan diterima, maka calon-calon tersebut diusahakan hak-haknya agar dapat menjadi bagian (anggota) organisasi yang sah dan memiliki hak serta kewajiban sebagai anggota organisasi yang baru di dalam madrasah. Baru setelahnya (setelah diangkat menjadi pegawai) dilakukan penempatan beserta penugasan kepada masing-masing pegawai tersebut.

Pemberhentian pegawai adalah pemutusan hubungan kerja antara pegawai dan organisasi, dapat terjadi karena telah terpenuhinya perjanjian, maupun karena hal-hal lain yang dapat mengakibatkan pemberhentian pegawai.

Kompensasi merupakan balas jasa yang didapatkan oleh pegawai dari organisasi tempatnya bekerja. Biasanya diberikan dalam besaran nilai uang tertentu dan pemberiannya dilakukan secara tetap. Kompensasi ini, wujudnya dapat berupa gaji, atau berupa tunjangan, fasilitas rumah, fasilitas kendaraan, dan sebagainya tergantung kemampuan pada masing-masing organisasi.

Dari fungsi-fungsi yang diuraikan sebelumnya, maka diperlukan juga evaluasi dan penilaian. Evaluasi dan penilaian ini difokuskan kepada prestasi dan peran masing-masing personil di dalam setiap kegiatan-kegiatan madrasah. Hal ini tidak hanya penting bagi keberlangsungan madrasah, namun juga sangat penting bagi diri masing-masing pegawai itu sendiri.

Fungsi-fungsi pengelolaan pegawai tersebut harus dilakukan dengan cermat, teliti, teratur, dan rapi, agar pengelolaan dalam hal pegawai di suatu organisasi dapat mencapai keberhasilan. Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting. Dengan

kepiawaiannya dalam mengelola pegawai, maka diharapkan madrasah dapat ditingkatkan kemajuannya. Hal ini juga tidak terlepas dari kerjasama yang selaras di antara para pegawai.

d. Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor*

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *supervisor*, kepala madrasah men-*supervisi* beraneka tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru dan seluruh staf. Dalam kerangka ini, kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini dimaksudkan agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar pendidik dan tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan khususnya pendidik, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional pendidik dan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif.<sup>41</sup>

Tugas kepala madrasah sebagai *supervisor* diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pembelajaran serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pembelajaran harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi untuk perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pembelajaran melalui pelaksanaan program supervisi klinis dan kegiatan ekstrakurikuler.<sup>42</sup>

Prinsip-prinsip dalam psikologis dipilih sebagai metode pendekatan yang digunakan di dalam menerapkan supervisi di zaman modern. Dalam pendekatan hingga pemberian supervisi digantungkan kepada *prototype* guru. Glickman mengemukakan suatu paradigma dalam memilah/mentipologikan guru menjadi empat *prototype* guru. Menurutnya setiap guru memiliki dua kemampuan dasar, yaitu mampu untuk berpikir abstrak dan mampu berkomitmen serta berkepedulian.<sup>43</sup> Jika kemampuan-kemampuan tersebut dideskripsikan secara silang, maka akan terdapat empat kuadran atau sisi yang setiap sisinya memuat dua kemampuan, yaitu A (daya abstrak) dan K (komitmen). Setiap sisi di sebelah kanan garis abstrak (vertikal/garis tegak lurus) maka komitmennya tinggi

<sup>41</sup> Sudarwan Danim, *Profesi Kependidikan*, 81.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta 2000), 44.

(K+). Setiap sisi yang terdapat di atas garis komitmen (garis horizontal) maka daya abstraknya tinggi (A+). Untuk sisa semuanya adalah rendah (-).<sup>44</sup>

Dalam hal pemberian supervise terhadap guru-guru berdasarkan *prototype* guru, maka pendekatan dan perilaku serta teknik yang digunakan tidaklah sama. Pendekatan non-direktif digunakan kepada guru-guru yang profesional. Tekniknya adalah melalui dialog dan aktif mendengarkan. Perilaku yang ditunjukkan dalam supervisi adalah dengan mendengarkan, memberanikan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.

Pendekatan kolaborasi digunakan kepada guru-guru yang sering menyampaikan kritikan ataupun guru-guru yang terlalu sibuk. Tekniknya adalah melalui percakapan pribadi, dialog, dan menjelaskan. Perilaku yang ditunjukkan dalam supervisi adalah dengan menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, sertanegosiasi.

Pendekatan direktif digunakan kepada guru-guru yang memiliki tingkat mutu yang rendah. Perilaku yang ditunjukkan dalam supervisi adalah dengan menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberikan contoh, menetapkan tolak ukur, serta menguatkannya.

Berbagai pendekatan teknik dan perilaku supervisi dapat diterapkan tergantung berdasarkan data-data mengenai guru-guru yang memerlukan pelayanan supervisi serta tingkatan paradigma mengenai kategorisasi guru. Kepala sekolah sebagai *supervisor*, dapat melakukan beberapa cara dalam pendekatan supervisi kepada guru-guru, diantaranya adalah sebagai berikut:

(1) Pendekatan Langsung (Direktif)

Pendekatan langsung/direktif merupakan cara yang digunakan dalam pendekatan terhadap masalah-masalah yang sifatnya langsung, jadi *supervisor* langsung memberikan arahan terhadap masalah-masalah tersebut. Pendekatan ini didasarkan kepada pemahaman psikologi behaviorisme. Prinsip behaviorisme menyatakan bahwa segala sesuatu tentang perbuatan asalnya adalah dari refleks/respon yang terjadi berdasarkan rangsangan/stimulus. Karena dalam hal ini yang disupervisi adalah guru-guru yang mengalami beberapa kekurangan, maka sangat perlu diberikan rangsangan agar dapat bereaksi. Penguatan ataupun hukuman dapat digunakan oleh kepala madrasah sebagai supervisor. Pendekatan supervisi ini dilakukan dengan cara menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberikan contoh, menetapkan tolak ukur, serta menguatkannya.<sup>45</sup>

(2) Pendekatan Tidak Langsung (Non-Direktif)

<sup>44</sup> Jasmani Asf, *Supervisi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz media, 2013), 67.

<sup>45</sup> Sahertian, *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: RINEKA CIPTA, 2010), 46.

Pendekatan tidak langsung digunakan dalam pendekatan terhadap masalah-masalah yang bersifat tidak langsung. Supervisor dalam perilakunya tidak secara langsung menunjukkan suatu permasalahan, namun mengutamakan terlebih dahulu untuk mendengarkan dengan aktif apa saja yang disampaikan oleh guru-guru tentang berbagai permasalahan yang mereka alami. Pendekatan ini didasarkan kepada pemahaman psikologi humanistik. Dalam psikologi humanistik, posisi orang-orang yang akan dibantu sangat dihargai, maka yang terjadi adalah lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dialami oleh guru-guru. Pribadi guru dibina dengan sangat dihormati, maka kepala madrasah lebih banyak mendengarkan masalah-masalah yang dialami guru-guru dalam melakukan supervisi.<sup>46</sup>

### (3) Pendekatan Kolaborasi

Pendekatan kolaborasi merupakan cara yang digunakan dalam pendekatan dengan metode memadukan pendekatan langsung/direktif dan pendekatan tidak langsung/non-direktif sehingga menghasilkan pendekatan yang baru. Kepala sekolah sebagai *supervisor* bersama-sama dengan guru-guru melakukan kesepakatan dalam menetapkan struktur, proses, serta kriteria dalam pelaksanaan pada proses percakapan yang akan membahas tentang masalah-masalah yang dialami oleh guru-guru. Pendekatan ini dilakukan berdasarkan psikologi kognitif. Dalam psikologi kognitif, hasil merupakan perpaduan antara kegiatan-kegiatan individu dengan lingkungan tempatnya berada, hingga pada gilirannya nanti akan berpengaruh kembali pada pembentukan kegiatan-kegiatan individu tersebut. Dalam supervisi dengan pendekatan ini, hubungannya adalah dua arah (dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas).<sup>47</sup>

Berdasarkan uraian-uraian tentang beberapa pendekatan dalam supervisi (pendekatan langsung/direktif, pendekatan tidak langsung/non-direktif, dan pendekatan kolaborasi), secara umum penerapannya melalui tahapan-tahapan kegiatan supervisi, diantaranya adalah percakapan awal, observasi, analisa/interpretasi, percakapan akhir, analisa diri, serta diskusi.<sup>48</sup>

Berbagai model dan teknik dalam supervisi pendidikan dapat digunakan oleh kepala madrasah dalam hal upaya dalam peningkatan program-program madrasah. Berbagai teknik supervisi juga dapat digunakan *supervisor* untuk membantu guru-guru dalam meningkatkan situasi belajar mengajar, dapat dilakukan secara kelompok maupun

<sup>46</sup> Ibid., 48.

<sup>47</sup> Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 43.

<sup>48</sup> Piet A, *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan*, 51.

perorangan, dengan media tatap muka maupun dengan tidak bertatap muka/melalui media komunikasi.<sup>49</sup>

Banyak sekali teknik-teknik yang dapat digunakan dalam penyelenggaraan program supervisi pendidikan. Dalam penerapannya dalam pembelajaran, dari sejumlah teknik-teknik tersebut secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, diantaranya adalah sebagai berikut:

Terdapat bermacam-macam teknik dalam menyelenggarakan program supervisi pendidikan. Dan program tersebut menjadi acuan standar dalam proses kegiatan belajar mengajar. Sehingga, program pembelajaran dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu: teknik individu dan kelompok, adapun penjelasannya sebagai berikut:

(1) Teknik Individual (*Individual Technique*)

Dalam pandangan Oemar Hamalik, teknik individual merupakan teknik yang dijalankan oleh *supervisor* kepada dirinya sendiri.<sup>50</sup> Teknik ini merupakan teknik yang dijalankan secara perorangan. Biasanya masalah-masalah yang dihadapi adalah bersifat pribadi/khusus/*sacret*.<sup>51</sup> Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam teknik ini diantaranya adalah sebagai berikut:

(a) Kunjungan Kelas (*Classroom Visitation*)

Merupakan kunjungan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai *supervisor* yang sifatnya sewaktu-waktu yang bertujuan untuk mengetahui dan mengamati proses pelaksanaan pembelajaran sehingga didapatkan suatu data yang akan digunakan dalam pembinaan tindak lanjut selanjutnya. Kunjungan kelas digunakan untuk meneliti bagaimana cara guru dalam mengajar serta menolong guru-guru dalam menyelesaikan masalah-masalah atau kendala yang ditemui. Melalui teknik ini, cara guru-guru yang digunakan dalam proses belajar mengajar dapat lebih dioptimalkan sehingga kedepannya mampu menumbuhkan profesionalitas kinerja yang optimal.<sup>52</sup>

(b) Observasi Kelas

Merupakan kegiatan observasi yang dilakukan oleh kepala madrasah yang secara aktif mengikuti proses kunjungan kelas ketika masih berlangsungnya proses belajar mengajar. Kegiatan ini ditujukan untuk memperoleh data subjektif terkait situasi kegiatan

<sup>49</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010, 210.

<sup>50</sup> Oemar Hamalik, *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Mandar Maju, 1992), 172.

<sup>51</sup> Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1996), 203.

<sup>52</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 329.

belajar mengajar di dalam kelas secara langsung.<sup>53</sup> Selanjutnya, kepala madrasah melakukan proses evaluasi, sehingga dapat diketahui data terkait kelompok siswa dengan pemahaman baik, dan siswa yang mengalami miskonsepsi terhadap materi yang dijelaskan oleh guru. Sehingga, dapat dicarikan solusi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi guru dalam mengemban kewajibannya dalam kegiatan belajar mengajar. Selain itu, supervisi ditujukan untuk mendapatkan data-data dan informasi yang akan digunakan untuk program supervisi kedepannya, serta mempererat dan memupuk integritas di dalam madrasah.<sup>54</sup>

Aspek-aspek yang diobservasi dalam penggunaan teknik ini adalah setiap usaha dan aktifitas yang dilakukan guru maupun siswa dalam proses pembelajaran. Serta cara menggunakan media pembelajaran, guna mengetahui reaksi psikis/mental siswa selama proses pembelajaran berlangsung. Sehingga, dapat diketahui kondisi media pembelajaran yang digunakan, lingkungan sosialnya, bangunan/fisik madrasah, serta faktor-faktor penunjang yang lain.<sup>55</sup>

#### (c) Pertemuan Individu

Merupakan percakapan antara *supervisor* dengan seorang guru yang sifatnya pribadi, biasanya membahas tentang upaya-upaya yang mungkin dapat dilakukan dalam menyelesaikan permasalahan yang ditemui. Tujuan dari penggunaan teknik ini adalah sebagai sarana pengembangan pembelajaran agar lebih baik serta memperbaiki sisi lemah dan kesalahan yang sering ditemukan. Pertemuan individu terbagi menjadi beberapa jenis:

- *Classroom conference*, yaitu percakapan yang dilakukan di dalam kelas ketika peserta didik sedang tidak berada di dalam kelas.
- *Office conference*, yaitu percakapan yang dilakukan di dalam ruangan kepala sekolah atau di dalam ruangan guru.
- *Casual conference*, yaitu percakapan yang dilakukan pada kondisi yang tidak direncanakan (kebetulan).

#### (d) Kunjungan Antarkelas

Merupakan kunjungan yang dilakukan antara rekan guru yang satu dengan rekan guru yang lain, dapat dilakukan ketika dalam kondisi sedang mengajar, maupun ketika kelas sedang kosong, ataupun ketika kelas sedang berisi peserta didik namun tidak ada

<sup>53</sup> *Ibid.*, 331.

<sup>54</sup> Ametembun, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: IKIP Bandung, 1975), 65.

<sup>55</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar*, 57.

guru yang sedang mengajar.<sup>56</sup> Hal-hal positif yang didapatkan melalui teknik ini, yaitu memberikan kesempatan kepada guru untuk mengamati rekan guru lain yang sedang mengajar, dan mengetahui cara menggunakan media pembelajaran. Sehingga, guru mendapatkan pengalaman yang bermanfaat dalam hal teknik dan metode pembelajaran di kelas, guna memberikan motivasi serta menciptakan suasana alamiah dalam mendiskusikan mengenai beberapa masalah yang sedang dialami. Teknik ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu kunjungan *intern* (kunjungan yang berlangsung pada madrasah yang sama), serta kunjungan *ekstern* (kunjungan yang berlangsung antarmadrasah yang berbeda).

(e) Menilai Diri Sendiri

Melakukan penilaian terhadap diri sendiri, bagi seorang pemimpin dan terutama seorang guru, merupakan suatu kegiatan atau kewajiban yang paling sulit dalam mengukur kemampuannya dalam menyajikan materi dalam proses belajar mengajar. Salah satu teknik dalam mengukur kemampuan ini adalah dengan melihat kemampuan yang dihasilkan oleh para peserta didiknya. Teknik menilai diri sendiri ini merupakan teknik yang dapat digunakan guru dalam memaksimalkan kompetensi mengajarnya. Beberapa jenis dari penggunaan teknik ini yaitu:

- Berupa daftar pendapat atau suatu pandangan yang kemudian disampaikan kepada peserta didik dengan tujuan menilai suatu pekerjaan atau aktivitas. Secara umum disusun dalam bentuk pertanyaan yang dilakukan secara terbuka maupun tertutup tanpa mencantumkan nama.
- Dengan menganalisis hasil-hasil *test* dari unit-unit kerja madrasah.
- Berupa catatan masing-masing aktivitas peserta didik dalam kegiatan mereka yang bersifat individu/perorangan maupun kegiatan mereka yang bersifat kelompok, seperti misalnya *self evaluation check list* beserta analisisnya.<sup>57</sup>

(2) Teknik Kelompok

Teknik ini merupakan teknik yang umumnya digunakan oleh *supervisor* dengan cara bekerjasama dengan beberapa guru yang dibentuk dalam sebuah kelompok. Guru-guru yang dalam dugaan memiliki permasalahan/problematika, dikelompokkan menjadi satu, lalu kemudian diberikan supervisi menurut masalah-masalah yang masing-masing guru alami. Terdapat beberapa bentuk yang dapat digunakan dalam teknik ini, namun

<sup>56</sup> Suharismi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 54.

<sup>57</sup> Piet. A. Sahertian, *Prinsip & Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 82.

secara umum adalah sebagai berikut:

(a) Rapat Guru

Seluruh guru melaksanakan rapat, rapat ini ditujukan untuk proses evaluasi. Melalui evaluasi, dapat ditemukan fakta-fakta positif dan segi-segi negatif tentang jalannya proses dan keputusan-keputusan rapat. Evaluasi dimaksudkan untuk menetapkan apakah tujuan-tujuan yang direncanakan sebelum berlangsungnya rapat dapat dicapai atau tidak.

Evaluasi dilakukan oleh kepala madrasah atau *supervisor* atau oleh pimpinan rapat atau panitia penyelenggara. Dapat pula dipimpin oleh anggota peserta dengan menjawab *check list*, menulis kesan-kesan, pendapat-pendapat, saran-saran mereka tentang segala sesuatu mengenai rapat tersebut. Kesimpulan-kesimpulan dari evaluasi tersebut sangat penting sebagai bahan pertimbangan menuju perbaikan dalam perencanaan serta pelaksanaan rapat kemudian.

Di dalam rapat, harus ditetapkan pula tentang pelaksanaan keputusan rapat, khususnya mengenai jangka waktu pelaksanaannya, alat-alat yang diperlukan, pembiayaannya, target minimal yang harus tercapai, dan lain-lainnya. Hal-hal tersebut dicatat dalam *notulist* (catatan mengenai rapat) yang digunakan sebagai *reminder*/pengingat dan pedoman dalam melaksanakan putusan-putusan rapat yang telah disepakati. Ketika perencanaan dan pelaksanaan hasil rapat bersama guru-guru dapat berjalan dengan baik dan berhasil, maka *supervisor* telah berhasil menggunakan teknik *teacher meeting* dalam memperbaiki pengajaran, pertumbuhan jabatan, dan kepribadian guru. Secara umum, rapat guru memuat beberapa tujuan, diantaranya:

- Mempersatukan cara pandang masing-masing guru terhadap konsep-konsep umum yang telah disepakati, makna dari pendidikan, serta fungsi dari madrasah dalam mencapai tujuannya, sehingga masing-masing guru memiliki tanggungjawab yang sama terhadap madrasah.
- Menstimulasi guru-guru agar dapat menerima dan melaksanakan tugas-tugas dan kewenangannya dengan baik, serta menstimulasi pertumbuhan mereka.
- Mempersatukan pendapat guru-guru tentang metode dalam bekerja yang bertujuan agar guru-guru tergerak untuk dapat bersama-sama mencapai tujuan pengajaran yang profesional pada madrasah.<sup>58</sup>

(b) Diskusi

Diskusi merupakan proses pertukaran pendapat antara masing-masing peserta

---

<sup>58</sup> *Ibid.*, 96.



diskusi guna mendapatkan penyelesaian/solusi atas suatu masalah yang dihadapi bersama. Melalui diskusi, keterampilan anggota dapat dikembangkan, khususnya dalam hal mengatasi dan mencari solusi dalam menghadapi masalah-masalah dengan metode pertukaran pendapat/pikiran.

Ketika memimpin sebuah forum diskusi, *supervisor* harus mampu dalam menggerakkan masing-masing anggota diskusi, menjamin berhasilnya diskusi, serta mengkoordinasikan tugas-tugas yang telah disepakati kepada para anggota.<sup>59</sup>

Diskusi memiliki beberapa bentuk kegiatan, dapat digunakan salah satunya, seperti pertemuan, panel, seminar, lokakarya, konferensi, kelompok studi, kelompok komisi, serta kegiatan-kegiatan lainnya yang tujuannya adalah bersama-sama bertukar pendapat untuk membicarakan dan menilai masalah yang muncul, khususnya dalam hal pendidikan serta pengajaran.

Dalam lingkup madrasah, diskusi dapat dikembangkan dalam rapat sekolah yang tujuannya adalah pembahasan penyelesaian masalah-masalah pendidikan dan pengajaran di madrasah. Dalam supervisi modern, pertemuan-pertemuan dianggap sangat penting agar guru-guru mendapatkan berbagai suasana pertemuan antar kelompok/anggota secara menyenangkan dan memberikan ketenangan.<sup>60</sup>

#### (c) Seminar

Seminar merupakan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan secara berkelompok dengan jumlah yang tidak besar, yaitu antara 10 hingga 15 orang peserta. Seminar diadakan biasanya untuk menyelidiki lebih dalam tentang berbagai masalah yang dibimbing oleh seorang guru dengan perhatian yang cermat pada suatu waktu tertentu. Dalam seminar ini, pertemuan ditujukan untuk mendengarkan laporan yang didapatkan oleh seorang anggota ataupun ditujukan untuk mendiskusikan permasalahan yang telah dikumpulkan oleh anggota yang lain.

Seminar bertujuan untuk diadakannya intensifikasi, integrasi, aplikasi pengetahuan-pengertian-keterampilan anggota-anggota kelompok pada suatu latihan yang diselenggarakan secara intensif, termasuk juga di dalamnya terdapat bimbingan yang intensif. Dalam seminar, produktivitas berpikir dalam kelompok dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, dengan cara saling bertukar pengalaman, bertukar pikiran, serta saling memberikan koreksi terhadap anggota yang lain.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> *Ibid.*, 97.

<sup>60</sup> Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 75.

<sup>61</sup> Sahertian, *Prinsip & Teknik Supervisi*, 116.

## (d) Tukar Menukar Pengalaman

Guru-guru ketika membahas tentang kegiatan penataran, sering mengkonotasikannya dengan suatu hal yang membosankan, karena selain kurang menarik, materi yang diuraikan juga terkadang tidak bersumber serta tidak terkait dengan kebutuhan dari profesi guru-guru. Salah satu cara yang bijak adalah dengan melalui teknik perjumpaan, dalam hal ini adalah *sharing of experience*. Menurut teknik ini, guru-guru diposisikan sebagai orang-orang yang sudah mumpuni dalam hal pengalamannya. Dari perjumpaan inilah kemudian dilakukan pertukaran pengalaman, saling memberikan pengalaman, saling menerima pengalaman, serta saling mempelajari pengalaman-pengalaman satu dengan yang lainnya.

(e) *Workshop*

*Workshop* merupakan kegiatan belajar yang diadakan dengan cara berkelompok yang didampingi oleh petugas pendidikan yang berkompeten dengan tujuan mencari penyelesaian masalah yang dialami melalui media percakapan (tanya-jawab) serta bekerja di dalam kelompok maupun perorangan. Di sisi lain, *workshop* juga diartikan sebagai tempat bekerja yang memiliki berbagai macam alat dan perlengkapan guna menghasilkan sesuatu hal yang mengandung manfaat.<sup>62</sup> Dalam dunia pendidikan, *workshop* memiliki tujuan agar guru-guru dapat menyusun model satuan pembelajaran dari setiap bidang studi yang diampunya yang isinya mencakup beberapa hal sebagai berikut:

- Keterampilan dalam membuat rumusan tujuan instruksional khusus.
- Keterampilan dalam pemilihan materi pelajaran yang sekiranya relevan dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- Keterampilan dalam mengatur *step by step* dalam kegiatan pengajaran yang melibatkan guru dan siswa.
- Keterampilan dalam menggali sumber-sumber bahan ajar yang sesuai dengan kebutuhan.
- Keterampilan dalam membuat berbagai macam alat peraga sendiri dengan media yang sesuai dengan perkembangan teknologi.
- Keterampilan dalam menyusun materi-materi *test* objektif.
- Keterampilan dalam mengatasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan masalah yang dialami oleh guru.<sup>63</sup>

## (f) Diskusi Panel

Diskusi panel merupakan diskusi yang dipertunjukkan di depan beberapa peserta

---

<sup>62</sup> *Ibid.*, 108.

atau pendengar. Diskusi panel pada umumnya digunakan untuk mencari penyelesaian masalah karena para panelist adalah orang-orang yang memiliki kompeten dalam permasalahan yang menjadi pokok diskusi.

Diskusi panel dapat juga bertujuan untuk mengupas suatu permasalahan dengan cara terbuka agar setiap peserta maupun pendengar mendapatkan banyak pengertian dan pengetahuan tentang permasalahan yang didiskusikan menurut beberapa sudut pandang yang mungkin berbeda. Selain itu, diskusi panel juga bertujuan untuk memberikan stimulasi kepada peserta maupun pendengar agar terfokus terhadap permasalahan yang didiskusikan, melalui adanya dinamika dalam kelompok sebagai hasil dari interaksi para panelist.

(g) Perpustakaan Jabatan

Perpustakaan jabatan merupakan kumpulan guru sesuai dengan bidang studi yang diampu, termasuk di dalamnya membahas terkait buku ajar yang digunakan, brosur, majalah, dan bahan-bahan referensi lainnya yang relevan. Perpustakaan jabatan ini diusahakan pada setiap madrasah. Melalui perpustakaan jabatan ini maka akan memperkaya pengetahuan dan memperkaya pengalaman guru-guru sehingga diharapkan dapat menumbuhkan kompetensi serta profesionalitas dalam mengajar. Idealnya dalam perpustakaan jabatan ini dibuat dalam suatu ruangan yang isinya adalah buku-buku tentang setiap studi bidang ilmu. Dengan demikian guru-guru dapat memperdalam lagi pengetahuannya khususnya dalam bidang studi yang diampunya. Guru-guru yang dapat membaca banyak bahan bacaan, kemampuan mengajarnya akan menjadi lebih kaya, inovatif, serta menyenangkan. Jika terdapat perpustakaan jabatan yang lengkap, akan lebih baik jika guru mengadakan studi secara berkelompok.

Namun jika merujuk kepada penelitian yang membahas kelengkapan/persiapan guru-guru dalam mengadakan proses belajar mengajar saat ini, kemungkinannya adalah guru-guru memiliki fasilitas perpustakaan jabatan yang kurang. Padahal sumber-sumber bahan yang akan diajarkan akan lebih baik jika terdapat pula dalam perpustakaan jabatan. Temuannya adalah bahwa guru-guru sebatas memiliki satu hingga dua buku pegangan dalam mengajar. Untuk memenuhi pengetahuan yang mumpuni maka kelengkapan dari sumber-sumber buku yang banyak dan *ter-update* adalah suatu hal yang sangat penting.<sup>64</sup>

(h) Organisasi Jabatan

Hal yang sangat berpengaruh dalam *inservice training* baik dalam skala pusat

<sup>63</sup> *Ibid.*, 111.

<sup>64</sup> *Ibid.*, 123.

maupun dalam skala daerah adalah adanya kelompok jabatan yang terorganisir, sesuai dengan peminatan siswa dan permasalahan yang disukai oleh siswa. Saat ini, terdapat banyak organisasi nasional yang solid/kuat serta efektif dan memiliki cabang di daerah.

Adanya organisasi jabatan memberikan dampak positif, diantaranya memuat nilai sosial dan ide-ide kreatif-inovatif-inspiratif-praktis, yang dapat memperkaya pengetahuan serta pengalaman guru. Selain itu, berbagai ikatan profesi juga diperlukan untuk pengembangan khazanah ilmu pengetahuan, seperti ikatan dokter Indonesia, insinyur, ahli ekonomi, PGRI, ikatan guru IPA, matematika, dan lain sebagainya.<sup>65</sup>

(i) Simposium

Simposium merupakan kumpulan karangan pendek yang membahas tentang suatu pokok permasalahan dan ditulis oleh beberapa ahli yang berkompeten dalam bidangnya serta dikumpulkan untuk kemudian diterbitkan sebagai suatu buku. Simposium juga dapat didefinisikan sebagai pertemuan ilmiah yang terfokus pada aspek-aspek tertentu dalam suatu pokok permasalahan, atau upaya dalam mengumpulkan berbagai pendapat dari berbagai sudut pandang yang berbeda tentang suatu pokok permasalahan yang diadakan di hadapan sejumlah peserta atau pendengar.

Simposium bertujuan untuk mengorganisir berbagai pengertian dan pengetahuan tentang berbagai aspek dalam suatu pokok permasalahan, atau dapat pula untuk mengumpulkan dan membandingkan berbagai sudut pandang yang berbeda mengenai suatu pokok permasalahan tersebut. Simposium bukanlah sebatas penjabakan langsung seperti halnya yang dilakukan di dalam panel diskusi.<sup>66</sup>

e. Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *leader*, kepala madrasah memiliki kewajiban untuk dapat menggerakkan dengan optimal seluruh sumber daya madrasah sehingga menghasilkan etos kerja, produktivitas, dan profesionalitas tinggi untuk mencapai tujuan dalam pembelajaran. Beberapa hal yang penting untuk ditetapkan dalam menjalankan fungsinya tersebut, diantaranya garis-garis besar kebijakan, program-program, serta kegiatan-kegiatan operasional. Sebagai *leader*, kepala sekolah memiliki tanggungjawab penuh atas terimplementasikannya seluruh kebijakan yang telah ditetapkan tersebut.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> *Ibid.*,129.

<sup>66</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998), 120-122.

f. Kepala Madrasah Sebagai *Innovator*

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *innovator*, kepala madrasah dituntut untuk menjadi seseorang yang dinamis, kreatif, senantiasa mengembangkan diri guna kemajuan perkembangan madrasah. Inovasi-inovasi dalam proses belajar mengajar sangat penting untuk selalu dikembangkan. Disinilah kepala madrasah dapat mengambil peran sebagai *innovator* melalui pengembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi), pengembangan gagasan-gagasan baru secara internal dan eksternal, serta memperhatikan kebutuhan siswa. Kepala madrasah merupakan *agen of change* dengan selalu membawa pembaharuan yang bermanfaat bagi madrasah dalam perkembangan madrasah.<sup>68</sup>

g. Kepala Madrasah Sebagai *Motivator*

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *motivator*, kepala madrasah hendaknya dapat terus memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh personil madrasah untuk kemajuan individu maupun kemajuan organisasi madrasah itu sendiri guna mendukung perkembangan dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh madrasah.<sup>69</sup>

## B. Konsep Mutu Pendidikan

### 1. Pengertian Mutu

Mutu memiliki definisi yang bermacam-macam tergantung dengan bagaimana cara pemaknaannya. Dari asal katanya dalam bahasa latin, mutu adalah *qualis* yang berarti *what kind of*. Dari asal istilah, terdapat beberapa definisi mutu.<sup>70</sup>

- a. Menurut Deming, mutu merupakan suatu kesesuaian dengan kebutuhan pasar.
- b. Menurut Juran, mutu merupakan suatu kesesuaian dengan produk.
- c. Menurut Crosby, mutu merupakan suatu kesesuaian dengan apa yang disyaratkan.
- d. Menurut West-Burnham, mutu merupakan suatu ukuran yang relatif dari suatu produk/jasa yang memuat kesesuaian sesuai standar mutu desain (persyaratan/spesifikasi).
- e. Menurut Peter dan Austin, mutu merupakan nafsu dan kebanggaan.
- f. Menurut Perusahaan IBM, mutu merupakan kepuasan pelanggan.
- g. Menurut Perusahaan Ford Motor, mutu merupakan bagaimana cara memuaskan pelanggan dengan sepuas-puasnya.

<sup>67</sup> Imam Machali, *The Handbook*, 111.

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> *Ibid.*, 112.

<sup>70</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 540-541.

- h. Menurut Sallis, mutu merupakan suatu konsep yang absolut dan relatif.

Kata mutu/*quality* memuat konsep yang mengandung suatu hal yang kontradiktif, karena di satu sisi mutu didefinisikan sebagai konsep yang absolut namun di sisi yang lain mutu didefinisikan sebagai konsep yang relatif. Dalam konsep yang absolut, mutu didefinisikan sebagai dasar dalam penentuan nilai (contoh: kebaikan, kecantikan, kebenaran) yang memungkinkan adanya *grade* standar tertinggi serta tidak dapat untuk dilampaui. Dalam konsep ini, suatu produk dianggap memiliki mutu tergantung dengan tingkat kesempurnaan produk tersebut. Jika tingkat kesempurnaannya tinggi, maka mutunya pun tinggi, begitupun sebaliknya.<sup>71</sup>

Dalam konsep yang relatif, mutu didefinisikan sebagai atribut atas suatu produk/layanan yang dapat dinilai terus secara berkelanjutan. Mutu lebih bersifat kontekstual-subjektif-dinamis. Artinya, suatu hal yang dianggap bermutu pada saat sekarang ini, bisa jadi sudah menjadi bukan bermutu lagi di masa yang selanjutnya. Dalam konsep ini mutu diarahkan pada dua hal, diantaranya adalah tindakan spesifikasi (*fitnees for purpose or use*) dan mencari pelanggan yang membutuhkan produk/layanan tersebut.<sup>72</sup>

Dari beberapa uraian tersebut maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa mutu merupakan suatu ukuran yang ditujukan kepada kepuasan pelanggan dengan berdasarkan spesifikasi atau suatu standar yang telah ditentukan mengenai suatu barang, jasa, atau suatu layanan.

## 2. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, terdapat beberapa definisi mutu, diantaranya adalah:<sup>73</sup>

- a. Menurut *The International Encyclopedia of Education*:

*“Educational quality is equated with school outcomes, various school ‘inputs’ are examined to determine the effect on student achievement.”*

- b. Menurut Charles Hoy di dalam bukunya yang berjudul *Improving Quality in Education*:

*“Quality in education is an evaluation of the process of educating which enhances the need to achieve and develop the talents of customers of the process, and at the same time meets the accountability standards set by the clients who pay for the process or the outputs from the process of educating.”*

<sup>71</sup> Imam Machali, *The Hanbook of Educational Manajemen*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 382.

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> *Ibid.*, 385.

Berdasarkan kedua definisi tersebut terdapat dua hal yang saling berkaitan, yaitu *input* dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan didefinisikan sebagai suatu hal yang wajib ada/tersedia sebagai sesuatu yang dibutuhkan dalam keberlangsungan suatu proses. *Input* yang dimaksud mencakup sumber daya manusia, meliputi: kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Sumber daya lain meliputi: peralatan, perlengkapan, uang bahan, dan lain-lain, perangkat lunak meliputi: struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, rencana kerja, program madrasah dan deskripsi tugas. Serta meliputi seluruh harapan, yaitu: visi, misi, tujuan madrasah, dan sasaran yang akan dicapai madrasah. Hal tersebut digunakan dalam keberlangsungan proses pendidikan. Dalam proses berlangsungnya pembelajaran, sangat perlu kesiapan *input*. Kesiapan *input* ini kemudian akan mempengaruhi mutu *input*. Jika kesiapannya tinggi, maka mutunya juga akan tinggi, begitupun sebaliknya.<sup>74</sup>

Dalam proses pendidikan terdapat suatu proses perubahan menjadi sesuatu yang diharapkan atau paling tidak mendekati yang diharapkan. Semua hal yang berpengaruh di dalam proses tersebut dinamakan *input*, sedangkan semua hal yang dihasilkan dari proses tersebut dinamakan *output*. Dalam skala pendidikan yang mikro (tingkat madrasah), proses tersebut mencakup diantaranya proses pengambilan keputusan, tata kelola lembaga, tata kelola program, proses dalam belajar mengajar, serta monitoring dan evaluasi. Dalam hal ini, proses belajar mengajar menduduki skala prioritas dibandingkan dengan proses-proses yang lain.<sup>75</sup>

Proses-proses tersebut termasuk dalam kriteria bermutu tinggi ketika tercapainya tingkat keharmonisan antara koordinasi dan keserasian dari perpaduan berbagai *input* madrasah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan lain-lainnya), sehingga tercipta kondisi pembelajaran yang sangat menyenangkan/*enjoyable learning*, mampu mendorong tingkat motivasi dan minat dalam belajar, serta mampu memberdayakan minat antara masing-masing peserta didik. Memberdayakan disini berarti pengetahuan yang diperoleh oleh peserta didik tidak terbatas pada tingkat menguasai, namun bagaimana materi tersebut dapat dihayati dan diamalkan dalam kehidupan mereka, lebih dari itu yang terpenting adalah bagaimana peserta didik ini mampu mengembangkan cara belajarnya guna mengembangkan potensi-potensi yang ada pada dirinya.<sup>76</sup>

Selanjutnya, *output* pendidikan dapat didefinisikan sebagai kinerja madrasah.

---

<sup>74</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 157.

<sup>75</sup> *Ibid.*

Kinerja madrasah yang dimaksud merupakan hasil/prestasi madrasah yang dihasilkan/diciptakan dari proses pendidikan di madrasah. Dalam mengukur kinerja madrasah, dapat dilihat dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, serta moral dalam bekerja. Mutu *output* madrasah dapat disebut berkualitas/bermutu yang tinggi apabila prestasi madrasah (prestasi siswa) dapat menunjukkan pencapaian yang tinggi pula dalam hal prestasi akademik (nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik), dan prestasi non-akademik (IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan, kejuruan, kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya). Banyak tahapan-tahapan kegiatan yang saling berhubungan yang dapat mempengaruhi mutu madrasah, seperti perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan.<sup>77</sup>

Mutu pendidikan tidak terlepas dari seluruh aspek dan proses di dalam pendidikan itu sendiri (*input, process, and output*). Bermutunya *input* pendidikan adalah ketika telah siap untuk masuk dalam proses. Bermutunya proses pendidikan adalah ketika telah mampu tercipta suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, menyenangkan, serta bermakna (PAKEMB). Bermutunya *output* pendidikan adalah ketika tercapainya hasil yang tinggi dari hasil belajar akademik dan hasil belajar non-akademik peserta didik.<sup>78</sup>

Kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang paling penting yang mempengaruhi mutu pendidikan, karena kepala madrasah adalah pimpinan yang memiliki pengaruh di dalam madrasah yang bertanggungjawab dalam pengajaran dan mempengaruhi semua personel yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah dalam mencapai tujuan-tujuan madrasah.<sup>79</sup> Agar dapat dihasilkan *input, process*, dan *output* yang memiliki mutu yang tinggi maka manajemen yang baik sangat diperlukan dalam tata kelolanya, artinya penerapan manajemen yang baik di madrasah akan membawa implikasi yang baik di madrasah, terutama dalam peningkatan kualitas serta mutu pendidikan di madrasah.

---

<sup>76</sup> *Ibid.* 158.

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 543.

<sup>79</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 181.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

Dalam bab ketiga ini akan diuraikan tentang hal-hal yang mencakup metode penelitian, diantaranya adalah pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisa data, serta pengecekan keabsahan data.

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

##### 1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk dapat memahami fenomena-fenomena yang terjadi dan dialami oleh objek penelitian secara menyeluruh (holistik), yaitu tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Hasil penelitian ini kemudian dideskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan suatu pembahasan yang khusus dan bersifat alamiah, serta dengan menggunakan berbagai metode yang ilmiah.<sup>80</sup>

##### 2. Jenis Penelitian

Dalam pendekatan kualitatif dikenal setidaknya tujuh jenis penelitian,<sup>81</sup> yaitu penelitian etnografis (digunakan dalam bidang antropologi dan sosiologi), penelitian fenomenologi (digunakan dalam bidang psikologi dan filsafat), penelitian studi kasus (digunakan dalam bidang ilmu sosial dan kemanusiaan serta ilmu terapan), penelitian *grounded theory* (digunakan dalam bidang sosiologi), penelitian studi kritikal (digunakan dalam berbagai bidang ilmu), penelitian deskriptif, dan penelitian biografi.<sup>82</sup>

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus. Penelitian ini tujuannya adalah untuk mempelajari secara mendalam tentang unit sosial berupa institusi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.<sup>83</sup> Penelitian studi kasus dalam penelitian ini didefinisikan sebagai suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan deskripsi/penjelasan yang menyeluruh tentang berbagai aspek (individu, kelompok, organisasi/komunitas, program, atau suatu situasi sosial). Melalui

---

<sup>80</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), 6.

<sup>81</sup> M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almnshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jogjakarta: ar-Ruzz Media, 2012), 51.

<sup>82</sup> Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Sekripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), 34-37.

penelitian studi kasus, seluruh data tentang subjek penelitian dibahas dengan sebanyak mungkin.<sup>84</sup> Data yang nantinya akan diteliti meliputi peran kepala madrasah sebagai *manager* dalam meningkatkan mutu pendidikan, peran kepala madrasah sebagai *administrator* dalam meningkatkan mutu pendidikan, peran kepala madrasah sebagai *supervisor* dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang ketiga hal tersebut dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

## B. Kehadiran Peneliti

Peran pengamatan peneliti menduduki posisi yang sangat penting dalam menentukan tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu penelitian. Dalam penelitian kualitatif peran tersebut tidak dapat dipisahkan, bahkan telah menjadi ciri khas sebagai penelitian kualitatif.<sup>85</sup> Dalam penelitian ini, peneliti mengambil peran sebagai instrumen kunci/*key instrument*, artinya peneliti merupakan personal yang bertindak dalam pengumpulan data (observasi, wawancara, dokumentasi) untuk kemudian data-data tersebut direduksi sesuai dengan kebutuhan dan keterkaitan dengan fokus masalah yang sedang dibahas, dan selanjutnya dilakukan tahapan *display* berupa penyajian data-data (dalam bentuk deskriptif, bagan, atau grafik), baru setelahnya dilakukan verifikasi data untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan.

Sebagai instrumen kunci, peneliti mendapatkan beberapa keunggulan, diantaranya peneliti lebih bersifat *responsiveness* dan *adaptability*, keutuhan dapat ditekankan oleh peneliti, mengembangkan dasar dari pengetahuan, proses yang dilalui *fresh*, memiliki kesempatan dalam klarifikasi dan meringkas, serta memiliki kesempatan untuk menyelidiki respon yang dirasa ganjil/khas.<sup>86</sup> Dengan demikian, kehadiran serta keterlibatan peneliti dalam penelitian ini tidak dapat digantikan oleh alat/instrumen lain (*nonhuman*).

## C. Lokasi Penelitian

Lokasi yang telah ditentukan dalam penelitian ini adalah pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, dengan alamat Jl. Sekar Harum, Gg. 01. No. 02, Kelurahan Tonatan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Lokasi penelitian ini adalah lokasi yang telah dipilih dengan berdasarkan pada hasil pengamatan

<sup>83</sup> Yatim Riyanto, *Metodologi penelitian Pendidikan* (Surabaya: SIE:, 2001), 24-25.

<sup>84</sup> Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), 201.

<sup>85</sup> Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 46.

pada peninjauan sebelumnya.

Terdapat beberapa alasan dan pertimbangan mengapa lokasi tersebut diambil sebagai lokasi penelitian adalah sebagai berikut:<sup>87</sup>

1. Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah madrasah terakreditasi "A"
2. Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah madrasah induk dari seluruh lembaga pendidikan Madrasah Ibtida'iyah di Kabupaten Ponorogo.
3. Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dapat menjalankan peran sebagai *manager*, *administrator*, dan *supervisor* dengan aktif.
4. Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengadakan pertemuan/rapat rutin pada tiap bulannya sebagai sarana mengevaluasi program-program madrasah yang belum dapat berjalan dengan optimal sekaligus juga mempersiapkan program-program madrasah untuk bulan selanjutnya.
5. Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengadakan kunjungan kelas disaat guru-guru sedang mengadakan proses pembelajaran. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru-guru dan juga untuk mengetahui kondisi siswa yang sedang mengikuti pelajaran.
6. Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengadakan seminar serta pembinaan terhadap guru-guru dalam hal peningkatan kualitas dan profesionalitas guru-guru.
7. Guru-guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo diberikan kuesioner untuk menilai dirinya sendiri dalam mengukur tingkat kompetensinya.
8. Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dalam perannya sebagai *supervisor* tidak menggunakan supervisi sebagai sarana untuk mencari-cari keburukan/kesalahan guru-guru, tetapi supervisi digunakan sebagai sarana tindakan dalam memperoleh hal-hal yang baik dari guru-guru, karena kepala madrasah dalam hal ini lebih mengutamakan proses daripada hasil.

#### **D. Data dan Sumber Data**

##### **1. Data**

Data primer yang didapatkan pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah berupa ucapan serta perilaku kepala madrasah dalam hal perannya

<sup>86</sup> Yvanna S. Lincoln and G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (California: Sage Publications, 1985), 193-194.

<sup>87</sup> Imam Mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 05 Juni 2020.

sebagai *manager*, *administrator*, dan *supervisor* di madrasah.

Data sekunder yang didapatkan pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah berupa dokumen serta data lainnya yang berkaitan dengan penelitian. Data-data sekunder tersebut diantaranya adalah lokasi madrasah, jumlah siswa, profil umum madrasah, dan foto-foto yang berkaitan dengan peran kepala madrasah sebagai *manager*, *administrator*, dan *supervisor* di madrasah.

## 2. Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data terbagi menjadi 2, yaitu sumber data manusia dan sumber data bukan manusia. Sumber data manusia merupakan informan kunci, sedangkan sumber data bukan manusia merupakan dokumen yang dirasa cocok dengan fokus dan tujuan dari penelitian ini.<sup>88</sup>

Sumber data manusia yang dimaksud adalah kepala madrasah dan guru-guru pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Sumber data bukan manusia yang dimaksud adalah peristiwa/aktivitas (peran kepala madrasah sebagai *manager*, *administrator*, dan *supervisor*) serta dokumen (arsip-srsip, foto, catatan, gambar, tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan peran kepala madrasah di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo). Sumber data ditentukan bukan didasarkan kepada jumlah informan yang banyak, namun lebih kepada pemenuhan data. Sumber data dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan peneliti.

## E. Prosedur Pengumpulan Data

### 1. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah instrumen dalam mendapatkan informasi berupa sejumlah pertanyaan yang dilakukan dengan cara lisan. Wawancara memiliki ciri utama, yaitu adanya kontak langsung/tatap muka antara peneliti dengan objek penelitian.<sup>89</sup> Peneliti menggunakan dua metode dalam penentuan informan, yaitu dengan metode *purposive sampling* dan *snowballing sampling*.<sup>90</sup> Dalam penelitian kualitatif terdapat istilah *key person*. *Key person* merupakan sumber informasi awal untuk memahami tentang objek yang akan diteliti atau untuk memahami tentang *informan* dalam penelitian, yang

<sup>88</sup> S.Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 55.

<sup>89</sup> Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Semarang: Rieneka Cipta, 1996), 161.

<sup>90</sup> Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula dan Dilengkapi dengan Contoh Transkrip Hasil Wawancara serta Model Penyajian Data* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 68-69.

kemudian digunakan dalam menentukan siapa saja yang nantinya akan diwawancarai. Kemudian, *snowballing sampling* merupakan instrumen yang digunakan ketika peneliti tidak mengetahui pada siapa suatu informasi tentang penelitian berada.<sup>91</sup>

Informan yang dipilih merupakan informan yang dianggap memiliki pengetahuan yang mendalam tentang fokus penelitian. Beberapa informan yang diwawancarai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah. Merupakan *key person* atau informan kunci yang dianggap paling banyak memiliki informasi tentang peran kepala madrasah sebagai *manager*, *administrator*, dan *supervisor*.
- b. Guru-guru. Tidak semua guru dipilih sebagai informan, namun hanya beberapa saja yang dianggap memiliki informasi tentang peran kepala madrasah sebagai *manager*, *administrator*, dan *supervisor*.

Wawancara dilakukan pertama kali dengan kepala madrasah. Kemudian setelah dirasa cukup, peneliti meminta tolong kepada kepala madrasah untuk ditunjukkan siapa informan selanjutnya dalam mencari informasi yang dibutuhkan. Dalam perjalanannya, wawancara dalam penelitian ini terus bergulir dari informan yang satu ke informan yang lain sampai informasi yang didapatkan dapat maksimal dan mendalam.

## 2. Observasi Nonpartisipatif

Observasi/pengamatan merupakan teknik/cara dalam pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif (*participatory observation*), artinya peneliti ikut serta dalam kegiatan yang diamati. Namun, observasi juga dapat dilakukan secara nonpartisipatif (*non-participatory observation*), artinya peneliti tidak ikut terlibat langsung dalam kegiatan yang diamati.<sup>92</sup>

Peneliti dalam penelitian ini memposisikan diri dalam observasi nonpartisipatif. Peneliti hanya sebatas melakukan pengamatan terhadap peran kepala madrasah sebagai *manager*, *administrator*, dan *supervisor*. Hal-hal yang diamati peneliti dicatat dengan rapi agar dapat terdokumentasikan dengan baik.<sup>93</sup> Melalui observasi ini diperoleh data-data tentang peran kepala madrasah sebagai *manager*, *administrator*, dan *supervisor* pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

<sup>91</sup> M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2008), 77.

<sup>92</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rosda Karya, 2000), 157.

### 3. Studi Dokumentasi

Dokumentasi pada umumnya digunakan untuk mengumpulkan data-data yang bukan berasal dari orang/*nonhuman*. Dokumentasi adalah penyimpanan bukti-bukti berupa gambar, tulisan, suara, dan lainnya tentang objek yang diteliti serta peristiwa-peristiwa yang terjadi di sekitar objek tersebut.<sup>94</sup> Dokumentasi dalam penelitian ini mencakup profil madrasah, rekaman dan foto tentang kegiatan kepala madrasah dalam melaksanakan perannya, serta buku-buku/sumber tertulis lain yang sesuai dengan fokus dan masalah dalam penelitian.

### F. Teknik Analisa Data

Analisa data merupakan kegiatan pengorganisasian data, menguraikannya dalam sub-sub yang telah ditentukan, mensintesis, mempolakan, memilah-milah berdasarkan kebutuhan penelitian, serta menyusun kesimpulan untuk dapat disampaikan dan dapat dipahami oleh orang lain. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan konsep Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data (*data display*), dan menarik kesimpulan (*conclusion*).<sup>95</sup> Proses analisis data terus berlangsung dari awal hingga penelitian ini dinyatakan selesai, atau selama data yang tercantum dalam kerangka konseptual belum benar-benar terkumpul.

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data adalah merangkum, memilah-milah hal-hal yang sesuai, memfokuskan hal-hal berdasarkan tingkat prioritasnya, membuat pola-pola, hingga menyisihkan hal-hal yang tidak sesuai dengan fokus penelitian. Data yang telah direduksi dapat memberikan kisi-kisi data yang dapat memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data selanjutnya dan mencarinya ketika diperlukan.<sup>96</sup> Tidak semua data-data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat digunakan, namun dipilah-pilah lagi untuk disesuaikan dengan fokus dan masalah penelitian yaitu peran kepala madrasah sebagai *manager*, *administrator*, dan *supervisor* pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

<sup>93</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 156.

<sup>94</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 82.

<sup>95</sup> Ariesto Hadi Sutopo dan Andrianus Arief, *Terampil Mengolah Data Kualitatif dengan NVIVO* (Jakarta: Kencana, 2010), 7-14.

<sup>96</sup> *Ibid.*, 7-14.

## 2. Display Data

Penyajian data/*display data* dapat dirumuskan dalam bentuk deskripsi singkat, bagan, serta hubungan antara masing-masing kategori. Penyajian data bertujuan untuk mengorganisir data dan menyusunnya dalam pola-pola hubungan agar mudah untuk dipahami. Data kemudian disusun lalu ditulis dengan naratif. Hal ini selaras dengan pendapat Miles dan Huberman, “dalam penyajian data pada penelitian kualitatif yang paling sering digunakan adalah dengan teks yang sifatnya naratif.”<sup>97</sup>

## 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan/*conclusion* atau verifikasi/*verification* merupakan deskripsi atas temuan dalam penelitian yang fungsinya memperjelas hasil deskripsi pada pembahasan sebelumnya.<sup>98</sup> Jadi dalam penarikan kesimpulan merupakan tahapan akhir dari seluruh proses analisis, memuat seluruh jawaban atas permasalahan yang telah ditentukan dengan berdasarkan data secara objektif. Dalam pandangan Miles dan Huberman, kesimpulan yang dijelaskan sifatnya relatif/sementara, karena masih dapat berubah apabila ditemukan bukti-bukti baru yang kuat yang dapat mendukung data.<sup>99</sup>

## G. Pengecekan Keabsahan Data

Terdapat beberapa fungsi pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif. *Pertama*, untuk mencapai derajat tingkat kepercayaan penelitian, melalui inkuiri. *Kedua*, untuk menunjukkan derajat tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian, melalui pembuktian pada realitas objek yang sedang diteliti.<sup>100</sup> Dua fungsi tersebut akan mengarahkan penelitian kepada kredibilitas, yaitu dapat dipercaya kebenarannya karena telah melalui prosedur, penggunaan metode, serta cara-cara yang tepat. Untuk memenuhi standar keabsahan data dalam penelitian, terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan, diantaranya:<sup>101</sup>

### 1. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan merupakan proses kembalinya peneliti pada objek penelitian untuk melakukan kembali observasi dan wawancara pada sumber data yang

<sup>97</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 341

<sup>98</sup> Matthew B. Milles and A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*. Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 1992),16.

<sup>99</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 345.

<sup>100</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 173.

lama ataupun sumber data yang baru. Melalui perpanjangan pengamatan ini akan didapatkan *rapport*. Menurut Susan Stainback sebagaimana dikutip oleh Sugiono, “*rapport is a relationship of mutual trust and emotional affinity between two or more people.*”<sup>102</sup> Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan pada bulan Februari 2019. Jika kemudian dalam pelaksanaan penelitian ternyata data yang diinginkan membutuhkan waktu yang lama untuk dapat dinyatakan mencukupi, maka dimungkinkan penelitian ini akan menggunakan tenggang waktu yang panjang, diperkirakan dalam asumsi peneliti adalah hingga bulan Oktober 2020.

## 2. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melaksanakan observasi dengan lebih teliti dan lebih berkesinambungan. Tujuannya adalah agar didapatkan kepastian data dan urutan peristiwa yang bersifat pasti dan bersifat sistematis.<sup>103</sup> Peneliti dalam hal ini hanya terpusat kepada fokus dan permasalahan penelitian.

## 3. Triangulasi

Triangulasi merupakan pengecekan data dari beberapa perspektif sumber data dengan menggunakan beberapa cara/metode serta dalam beberapa waktu. Tujuannya adalah untuk mendapatkan triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data, serta triangulasi waktu pengumpulan data.<sup>104</sup> Dalam penelitian ini, peneliti melakukan berbagai hal dalam triangulasi data, diantaranya *crosscheck* data, mengkonfirmasi data untuk mencocokkannya, melakukan perbandingan data pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo berdasarkan data yang diperoleh dari beberapa informan, serta melakukan perbandingan data yang telah diperoleh dari pengamatan dan dokumentasi, sehingga dapat mencapai keabsahan data.

## 4. Menggunakan Bahan Referensial

Bahan referensial merupakan bahan-bahan yang dapat mendukung pembuktian data yang telah didapat dari lapangan (Contoh: hasil wawancara, maka bahan referensialnya adalah rekaman wawancara).<sup>105</sup> Dalam melakukan observasi dan wawancara di Madrasah

---

<sup>101</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 122-129.

<sup>102</sup> *Ibid*, 122-123.

<sup>103</sup> *Ibid.*, 124.

<sup>104</sup> *Ibid.*, 125-126.

<sup>105</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 128.



Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, peneliti selalu melengkapinya dengan bukti fisik, diantaranya adalah rekaman wawancara, foto-foto, dan mencetak data-data yang telah diperoleh melalui dokumentasi.

#### 5. Menggunakan *Member Check*

*Member check* merupakan pengecekan ulang data yang telah didapatkan oleh peneliti kepada pemberi data. Fungsinya adalah untuk mengetahui kesesuaian data yang didapatkan dengan data yang telah diberikan oleh pemberi data/*informan*. Jika data-data tersebut telah dinyatakan sesuai oleh pemberi data/*informan*, maka data tersebut dapat dinyatakan sebagai data yang valid.<sup>106</sup> Peneliti selalu menanyakan kepada pemberi data/*informan* pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo tentang data-data yang telah didapatkan oleh peneliti apakah sudah sesuai atau belum dengan data-data yang telah diberikan oleh pemberi data/*informan*.

---

<sup>106</sup> *Ibid.*, 129.

**BAB IV**  
**GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**  
**PAPARAN DATA UMUM MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF MAYAK**  
**TONATAN PONOROGO**

**A. Profil Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

**1. Sejarah Berdirinya Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah lembaga pendidikan madrasah yang didirikan pada tanggal 01 Januari 1947 di dalam naungan Yayasan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Ponorogo, tertuang dalam Piagam Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Cabang Ponorogo No. 11500550, piagam terbaru tersebut tertanggal 02 Desember 2015. Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo terletak kurang lebih 1.5 kilometer sebelah timur dari kota Ponorogo, yaitu pada Kelurahan Tonatan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur.

Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo didirikan diatas tanah wakaf seluas 3.944 m<sup>2</sup> dari almarhum Bapak Qomarudin, Bapak Toyib, dan Bapak H. Sajjidi, Bapak H. Sahid, Bapak Imam Supangkat, Bapak Moh Toha, dan Bapak Dasri Mayak Tonatan Ponorogo, serta masyarakat lingkungan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

Pada masa awal berdirinya, kegiatan belajar mengajar dilaksanakan di sore hari. Madrasah sempat ditutup, disebabkan situasi negara terutama saat terjadinya peristiwa G30S PKI Madiun serta agresi Belanda. Madrasah kembali aktif pada tahun 1950. Pada tahun 1960 kegiatan belajar mengajar di madrasah dilaksanakan di pagi hari. Saat itu madrasah dikenal dengan nama Madrasah Wajib Belajar (MWB), kemudian berganti menjadi Madrasah Ibtida'iyah NU (MINU) pada tahun 1965, dan kemudian berganti lagi menjadi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak pada tahun 1971.

Sebagai jawaban atas tuntutan dan tantangan zaman yang kompleks serta dorongan untuk turut serta aktif berperan dalam pelaksanaan program yang dicanangkan pemerintah dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di Indonesia melalui program wajib belajar 9 tahun, maka Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo senantiasa berusaha semaksimal mungkin agar dapat meningkatkan mutunya untuk menuju menjadi lembaga pendidikan yang profesional. Upaya yang senantiasa dilakukan adalah dengan menumbuhkan kembangkan gairah serta minat belajar siswa, mempermudah akses langsung siswa kepada guru-guru dalam bertanya mengenai materi

pelajaran-pelajaran yang belum dimengerti, memberikan motivasi dan kesadaran sebagai seorang Muslim, serta mempererat tali silaturahmi hubungan antara guru dan murid/siswa melalui tatap muka langsung pada acara/kegiatan formal ataupun acara/kegiatan non-formal.

Selain itu, juga terdapat program tambahan belajar untuk pelajaran-pelajaran yang dirasa sulit dipahami oleh siswa kelas IV, V, dan VI. Tujuannya adalah untuk dapat lebih mendalami materi pelajaran serta menyeragamkan tingkat pemahaman dan penyampaian materi pelajaran. Pengontrolan terhadap kelas-kelas yang dilakukan oleh wali kelas, guru piket, dan kepala madrasah merupakan upaya yang efektif dalam penggiatan disiplin waktu guna mencegah hal-hal yang negatif yang dimungkinkan terjadi di dalam lembaga pendidikan. Wali kelas dalam menjalankan perannya sebagai pengawas dan pembimbing, dinilai memiliki peran yang sangat membantu dalam peningkatan prestasi belajar siswa agar lebih maksimal, menumbuh kembangkan minat belajar siswa, serta membangun jiwa-jiwa kompetitif pada masing-masing siswa. Untuk lebih meningkatkan minat belajar siswa, upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan materi tambahan pada sore dan malam hari. Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mendapatkan sambutan dan respon yang baik dari masyarakat, terbukti dengan banyaknya orang tua yang menyekolahkan putra/putri mereka pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Kemudian, sejak tahun 1996 hingga sekarang, terdapat Taman Pendidikan al-Qur'an dan Madrasah Diniyah.

Tantangan yang tengah dihadapi adalah masih kurangnya sarana serta prasarana sebagai penunjang pendidikan. Meskipun pembangunan fisik sarana serta prasarana tersebut telah dilakukan secara bertahap, namun hasil yang telah dicapai masih dirasa jauh dari kriteria sempurna.<sup>107</sup>

## **2. Letak Geografis Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

Lembaga Pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo terletak kurang lebih 1.5 kilometer sebelah timur dari kota Ponorogo, yaitu pada Jl. Sekar Harum, Gg. 1, No. 2, Kelurahan Tonatan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur.<sup>108</sup> Letaknya yang strategis mendatangkan peluang yang tinggi untuk dipilih/diminati oleh masyarakat, karena berada di daerah sekitar pondok dengan jumlah

<sup>107</sup> Profil Institusi MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, *Dokumentasi*, Ruang Tata Usaha, 5 Maret 2020.

<sup>108</sup> Letak Geografis MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, *Dokumentasi*, Ruang Tata Usaha, 5 Maret 2020.

santri yang sangat banyak.

### 3. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo<sup>109</sup>

#### a. Visi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

*“Berakhlaqul karimah, berkualitas dalam Imtaq (Iman dan Taqwa) dan Iptek (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) dengan berwawasan Ahlussunnah wal Jama'ah.”*

#### b. Misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

- (1) Menyelenggarakan pendidikan yang senantiasa terkendali dengan iman dan taqwa pada Allah SWT dengan berwawasan ASWAJA.
- (2) Menyelenggarakan pendidikan secara efektif sehingga siswa berkembang secara maksimal.
- (3) Menyelenggarakan pembelajaran untuk menumbuh kembangkan kemampuan berpikir aktif, kreatif, dan aktif dalam memecahkan masalah.
- (4) Menyelenggarakan pengembangan diri sehingga siswa dapat berkembang sesuai dengan minat dan bakatnya.
- (5) Menumbuh kembangkan lingkungan dan perilaku religius sehingga siswa dapat mengamalkan dan mengahayati agamanya secara nyata.
- (6) Menumbuh kembangkan perilaku terpuji dan praktik nyata sehingga siswa dapat menjadi teladan bagi teman dan masyarakatnya.
- (7) Pemberdayaan potensi dan peran serta masyarakat.

#### c. Tujuan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

Berdasarkan visi dan misi yang disebutkan di atas, maka tujuan pendidikan yang ingin dicapai oleh Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah sebagai berikut:

- (1) Mensukseskan program pendidikan dasar 9 tahun.
- (2) Terdepan, terbaik, dan terpercaya dalam pelayanan.
- (3) Meningkatkan prestasi siswa dalam IPTEK dan IMTAQ serta membina siswa-siswa menjadi siswa yang sportif, berakhlaqul karimah, dan berwawasan *ahlussunnah wal jama'ah* secara berkesinambungan.
- (4) Membantu siswa dalam mengenali dan mengembangkan potensi dirinya secara

<sup>109</sup> Visi, Misi, dan Tujuan MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, *Dokumentasi*, Ruang Tata Usaha, 5 Maret 2020.

optimal.

- (5) Meningkatkan kemampuan berfikir dan keterampilan siswa.
- (6) Meningkatkan profesionalitas dan kualifikasi karyawan serta tenaga pendidik.
- (7) Mewujudkan pola kehidupan Islami yang berwawasan Aswaja di lingkungan madrasah.
- (8) Menjalinkan hubungan dengan instansi lain dalam rangka mengembangkan potensi siswa dan peningkatan kualitas madrasah.

## B. Sarana dan Prasarana Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo<sup>110</sup>

Dalam pelaksanaan seluruh kegiatan-kegiatan pada lembaga pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, tentunya membutuhkan dukungan sarana, prasarana, serta sumber daya manusia yang memadai/mencukupi. Begitu pula dalam upaya mendukung tercapainya visi, misi, dan tujuan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, maka juga diperlukan fasilitas-fasilitas tersebut. Terdapat beberapa fasilitas yang dimiliki Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

### **Sarana dan Prasarana**

#### **Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

<b>No</b>	<b>Ruang</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Kondisi</b>
1	Ruang belajar	20 ruang	Baik
2	Ruang kepala madrasah	1 ruang	Baik
3	Ruang guru	1 ruang	Baik
4	Ruang tata usaha	1 ruang	Baik
5	Ruang laboratorium komputer	1 ruang	Baik
6	Ruang UKS	1 ruang	Baik
7	Ruang Toilet	3 ruang	Baik
8	Tempat Ibadah	2 ruang	Baik
9	Perpustakaan	1 ruang	Baik

<sup>110</sup> Sarana dan Prasarana MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, *Dokumentasi*, Ruang Tata Usaha, 5 Maret 2020.

### C. Keadaan Kepala Madrasah dan Guru Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

Menurut data pada tahun 2019/2020, terdapat 38 orang guru, 1 orang kepala madrasah, 4 orang karyawan, serta 3 orang pembina pramuka. Rincian tentang tenaga guru adalah 2 orang merupakan guru DPK dari Pemerintah (Kemenag) dan 38 orang guru serta kepala madrasah diangkat oleh Yayasan. Menurut lamanya mengajar terdapat dua klasifikasi guru pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. *Pertama*, guru-guru senior, yaitu guru-guru yang telah mengajar selama lebih dari 10 tahun. *Kedua*, guru-guru yunior, yaitu guru-guru yang telah mengajar kurang dari 10 tahun. Rata-rata guru pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo berasal dari latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidangnya, yaitu sarjana pendidikan. Terdapat 8 orang guru yang memiliki sertifikat pendidik.<sup>111</sup>

### D. Keadaan Siswa Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

**Tabel 4.2**

**Keadaan Siswa 3 Tahun Terakhir  
Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

No	Tahun Pelajaran	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	2017/2018	45	47	92
2	2018/2019	60	51	111
3	2019/2020	64	39	103

### E. Program Rencana Strategis Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo<sup>112</sup>

**Tabel 4.3**

**Program Rencana Strategis Madrasah  
Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

No	Sasaran	Program Kerja
1	Peningkatan	a. Pendekatan pada RA/TK sekitar.

<sup>111</sup> Keadaan Kepala Madrasah dan Guru MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, *Dokumentasi*, Ruang Tata Usaha, 5 Maret 2020.

<sup>112</sup> Program Rencana Strategis Madrasah MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, *Dokumentasi*, Ruang Tata Usaha, 5 Maret 2020.

	kuantitas siswa baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Kemah pada akhir tahun.</li> <li>c. Membuat brosur pendaftaran.</li> <li>d. Penyebaran informasi lewat siswa, alumni, dan orang tua siswa.</li> </ul>
2	Peningkatan kualitas siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melaksanakan jam pelajaran tambahan.</li> <li>b. Hafalan surat-surat pendek.</li> <li>c. Menambah pelajaran muatan lokal.</li> <li>d. Mengikuti lomba-lomba mata pelajaran.</li> <li>e. Latihan semester dan UAS.</li> <li>f. Mengoptimalkan perpustakaan, kegiatan olahraga, ekstra, dan keagamaan.</li> </ul>
3	Kegiatan ekstrakurikuler	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kegiatan kepramukaan dan olah raga.</li> <li>b. Sholat dhuha dan sholat dhuhur berjama'ah.</li> <li>c. <i>Study tour</i>.</li> <li>d. Pelajaran tambahan komputer.</li> </ul>
4	Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melaksanakan upacara bendera.</li> <li>b. Sanksi bagi yang melanggar tata tertib sekolah.</li> <li>c. Koordinasi dengan orang tua siswa.</li> </ul>
5	Kualitas guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengikuti pelatihan, seminar pendidikan, kursus dan sejenisnya.</li> <li>b. Mengikuti KKG &amp; MGMP.</li> <li>c. Aktif dalam KKM dan KK Ma'arif.</li> <li>d. Studi banding.</li> <li>e. Evaluasi setiap satu bulan sekali.</li> <li>f. Meningkatkan kesejahteraan guru.</li> </ul>
6	Sarana prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengadaan komputer dan <i>furniture</i>.</li> <li>b. Pembangunan gedung.</li> <li>c. Pengadaan buku penunjang dan alat peraga.</li> <li>d. Perbaikan meja dan bangku siswa.</li> <li>e. Pengadaan almari kelas.</li> <li>f. Pengadaan rak buku perpustakaan.</li> </ul>

**BAB V**

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI *MANAGER* DALAM  
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH IBTIDA'YAH  
MA'ARIF MAYAK TONATAN PONOROGO**

**A. Data Lapangan Tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai *Manager* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini diperkuat dengan peraturan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Madrasah. Dalam Permendiknas tersebut dijelaskan bahwa kepala madrasah harus dapat menjalankan perannya sebagai *manager*, maka perencanaan merupakan langkah pertama dalam proses manajemen. Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo menyusun program mutu guna meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Peningkatan mutu pendidikan tersebut mencakup tenaga pendidik dan kependidikan. Agar dapat terbentuk mutu yang baik, kepala madrasah sebagai pemimpin harus memastikan tersusunnya program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Hal tersebut diungkapkan oleh Mudzakir (Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo):

*“Dalam penyusunan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, dibutuhkan kerjasama seluruh warga madrasah dan juga dibutuhkan peningkatan kualitas dalam diri warga madrasah (tenaga pendidik dan kependidikan) dengan mengikuti berbagai kegiatan yang mendukung (misalnya: workshop, diklat, MGMP).”*

Berdasarkan pemaparan dari kepala madrasah di atas dapat kita pahami bahwa meningkatkan mutu pendidikan diawali dengan perencanaan program pengembangan mutu dengan melibatkan kerjasama seluruh warga madrasah dengan mengikuti berbagai kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan.

Sedangkan menurut Hafidz Rosyidiana (Waka Kurikulum Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo) mengatakan bahwa yang mendasari penyusunan program dalam peningkatan mutu yaitu:

*“Untuk mensukseskan program-program yang telah dibuat agar dapat berjalan dengan baik dan dapat diukur, dievaluasi, serta dilakukan tindak*



*lanjut kedepanya”.*<sup>113</sup>

Berdasarkan penjelasan Waka Kurikulum di atas dapat kita pahami bahwa untuk mensukseskan perencanaan program yang dibuat maka perlu adanya evaluasi dan tindak lanjut.

Hal ini kemudian dipertegas oleh Bapak Army Bian Novanto (Waka Sarpras Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo) yang menambahkan sebagaimana berikut:

*“Disusunnya program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan dengan harapan mampu meningkatkan kompetensi dan profesionalitas.”*<sup>114</sup>

Bentuk program dalam peningkatan mutu ini antara lain dengan adanya MGMP, workshop, maupun diklat yang diikuti secara mandiri atau dari madrasah. Sebagaimana wawancara dengan Ibu Fitri Ayuni sebagai berikut:

*“Program peningkatan mutu di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo antara lain melalui MGMP, workshop, dan diklat yang diikuti secara mandiri atau dari madrasah.”*<sup>115</sup>

Hal ini diperkuat dari wawancara Bapak Nasirudin Aziz bahwa di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo beliau menambahkan sebagai berikut:

*“Bentuk program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo antara lain workshop, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)”.*<sup>116</sup>

Berdasarkan keterangan dari Ibu Fitri Ayuni dan Bapak Nasirudin Aziz di atas, bentuk peningkatan mutu yang dilaksanakan meliputi workshop, MGMP, diklat yang diikuti secara mandiri atau dari madrasah.

Cara kerja program yang dilakukan dalam peningkatan mutu di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo yaitu dengan EDM (Evaluasi Diri Madrasah). Hal ini berdasarkan wawancara dengan Ibu Fitri Ayuni sebagai berikut:

*“Dalam peningkatan mutu di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, mekanisme yang digunakan yaitu melalui EDM (Evaluasi Diri Madrasah), kemudian dilakukan penyusunan rencana program yang*

<sup>113</sup> Hafidz Rosyidiana, Waka Kurikulum, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00- 07.30 WIB.

<sup>114</sup> Army Bian Novanto, Waka Sarpras, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 10 Maret 2020, 08.00-08.30 WIB.

<sup>115</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manager wawancara, Ruang guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>116</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang guru, Ponorogo 9 Maret 2020., 10.00-11.10 WIB.

*disesuaikan berdasarkan skala prioritas, lalu pelaksanaan dari rencana program, monitoring terhadap program-program yang dilaksanakan, evaluasi program, untuk kemudian dilakukan tindak lanjut setelahnya.*"<sup>117</sup>

Ibu Ulya Nur Aini juga menegaskan dengan mengatakan bahwa cara kerja peningkatan mutu dengan cara yaitu:

*"Sebelum awal tahun selalu dilakukan evaluasi program-program kegiatan madrasah secara menyeluruh, serta dilakukan refleksi untuk menyusun program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di tahun berikutnya."*<sup>118</sup>

Selanjutnya sebagaimana penjelasan Ibu Fitri Ayuni dan Ibu Ulya Nur Aini, dapat kita pahami bahwa cara kerja program atau kegiatan yang dilakukan dalam peningkatan mutu di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah dengan EDM (Evaluasi Diri Madrasah).

Pernyataan Ibu Ulya Nur Aini tersebut dapat dibuktikan dengan adanya dokumentasi pendukung sebagaimana yang diperoleh Peneliti.<sup>119</sup>

Demi tercapainya tujuan yang dicita-citakan oleh madrasah, seluruh warga madrasah yang terkait turut ikut andil (baik dari segi tenaga, pikiran, waktu) dan dilibatkan dalam proses penyusunan rencana program peningkatan mutu. Pihak yang terkait tersebut diantaranya adalah pengawas pembina tingkat Madrasah Ibtida'iyah, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, komite madrasah, perwakilan pendidik, serta perwakilan tenaga kependidikan. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Agustin Triswahyuni (Waka Humas di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo). Bapak Agustin Triswahyuni mengatakan:

*"Terdapat beberapa pihak yang ikut terlibat dalam proses peningkatan mutu, di antaranya adalah pengawas pembina Madrasah Ibtida'iyah, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, komite madrasah, perwakilan tenaga pendidik, perwakilan TU."*<sup>120</sup>

Dari hasil wawancara dengan Waka Humas tersebut, dapat dipahami bahwa pihak-pihak yang dilibatkan dalam proses peningkatan mutu, diantaranya adalah pengawas pembina Madrasah Ibtida'iyah, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, komite madrasah, perwakilan tenaga pendidik, serta perwakilan TU.

---

<sup>117</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>118</sup> Ulya Nur Aini, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB

<sup>119</sup> Lihat lampiran evaluasi program kegiatan madrasah, *dokumentasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>120</sup> Agustin Triswahyuni, Waka Humas, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 10 Maret 2020, 09.00-09.30 WIB.

Bapak Nasirudin Aziz juga menyampaikan tentang waktu penyusunan program tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan beliau:

*“Pelaksanaan pembuatan program dilakukan sebelum awal tahun pelajaran baru.”<sup>121</sup>*

Dari keterangan yang disampaikan dalam hasil wawancara tentang penyusunan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, dapat dipahami bahwa beberapa program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang disusun setiap tahun meliputi MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), workshop (baik yang diadakan oleh pemerintah pada tingkat kabupaten maupun pemerintah pada tingkat provinsi, baik dilakukan secara mandiri maupun dari madrasah), serta pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah

Metode yang digunakan dalam penyusunan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo diawali dengan EDM (Evaluasi Diri Madrasah), rutin dilakukan pada saat sebelum menginjak awal tahun pelajaran baru. EDM memuat beberapa hal, diantaranya adalah rencana program berdasarkan prioritas, pelaksanaan kegiatan-kegiatan, monitoring kegiatan-kegiatan, evaluasi kegiatan-kegiatan, serta tindak lanjut setelahnya.

Koordinasi diperlukan dalam hal ini. Koordinasi berfungsi untuk menghubungkan serta meyelaraskan personel berikut dengan tugas dan kewenangannya sehingga seluruh aspek dan kegiatan di dalam madrasah dapat berjalan dengan tertib sesuai dengan tujuan madrasah. Koordinasi juga diperlukan sebagai usaha preventif dalam upaya madrasah dalam menghindari kegagalan pada setiap kegiatan-kegiatan yang direncanakan. Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo memiliki metode yang digunakan dalam koordinasi pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini berdasarkan wawancara dengan Ibu Ulya Nur Aini:

*“Cara kerja kegiatan pelaksanaan program mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, saya contohkan, pertama, MGMP. Kedua, kepala madrasah memberikan surat tugas untuk mengikuti workshop atau seminar. Ketiga, kepala madrasah memberikan surat perjalanan dinas (jika dilakukan di luar madrasah). Keempat, membuat laporan dari perjalanan dinas ( setelah dilakukan kegiatan dinas).”<sup>122</sup>*

---

<sup>121</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 10.00-11.10WIB.

<sup>122</sup> Ulya Nur Aini, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB

Bapak Mudzakir menambahkan:

*“Kegiatan pertama yang dilakukan adalah mensosialisasikan program, setelah itu pelaksanaan program, kemudian dalam pelaksanaannya dilakukan monitoring, dan terakhir evaluasi.”*<sup>123</sup>

Dalam pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, terdapat pelaksanaan yang bersifat rutin maupun tidak rutin. Bapak Mudzakir menjelaskan sebagai berikut:

*“Tidak ada pembatasan dalam peningkatan kualitas/kompetensi ketika program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan tersebut diluar jam madrasah maupun berdasarkan inisiatif sendiri. Namun ketika yang mengadakan program tersebut adalah dari madrasah, maka dalam hal jadwal adalah MGMP dilaksanakan setiap satu bulan sekali (pada hari tertentu yang disesuaikan dengan mata pelajaran, dan pembinaannya oleh kepala madrasah), sedangkan untuk karyawan/tenaga kependidikan dilaksanakan setiap semester satu kali.”*<sup>124</sup>

Kemudian dipertegas oleh Bapak Nasirudin Aziz:

*“Pelatihan setiap satu kali dalam satu semester rutin dilaksanakan. Dalam hal pembinaan dari kepala madrasah jika dilihat berdasarkan program tidak sebatas tenaga pendidik dan kependidikan saja yang terlibat. Untuk pelaksanaannya setelah upacara setiap hari senin, atau secara langsung ketika kegiatan administrasi dilakukan.”*<sup>125</sup>

Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan merupakan wewenang dan tanggungjawab kepala madrasah.

Bapak Mudzakir mengungkapkan:

*“Sebagai kepala madrasah, peran dan tanggung jawab saya adalah melaksanakan evaluasi terhadap kinerja seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, untuk selanjutnya dilakukan refleksi, membuat catatan tentang poin-poin penting yang perlu untuk disampaikan/diusulkan kepada madrasah, kemudian diajukan program peningkatan mutu. Hal-hal tersebut dimusyawarahkan oleh kepala madrasah, waka, komite, perwakilan guru, serta karyawan.”*<sup>126</sup>

Setelah penyusunan/perencanaan program selesai dilaksanakan, selanjutnya penting untuk menentukan target yang ingin dicapai setelah selesainya pelaksanaan

---

<sup>123</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020., 07.00-07.30 WIB.

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 10.00-11.10 WIB.

<sup>126</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020., 07.00-07.30 WIB.

program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Hal terpenting adalah bagaimana peningkatan dari kualitas/mutu tenaga pendidik dan kependidikan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Ulya Nur Aini:

*“Setelah dilaksanakan program tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kualitas tenaga pendidik (profesionalisme, pedagogik, sosial, kepribadian) dan tenaga kependidikan (kompetensi profesi, sosial, kepribadian), yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas madrasah.”<sup>127</sup>*

Kemudian ditambahkan oleh Ibu Fitri Ayuni:

*“Untuk tenaga pendidik, harapannya dapat benar-benar menguasai bidang akademik pada mata pelajaran masing-masing, meningkatkan kompetensi dalam pedagogik serta kompetensi sosial. Untuk tenaga kependidikan, harapannya mampu meningkatkan kompetensi pada masing-masing bidang serta kompetensi sosial.”<sup>128</sup>*

Dalam pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo terdapat beberapa hal penting untuk diperhatikan, diantaranya adalah faktor-faktor pendukung serta faktor-faktor penghambat/penghalang dalam proses pelaksanaan program. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Ulya Nur Aini:

*“Faktor pendukungnya adalah SDM yang sudah memadai. Sedangkan faktor penghambatnya adalah motivasi diri yang masih rendah dan heterogen, serta evaluasi diri tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang masih belum berjalan sesuai dengan realita yang ada.”<sup>129</sup>*

Dalam pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, masalah yang timbul memerlukan tindakan berupa pembinaan dari kepala madrasah. Ibu Ulya Nur Aini mengungkapkan:

*“Kepala madrasah melakukan pembinaan kepada tenaga pendidik setiap hari senin setelah upacara, dan untuk tenaga kependidikan pada hari jum'at.”<sup>130</sup>*

Dalam kegiatan pembinaan kepada tenaga pendidik pada hari senin, yang menjadi pembicara tidak melulu kepala madrasah, namun juga bersama waka serta guru-guru. Pembahasannya meliputi hal-hal yang kompleks, meliputi perkembangan madrasah,

---

<sup>127</sup> Ulya Nur Aini, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB

<sup>128</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>129</sup> Ulya Nur Aini, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

masukan/saran, serta pemberian apresiasi bagi tenaga pendidik/kependidikan yang berhasil meraih suatu prestasi serta capaian lain yang membanggakan.<sup>131</sup>

Ibu Fitri Ayuni mengatakan:

*“Untuk mengatasi kendala yang terjadi atau masalah maka dilakukan pembinaan oleh kepala madrasah, serta adanya reward dan punishment.”*<sup>132</sup>

Koordinasi dalam pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo telah dilaksanakan dengan sistematis untuk mencapai tujuan madrasah. Dalam hal pemberdayaan keseluruhan warga/personel madrasah, kepala madrasah memiliki peran yang sangat utama. Sedangkan dalam hal koordinasi dari pelaksanaan program-program, melibatkan beberapa pihak, diantaranya adalah empat waka madrasah, perwakilan guru-guru, komite, serta karyawan.

Meningkatnya kualitas tenaga pendidik dan kependidikan (dalam bidang akademik atau non-akademik) merupakan target yang hendak dicapai dari pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Jika kualitas tenaga pendidik dan kependidikan meningkat, maka diharapkan juga akan meningkatkan kualitas peserta didik, yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kualitas mutu Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

Evaluasi sangat diperlukan guna memonitoring capaian-capaian kinerja dari program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Cara yang digunakan adalah dengan melalui supervisi. Menurut Bapak Mudzakir:

*“Kepala madrasah mengadakan supervisi, sebelum itu kepala madrasah mengumpulkan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk memberikan informasi bahwa kepala madrasah akan melakukan supervisi pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan tersebut.”*<sup>133</sup>

Keterangan tersebut juga diperkuat dengan data pendukung yang didapatkan dari dokumentasi tentang pelaksanaan kegiatan supervisi oleh kepala madrasah.<sup>134</sup>

Pada aspek pengelolaan madrasah, hasil supervisi manajerial menerangkan,

<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> Ibid.

<sup>132</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>133</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

pengelolaan perpustakaan mendapatkan predikat “baik” dan pengelolaan TU mendapatkan predikat “amat baik”.<sup>135</sup>

Berdasarkan hasil supervisi manajerial dan akademik, rencana tindak lanjut yang diambil adalah perlunya mengadakan workshop pembelajaran bervariasi dan lebih mengintensifkan MGMP bagi guru-guru mata pelajaran. Sedangkan bagi tenaga kependidikan yang kemampuannya dalam mengoperasikan komputer masih kurang, maka rencana tindak lanjut yang diambil adalah perlunya mengadakan pelatihan komputer secara bertahap.<sup>136</sup>

Evaluasi Diri Madrasah (EDM) perlu disusun oleh masing-masing pelaksana dari masing-masing program sebagai langkah lanjutan dari supervisi. Fungsinya adalah sebagai metode dalam identifikasi serta analisis dari kondisi dan kebutuhan madrasah pada saat sekarang ini. Ibu Ulya Nur Aini mengungkapkan:

*“Menyusun Evaluasi Diri Madrasah (EDM) oleh masing-masing pelaksana program atau masing-masing standar nasional pendidikan.”*<sup>137</sup>

Banyak pihak yang dilibatkan untuk mendukung lancarnya kegiatan pada proses evaluasi program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Pihak-pihak tersebut adalah seluruh pemangku kebijakan pada madrasah, diantaranya adalah kepala madrasah, waka, komite, perwakilan tenaga pendidik/kependidikan (karyawan), serta pengawas pembina madrasah ibtida'iyah. Bapak Nasirudin Aziz mengungkapkan:

*“Pihak yang terlibat dalam pelaksanaan evaluasi program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan antara lain, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, komite madrasah, perwakilan tenaga pendidik, perwakilan TU/karyawan dan pengawas pembina madrasah ibtida'iyah”*<sup>138</sup>

Evaluasi program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dilakukan secara berkala pada setiap akhir program selesai dilaksanakan. Jika terdapat suatu hal yang mendesak terjadi, maka evaluasi terkadang dilakukan pada saat program tengah dilaksanakan. Ibu Fitri Ayuni mengungkapkan:

<sup>134</sup> Lihat lampiran kegiatan supervise kepala madrasah, *dokumentasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> Lihat lampiran tindak lanjut dari hasil kegiatan supervisi manajerial dan akademik, *dokumentasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>137</sup> Ulya Nur Aini, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB

<sup>138</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 10.00-11.10WIB.

*“Di setiap akhir pelaksanaan program, dan bisa juga di tengah pelaksanaan program berdasarkan tahap-tahap yang telah ditetapkan.”<sup>139</sup>*

Melalui evaluasi, tingkat keberhasilan dari perencanaan dapat dinilai. Kemudian, hasil tersebut digunakan sebagai informasi dasar dalam memutuskan program yang akan disusun selanjutnya. Bapak Mudzakir mengungkapkan:

*“Dari hasil evaluasi pelaksanaan program direfleksikan sebagai bahan untuk menyusun program pada semester berikutnya.”<sup>140</sup>*

Berbagai manfaat dapat dicapai dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo setelah seluruh program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan terlaksanakan. Dari program MGMP, bentuk peningkatan mutu adalah peningkatan kompetensi, motivasi, karakter, kompetisi, dan prestasi (akademik atau non-akademik). Bapak Nasirudin aziz mengungkapkan:

*“Bagi saya, sebagai guru PAI yang mempunyai dua wilayah administrasi (Kemenag maupun Diknas), dengan adanya MGMP, pertama, saya dapat memperoleh berbagai informasi masalah administrasi dari Kemenag maupun dari Diknas. Kedua, bagi pendidik secara umum dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, karakter, kompetisi, serta prestasi (akademik atau non-akademik).”<sup>141</sup>*

Bagi para pendidik, manfaat program MGMP adalah sebagai sarana untuk saling berkoordinasi dan berkonsolidasi. Bapak Nasirudin Aziz mengungkapkan:

*“Dengan koordinasi, konsolidasi harus tetap terjaga antar pendidik, karena akan berdampak positif (secara khusus atau umum). Keutamaan hal ini adalah salah satu manfaat dari adanya MGMP yang nanti akan berefek pada para pendidik itu sendiri, kemudian pada para peserta didik, dan akhirnya berdampak positif pada mutu madrasah itu sendiri.”<sup>142</sup>*

Dari program workshop, bentuk peningkatan mutu adalah peningkatan prestasi pendidik, kreativitas, serta motivasi/semangat mengajar. Bapak Nasirudin Aziz mengungkapkan:

*“Bentuk peningkatan kualitas dari program workshop antara lain meningkatnya prestasi pendidik, pendidik menjadi lebih kreatif, lebih termotivasi serta semangat dalam mengajar karena ada hal positif yang*

<sup>139</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>140</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>141</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 10.00-11.10 WIB.

<sup>142</sup> Ibid.



*diperoleh dari workshop.*"<sup>143</sup>

Bagi para tenaga kependidikan, dari program workshop, bentuk peningkatan mutu adalah peningkatan kinerja, semangat menjalankan tugas, motivasi, serta pengetahuan.

Bapak Mudzakir mengungkapkan:

*"Bentuk peningkatan mutunya antara lain kinerja tenaga kependidikan lebih bagus, lebih giat dalam melakukan tugas, motivasi lebih tinggi, dari segi keilmuan juga bertambah."*<sup>144</sup>

Dari program pembinaan kepala madrasah kepada para pendidik, bentuk peningkatan mutu adalah peningkatan semangat, motivasi mengajar, serta informasi baru yang bermanfaat dalam mengajar. Bapak Nasirudin Aziz mengungkapkan:

*"Bentuk peningkatan kualitasnya adalah pendidik menjadi lebih giat, motivasi mengajar tinggi, selain itu pendidik juga dapat memperoleh informasi dari luar yang ada kaitannya dengan mengajar."*<sup>145</sup>

Secara umum, manfaat program pengembangan mutu bagi tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah peningkatan pada prestasi madrasah. Bapak Nasirudin Aziz mengungkapkan:

*"Dengan dilaksanakannya program pengembangan mutu bagi pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dapat meningkatkan prestasi madrasah."*<sup>146</sup>

Selain itu, manfaat program pengembangan mutu bagi tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah peningkatan prestasi siswa, serta peningkatan proses layanan administrasi madrasah. Ibu Fitri Ayuni menambahkan:

*"Setelah dilaksanakan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan juga tenaga kependidikan maka prestasi siswa meningkat, layanan administrasi lebih baik, lebih tepat dan terstruktur."*<sup>147</sup>

## **B. Analisis Peran Kepala Madrasah Sebagai *Manager* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

Dalam upaya membentuk manusia yang berkualitas, pondasi utamanya adalah

<sup>143</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 10.00-11.10 WIB.

<sup>144</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>145</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020., 10.00-11.10 WIB.

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer, wawancara, Ruang guru, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

dengan penyelenggaraan pendidikan (salah satunya adalah madrasah). Kualitas suatu madrasah ditentukan oleh kualitas tenaga pendidik dan kependidikannya. Prajudi Atmosudirjo mengungkapkan:

*“Guru memiliki peran yang sangat besar dalam pendidikan, di pundaknya dibebani suatu tanggung jawab atas mutu pendidikan.”*

Oleh karena itu, maka guru wajib mengembangkan dirinya dengan berbagai keterampilan dan ilmu pengetahuan yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran.<sup>148</sup> Manajemen yang baik (tertata dan terstruktur) dibutuhkan untuk menjadikan tenaga pendidik dan kependidikan yang lebih baik guna mencapai tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Hal tersebut yang selalu diupayakan oleh Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo untuk dapat tercapai.

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota lembaga serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya lembaga dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengupayakan dan mengefektifkan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.<sup>149</sup>

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah wajib membekali dirinya dengan strategi yang tepat, untuk menguatkan tenaga kependidikan melalui kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keikutsertaan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang mendukung program madrasah.<sup>150</sup> Caranya adalah tenaga pendidik dan kependidikan mengikuti kegiatan pelatihan, penataran, seminar, atau workshop. Namun, dapat juga dilakukan program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dengan berbasis madrasah, baik yang direncanakan oleh madrasah ataupun antar jaringan madrasah.<sup>151</sup>

Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo telah menyusun program-program dalam peningkatan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan. *Pertama*, MGMP, secara internal rutin dilaksanakan sebagai wadah untuk konsolidasi mata pelajaran oleh setiap guru mata pelajaran. *Kedua*, workshop, baik pada tingkat kabupaten/provinsi/internasional atau dengan inisiatif sendiri turut serta dalam

<sup>148</sup> Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), 26-27.

<sup>149</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 103.

<sup>150</sup> *Ibid.*

<sup>151</sup> *Ibid.*, 67.

workshop online. *Ketiga*, pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah. *Keempat*, pelatihan komputer secara bertahap bagi para tenaga kependidikan.

Proses pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengembangan tersebut dilakukan dengan sistematis, tahapannya adalah analisis kebutuhan, perumusan tujuan/sasaran, desain program, implementasi program, *delivery* program, dan evaluasi. Kegiatan pembinaan dan pengembangan kemampuan profesionalitas pendidik yang berkelanjutan, seyogyanya dilakukan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi, dan semua hal tersebut harus dilakukan secara sistematis.<sup>152</sup>

Berdasarkan data lapangan, terdapat beberapa mekanisme dalam pelaksanaan penyusunan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. *Pertama*, Evaluasi Diri Madrasah (EDM), sebagai sarana dalam identifikasi dan mencermati keadaan serta kebutuhan madrasah. *Kedua*, penyusunan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan skala prioritas. Penyusunan dilakukan sebelum menginjak awal tahun pelajaran baru. Pihak-pihak yang turut dilibatkan oleh kepala madrasah adalah pengawas madrasah tingkat madrasah ibtida'iyah, waka, komite, dan perwakilan tenaga pendidik dan kependidikan. *Ketiga*, pelaksanaan, untuk selanjutnya diadakan monitoring, evaluasi, refleksi, serta tinjau lanjut.

Pengembangan perlu dilakukan lebih lanjut dalam hal program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Pengembangan tersebut diharapkan dapat digunakan sebagai sarana dalam mempertahankan serta lebih meningkatkan lagi profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan pada madrasah. Program-program tersebut dapat memberikan penekanan dalam pembentukan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan dalam upaya perbaikan pada layanan di madrasah.<sup>153</sup>

Berdasarkan data lapangan, jika tidak ada upaya pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, maka kompetensi yang dimiliki kurang, dan kemudian juga akan berdampak kepada kualitas peserta didik/siswa. Nilai dasar yang sangat ditegaskan dalam pengembangan mutu SDM pada Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah hal-hal yang terkait dengan komitmen. Dengan adanya komitmen pada setiap tenaga pendidik dan kependidikan, maka akan menumbuhkan dedikasi serta loyalitas yang tinggi untuk dapat meningkatkan mutu madrasah.

---

<sup>152</sup> Sudarwan, *Profesi Kependidikan*, 21.

<sup>153</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sekolah*, 63.

### **C. Sintesis Tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai *Manager* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

Berdasarkan deskripsi di atas ditemukan beberapa hal yang unik, yaitu apabila kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dapat selalu meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai manajer (khususnya dalam penyusunan program kegiatan madrasah dengan melibatkan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan) serta menambahkan adanya lembaga penjaminan mutu madrasah, maka pengembangan mutu madrasah akan terus berkembang.



## BAB VI

# PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI ADMINISTRATOR DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF MAYAK TONATAN PONOROGO

### A. Data Lapangan Tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo juga berperan dalam merencanakan dalam pengelolaan kurikulum yang digunakan di madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo:

*“Sejak dahulu kurikulum yang digunakan oleh madrasah ibtida'iyah ini menekankan pada pendidikan karakter yaitu untuk menerapkan nilai-nilai agama dalam kehidupan siswa-siswi sehari-hari. Sedangkan untuk pengelolaan kurikulum nasionalnya sejak tahun 2016/2017, kami menggunakan kurikulum 2013 secara bertahap.”<sup>154</sup>*

Berdasarkan pemaparan kepala madrasah di atas, bahwa dalam melaksanakan peran administrator, kepala madrasah melakukan perannya dalam merencanakan dalam pengelolaan kurikulum yang digunakan di madrasah dengan menggunakan kurikulum 2013 secara bertahap.

Bapak Hafidz Rosyidiana, selaku penanggung jawab kurikulum di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan:

*“Dari kepala madrasah menginformasikan kepada bapak/ibu guru tentang pelaksanaan kurikulum 2013, seperti saat kepala madrasah memperoleh sosialisasi tentang pelaksanaan kurikulum 2013 dari IAIN, atau saat kepala madrasah memperoleh pelatihan tentang pelaksanaan kurikulum di Madrasah Ibtida'iyah Ngrupit. Kepala madrasah memberikan informasi kepada bapak dan ibu guru. Serta kepala madrasah menentukan kurikulum yang digunakan untuk menerapkan pendidikan karakter kepada siswa-siswi.”<sup>155</sup>*

Dari hasil dokumentasi yang peneliti peroleh berupa dokumen resmi “Perangkat Akreditasi SD/MI” dapat diketahui bahwa, peran kepala madrasah dalam pengelolaan kurikulum di madrasah, dengan menentukan Standar Kompetensi Kelulusan (SKL),

---

<sup>154</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>155</sup> Hafidz Rosyidiana, Waka Kurikulum, Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

untuk nilai mata pelajaran IPA, Bahasa Indonesia, IPS.<sup>156</sup>

Peran Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo sebagai administrator, selain ikut berperan dalam pengelolaan kurikulum di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, kepala madrasah juga ikut berperan dalam pengelolaan sarana prasarana di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, mengatakan:

*"Sarana dan prasarana belum sepenuhnya sempurna. Karena keterbatasan dana, misalnya untuk ruang siswa masih berupa ruang kelas darurat dari bambu/gedeg. Namun upaya yang saya lakukan demi terselenggaranya pendidikan di madrasah ibtida'iyah ini, saya mengusahakan untuk menyediakan fasilitas seperti masjid. Masjid merupakan sarana ibadah untuk siswa-siswi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, yang bertempat di lingkungan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo karena itu tidak cukup dan jarak antara kelas 1, 2, 3, 4, 5, 6 berjauhan ada pula mushola di Madrasah Ibtida'iyah Mayak. Untuk menggunakan masjid ini, saya melakukan MOU dengan masyarakat sekitar. Selain itu saya mengusahakan untuk mendapatkan bantuan dana dari pemerintah, wali murid, dan dana pengurus."*<sup>157</sup>

Dari pemaparan kepala madrasah diatas dapat dipahami bahwa dalam pengelolaan sarana dan prasarana kepala madrasah mengusahakan adanya masjid dengan melakukan kerjasama dengan masyarakat sekitar.

Ibu Erlita Rachmawati selaku guru mata pelajaran mengatakan:

*"Sudah berperan seperti sarana ibadah sudah ada dan lengkap. Kepala madrasah melakukan kerjasama dengan komite, masyarakat, kerjasama dengan NU. Mengusahakan untuk perbaikan sarana dan prasarana seperti menyediakan sarana wifi. Bangku selalu diperbarui setiap tahun."*<sup>158</sup>

Selanjutnya berdasarkan pemaparan wawancara diatas dapat dipahami bahwa dalam pengelolaan sarana dan prasarana kepala marrasah juga menyediakan sarana wifi dan kelengkapan meja setiap tahunnya.

Seorang siswi yang bernama Hanim, dia mengatakan:

*"Sudah mendukung. Misalnya dengan tahlil membaca al-Qur'an, membaca asmaul husna, dan sholat dhuha setiap pagi di masjid."*<sup>159</sup>

<sup>156</sup> Lihat lampiran dokumentasi administrator, *dokumentasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>157</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>158</sup> Erlita Rachmawati, Guru, Peran Kepala Madrasah Sebagai Administrator, wawancara, Ruang Guru, Ponorogo 10 Maret 2020, 09.00-10.30 WIB.

<sup>159</sup> Hanim, Siswi, Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator, wawancara, Ruang Kelas, Ponorogo 11 Maret 2020, 09.00-10.30 WIB.

Dari hasil observasi yang peneliti temukan, peneliti mengamati dengan adanya masjid di lingkungan madrasah. Para siswa dan siswi tidak ada yang datang terlambat ke madrasah. Hal ini disebabkan, sebelum pelajaran dimulai, siswa-siswi beserta guru sholat dhuha berjamaah di masjid. Namun peneliti mengamati ibu guru tidak seluruhnya ikut mendampingi siswa-siswi melaksanakan sholat dhuha berjamaah di masjid. Setelah selesai sholat dhuha berjamaah di masjid, siswa-siswi kembali ke dalam kelas. Mereka mengawali pelajaran dengan do'a bersama-sama di dalam ruang kelas.<sup>160</sup> Setelah berdo'a mereka membaca al-Qur'an yang telah disediakan di dalam ruang kelas masing-masing. Peneliti mendengar siswa-siswi kelas VI, membaca QS. asy-Syams bersama-sama di dalam ruang kelas.<sup>161</sup>

Ruang perpustakaan yang ada sudah mampu untuk anak-anak membaca di ruang tersebut walau ragam buku yang di baca masih buku-buku pelajaran dan sedikit untuk buku-buku yang lainnya. Namun siswa-siswi semangat untuk selalu membaca. Sedangkan ruang komputer tersedia tersendiri karena siswa ada pelajaran tambahan untuk ekstrakurikuler komputer.

Peran Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo sebagai *administrator* juga ikut berperan dalam menyusun struktur organisasi madrasah. Sebagaimana yang dikatakan oleh kepala madrasah:

*“Dilihat dari fungsinya madrasah, bahwa sebuah lembaga organisasi pasti juga perlu untuk menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugasnya masing-masing.”*<sup>162</sup>

Berdasarkan wawancara diatas dapat kita pahami bahwa kepala madrasah dalam *administrator* juga berperan dalam menyusun struktur organisasi madrasah agar tugas dan tanggung jawab tidak tumpang tindih.

Hal ini juga dipertegas oleh Erlita Rachmawati mengatakan bahwa:

*“Kepala madrasah membahas bersama-sama dengan seluruh warga madrasah dalam menyusun struktur organisasi, kepala madrasah juga bertugas untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenang kepada setiap anggota administrasi madrasah sesuai dengan struktur organisasi yang ada.”*<sup>163</sup>

<sup>160</sup> Lihat lampiran adanya bangunan masjid di madrasah, *observasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>161</sup> Lihat lampiran kegiatan membaca Al-Qur'an di ruang kelas, *observasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>162</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>163</sup> *Ibid.*

Kepala madrasah juga melakukan tugas dan perannya dalam administrasi keuangan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Mudzakir selaku kepala madrasah yaitu:

*“Dalam hal ini saya selaku kepala madrasah perlu kiranya dalam mengadministrasikan menyangkut masalah-masalah urusan gaji guru-guru dan staf madrasah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, dan pengadaan alat-alat peserta didik, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan.”*<sup>164</sup>

Berdasarkan hasil pemaparan kepala madrasah diatas dapat kita pahami bahwa kepala madrasah juga menetapkan terkait dengan administrasi keuangan yaitu meliputi urusan gaji guru-guru dan staf madrasah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, dan pengadaan alat-alat peserta didik, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan.

## **B. Analisis Peran Kepala Madrasah Sebagai *Administrator* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

Kepala madrasah sebagai *administrator* bertanggung jawab penuh terhadap lancarnya pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnyanya. Berdasarkan data lapangan diatas Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo telah berperan aktif dalam menyusun perencanaan pengelolaan kurikulum yang digunakan di madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan teori yang di ungkapkan oleh Sulistyorini dalam bukunya *“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar”*<sup>165</sup> kepala madrasah Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo telah melakukan kemampuan menyusun perencanaan pengelolaan kurikulum yang diwujudkan dalam administrasi kegiatan belajar mengajar dimadrasah.

Kepala Madrasah juga ikut berperan dalam pengelolaan sarana dan prasarana di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, yaitu dalam pengelolaan sarana dan prasarana, kepala memulai dengan memperbaiki bangunan masjid dan melakukan MOU dengan berbagai pihak, menyediakan sarana *wifi* menunjang pembelajaran, pengadaan dan perbaikan bangku untuk diperbarui setiap tahun agar para siswa-siswi belajar dengan nyaman. Bahwa dalam hasil temuan data ini menunjukkan bahwa kepala madrasah telah melakukan kemampuannya dalam perlengkapan meliputi, pengelolaan

---

<sup>164</sup> *Ibid.*

<sup>165</sup> Sulistyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar* (Jember: CSS, 2008), 90.



sarana dan prasarana hal ini sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Sulistyorini dalam bukunya “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar.*”

Selain dalam hal ini kepala madrasah juga melengkapi sarana prasarana dengan adanya ruang perpustakaan untuk menambah wawasan dan meningkatkan minat baca siswa-siswi. Serta dengan adanya ruang komputer untuk penambahan kegiatan ekstrakurikuler.

Lebih lanjut Kepala Madrasah Ibtida’iyah Ma’arif Mayak Tonatan Ponorogo sebagai *administrator*, juga ikut berperan dalam menyusun struktur organisasi madrasah. Hal ini sesuai berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, “*Manajemen Pendidikan.*”<sup>166</sup>

Kepala madrasah juga melakukan tugas dan perannya dalam administrasi keuangan yakni kemampuan mengelola administrasi keuangan diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, dari pemerintah diantaranya dana bantuan operasional sekolah (BOS).<sup>167</sup>

Lebih lanjut kepala madrasah bertugas dan perannya dalam administrasi keuangan. Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urusan gaji guru-guru dan staf madrasah, urusan penyelenggaraan otorisasi madrasah, urusan uang madrasah dan uang alat-alat peserta didik-peserta didik, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan.

Dalam bidang administrasi keuangan, masalah-masalah urusan gaji guru-guru dan staf madrasah, dan uang alat-alat peserta didik-peserta didik, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Suharsimi Arikunto dalam bukunya “*Menjadi Manusia.*”

### **C. Sintesis Tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai *Administrator* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtida’iyah Ma’arif Mayak Tonatan Ponorogo**

Berdasarkan deskripsi di atas ditemukan beberapa hal yang unik yaitu apabila kepala madrasah terus mengembangkan kemampuan peran kepala madrasah sebagai *administrator*, diharapkan mutu di Madrasah Ibtida’iyah Ma’arif Mayak Tonatan

<sup>166</sup> Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 23.

<sup>167</sup> *Ibid.*

Ponorogo akan menjadi lebih baik dan dapat mengembangkan kemampuan potensi yang dimiliki untuk mempelajari keterampilan-keterampilan praktis guna pengembangan mutu inovasi yang akan terus berkembang.



## BAB VII

### PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF MAYAK TONATAN PONOROGO

#### A. Data Lapangan Tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

Beberapa tahapan yang dilakukan Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dalam melaksanakan supervisi terhadap para guru yaitu: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Sebagai kepala madrasah, Bapak Mudzakir mengungkapkan:

*“Dalam proses pelaksanaan supervisi disini kami melakukannya dalam satu rangkaian, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, guna peningkatan program ke arah yang lebih baik.”*<sup>168</sup>

Pada tahap perencanaan, kepala madrasah melakukan kontrol dengan mengecek kelengkapan perangkat pembelajaran guru sebelum mulai masuk dalam proses pembelajaran. Bapak Mudzakir mengungkapkan:

*“Sebelum pelaksanaan tahun ajaran baru, kami menghimbau semua guru untuk mempersiapkan perencanaan pembelajaran, dimulai dari proses sampai dengan evaluasi serta media yang digunakan yang sesuai dengan ciri khas madrasah yakni Ala Ahlussunnah Wal Jama'ah.”*<sup>169</sup>

Kepala Madrasah mengoreksi seluruh perangkat pembelajaran guru, meliputi: Prota, Promes, Silabus dan RPP. Jika perangkat tersebut memenuhi standar, maka akan mendapatkan tanda tangan dari kepala madrasah, namun jika belum memenuhi standar guru yang bersangkutan akan diminta untuk memperbaiki kembali perangkat tersebut. Bapak Mudzakir mengungkapkan:

*“Perencanaan yang kami koreksi dimulai dari perencanaan prota, promes, silabus, dan RPP. Sehingga saat tahun ajaran baru perangkat pembelajaran itu sudah siap digunakan dengan bukti adanya tanda tangan kepala madrasah.”*<sup>170</sup>

Hal ini kemudian juga dipertegas oleh ibu Fitri Ayuni, sebagai guru yang disupervisi:

---

<sup>168</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>169</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>170</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020., 07.00-07.30 WIB.

*“Perangkat disiapkan di awal semester. Tenggang waktu sebelum masuk ajaran baru penyerahan perangkat misalnya satu dari kita membuat prota, dengan adanya kalender akademik untuk disesuaikan dengan kalender kedua promesnya, itu yang utama disesuaikan dengan jadwalnya berapa jam itu dibuat, dan juga waktu efektif RPE, semisal dalam satu semester ada berapa minggu, nanti dibuat RPE dulu yang kedua membuat prota dan ketiga promes, setelah itu promes nanti dijabarkan di dalam RPP itu, yang utama RPE dulu bagian pekan efektif dulu. Tahap akhir seluruh perangkat ini diserahkan kepada kepala madrasah untuk di tanda tangani.”<sup>171</sup>*

Selanjutnya Ibu Ulya Nur Aini mengungkapkan:

*“Bahwa supervisi dilaksanakan saat pembelajaran di awal semester, tanpa sepengetahuan guru bahwa kepala madrasah menilai dari keseharian guru pada setiap bulan.”<sup>172</sup>*

Kepala Madrasah juga melaksanakan program supervisi kegiatan pembelajaran, supervisi dilaksanakan untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan kegiatan pembelajaran dengan perangkat pembelajaran yang telah dibuat. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Mudzakir sebagai berikut:

*“Pelaksanaan supervisinya yakni saya melihat guru mengajar sesuai dengan perangkat yang telah dibuat atau tidak mulai dari materi yang disampaikan, media yang digunakan, sampai model pembelajaran guru di kelas.”<sup>173</sup>*

Ibu Fitri Ayuni kemudian menegaskan:

*“Karena RPP dan perangkat pembelajaran sudah dikoreksi di awal maka di kelas hanya tinggal melihat kesesuaian pelaksanaan dengan perangkat pembelajaran yang telah dibuat.”<sup>174</sup>*

Pada saat evaluasi, kepala madrasah memberikan *feedback* terhadap kinerja guru di dalam kelas. Dalam evaluasi akan dibahas, apakah kegiatan pembelajaran yang dilakukan sudah sesuai dengan perangkat pembelajaran yang telah dibuat. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Mudzakir sebagai berikut:

*“Dilakukan evaluasi karena ada guru yang ternyata copy paste atau adobsi milik teman, akhirnya perencanaan tidak sesuai dengan pelaksanaan yang sudah direncanakan, maka dari itu baiknya sesuai dengan perencanaan. Bagi yang tidak sesuai, guru harus melaksanakan penyesuaian, jadi evaluasi /monitor saya tidak hanya di akhir pelaksanaan jadi mulai sebelum MID semester itu sudah saya kontrol mulai perencanaan jadi saya bisa*

<sup>171</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>172</sup> Ulya Nur Aini, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020., 07.00-07.30 WIB

<sup>173</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>174</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

*memonitor guru itu.*"<sup>175</sup>

Posisi Kepala madrasah adalah sebagai nahkoda, sebab maju atau tidaknya madrasah tersebut tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah.

Sebagai *supervisor*, seorang Kepala madrasah dituntut untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh warga madrasah, kemudian diharapkan mampu memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi. Supervisi dilaksanakan dalam bentuk memberikan motivasi, bimbingan dan kesempatan mengembangkan diri sesuai keahlian masing-masing warga madrasah. Sehingga, seluruh pendidik dapat terus melakukan inovasi pembelajaran, mengembangkan bahan ajar dan media pembelajaran serta melaksanakan kegiatan penilaian sesuai standar penilaian yang berlaku. Oleh sebab itu, perlu disadari bahwa supervisi merupakan kegiatan yang penting dalam lembaga pendidikan, sebab melalui supervisi madrasah akan terus berusaha melakukan pengembangan diri dan inovasi untuk menjadi lebih baik lagi. Supervisi telah menjadi kebutuhan pokok setiap lembaga pendidikan, sehingga setiap kepala madrasah hendaknya menerapkannya untuk mengetahui kekurangan di lembaga pendidikannya. Sehingga, dapat menemukan solusi untuk mengatasi setiap permasalahan yang dihadapi.

Adapun bentuk supervisi yang digunakan oleh Bapak Mudzakir selaku kepala madrasah di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah melalui pendekatan langsung. Sebab, kepala madrasah selaku *supervisor* dianggap mampu menghadirkan solusi dan memberikan arahan serta bimbingan secara langsung terhadap seluruh warga madrasah. Bentuk supervisi yang beliau lakukan adalah dengan memberikan teguran langsung terhadap warga madrasah yang melakukan kesalahan, kemudian beliau berikan arahan untuk memperbaiki kesalahan tersebut, baik kesalahan di dalam kelas selama kegiatan pembelajaran, maupun kesalahan di luar kelas. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

*"Jadi ketika ada hal yang kurang cocok dengan pola pikir saya, maka saya akan tegur langsung baik di dalam kelas saat saya kunjungan maupun di luar kelas."*<sup>176</sup>

Pernyataan tersebut sesuai dengan keterangan Ibu Ulya Nur Aini, beliau menyatakan bahwa kepala madrasah memberikan teguran langsung terhadap kesalahan yang telah dilakukan warga madrasah, sehingga pihak yang bersangkutan tidak akan

---

<sup>175</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>176</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala

mengulangi kesalahan yang sama dilain kesempatan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Ulya Nur Aini sebagaiberikut:

*“Saat ada guru yang berbuat kesalahan akan langsung ditegur, teguran ini menjadikan guru semakin lebih baik dari sebelumnya. Dan dari sini guru akan belajar dari kesalahan sehingga ada perkembangan dan perbaikan guna kemajuan madrasah.”<sup>177</sup>*

Dan berdasarkan hasil observasi, peneliti juga mendapati proses pemberian teguran langsung oleh kepala madrasah, hal tersebut terjadi karena terdapat warga madrasah yang belum tepat dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut ditujukan untuk memberikan arahan kepada yang bersangkutan.<sup>178</sup>

Namun, disamping itu kepala madrasah juga memberlakukan pendekatan tidak langsung. Maksudnya adalah kepala madrasah tidak menegur seluruh kesalahan warga sekolah secara langsung ditempat. Namun, teguran tersebut disampaikan secara personal. Sehingga, kepala madrasah tidak menegur di depan guru lain, maupun didepan para siswa. Teguran diberikan di ruang kepala madrasah, sebagai bentuk pemberian pengarahan kepada pihak sekolah. Kepala madrasah mengungkapkan:

*“Dalam hal tertentu yang menyangkut personal dan tidak bisa jika diperdengarkan oleh guru yang lain atau siswa, maka akan saya ajak ke kantor. Jadi itu tidak hanya guru tetapi juga siswa. Demikian ada hal yang saya juga menjaga hal yang saya sampaikan itu tidak boleh didengar oleh teman-temannya.”<sup>179</sup>*

Selain dari itu, kepala madrasah melaksanakan supervisi dengan menggunakan pendekatan kemanusiaan, beliau mengutamakan rasa kekeluargaan untuk menumbuhkan kesadaran guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Mudzakir:

*“Supervisi yang diterapkan menggunakan pendekatan langsung dan tidak langsung, tapi pada dasarnya yang kita gunakan adalah pendekatan kemanusiaan yang dalam pelaksanaannya adalah menganggap supervisor dan yang disupervisi adalah sebagai satu keluarga.”<sup>180</sup>*

Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi kepada semua guru mengakuinya satu keluarga, serta menanamkan pola kesadaran bahwa supervisi yang diberikan kepala madrasah kepada guru tidak menjadikan guru merasa ditegur atau diajari sehingga akan menumbuhkan rasa saling melengkapi dan belajar bersama-sama.

Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>177</sup> Ulya Nur Aini, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>178</sup> Lihat lampiran *Obeservasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>179</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>180</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala

Dalam melaksanakan supervisinya, kepala madrasah memosisikan dirinya sebagai satu saudara. Hal ini diungkapkan oleh kepalamadrasah:

*“Jadi saya menempatkan diri sebagai satu saudara.”*<sup>181</sup>

Berdasarkan hasil observasi peneliti juga diketahui hubungan antara kepala madrasah dengan warga madrasah terlihat akrab dan komunikasi yang terbangun sangat dekat layaknya satu saudara atau keluarga.<sup>182</sup>

Hal tersebut diperkuat dengan apa yang diungkapkan Nasirudin Aziz (guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo) tentang teguran yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang tidak bersalaman:

*“Hubungannya baik, disini satu sama lain adalah keluarga, ya kalau ada guru kok gak berjabat tangan saat bertemu bapak kepala, ya bapak kepala menegur “kenapa kok gak berjabat tangan?” karena memang kita seperti keluarga.”*<sup>183</sup>

Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo melakukan teknik supervisi dengan berbagai cara, diantaranya adalah sebagai berikut:

## **1. Teknik Individual**

### **a. Kunjungan Kelas**

Kunjungan kelas dilakukan untuk mengetahui proses guru mengajar di kelas dalam memberikan materi pada siswa serta memberikan arahan kepada guru dalam proses pembelajaran. Hal ini sebagaimana dari pemaparan Bapak Mudzakir (Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo):

*“Dalam sebulan sekali saya berkunjung ke kelas-kelas dalam rangka supervisi guru dalam proses mengajar juga dengan siswa dalam kegiatan pembelajaran, jadi kunjungan langsung dan merupakan agenda rutin itu minimal satu bulan sekali, dengan melihat guru dan memberi arahan tentang proses pembelajaran. Selain itu juga ada kunjungan kelas yang sifatnya tidak menentu,. Karena ingin mengetahui bagaimana guru mengajar saat diawasi dan tidak diawasi.”*<sup>184</sup>

Hal tersebut juga diperjelas oleh Nasirudin Aziz (guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo):

*“Untuk kunjungan kelas bapak kepala madrasah itu terkadang tidak*

Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>181</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>182</sup> Lihat lampiran *Obeservasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>183</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020., 10.00-11.10 WIB.

<sup>184</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

*terencana, langsung atau sewaktu-waktu masuk kelas, jadi kalau pagi itu biasanya sewaktu-waktu masuk kelas kelas, semua didatangi dan dimasuki satu-satu ya seperti itu.*"<sup>185</sup>

Hal tersebut diperkuat dengan temuan hasil observasi, saat berkunjung ke Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, peneliti menemukan bahwa kepala madrasah melakukan kunjungan kelas dari satu ke kelas yang lain pada saat proses belajar mengajar berlangsung.<sup>186</sup>

## **b. Observasi Kelas**

Dalam proses observasi kelas atau kunjungan kelas kepala madrasah melakukan pengamatan dengan mengamati guru mengajar, guru menyampaikan materi, mengelola kelas, sehingga anak-anak dapat memperhatikan dan memahami materi yang disampaikan serta penggunaan media pembelajaran. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Nasirudin Aziz sebagai guru yang pernah dikunjungi di dalam kelas saat mengajar:

*"Dilihat pembelajarannya bagaimana guru menyampaikan materi kepada anak-anak, terus penguasaan kelas, apakah anak-anak memperhatikan atau rame. penggunaan media juga diperhatikan oleh bapak kepala madrasah."*<sup>187</sup>

Dalam melaksanakan kunjungan kelas saat kepala madrasah melihat terdapat siswa yang gaduh tidak memperhatikan saat diajar, maka kepala madrasah memberi teguran kepada guru dan siswa yang gaduh untuk memperhatikan. Ibu Ulya Nuraini mengungkapkan:

*"Biasanya guru ketika mengajar, siswa gaduh karena guru kurang dapat untuk menguasai kelas, murid pada keluar semua. Dan jika hasil akhir ujian kok nilainya kurang memuaskan nanti akan dievaluasi."*<sup>188</sup>

## **c. Pertemuan Individu**

Dalam melaksanakan supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala madrasah juga menerapkan pertemuan individu dengan guru yang melaksanakan tugasnya kurang baik saat di kelas, untuk memanggil guru tersebut ke ruang kepala madrasah, kemudian diberikan penjelasan terkait dengan kesalahan yang dilakukan serta pengarahan. Kepala madrasah mengungkapkan:

---

<sup>185</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020., 10.00-11.10 WIB.

<sup>186</sup> Lihat lampiran *Obeservasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>187</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020, 10.00-11.10 WIB.

<sup>188</sup> Ulya Nur Aini, guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 11.00- 12.00 WIB.



*“Masing-masing guru memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Ketika evaluasi dan diskusi, guru akan mengikuti proses teman yang lebih baik. Dan bagi guru yang kurang baik, misalnya dalam menyampaikan materi maupun menggunakan media dalam kelas kurang dapat diterima anak-anak maka saya temui guru tadi di kelas untuk saya beri arahan. Tetapi terkadang nanti juga akan saya panggil untuk menemui saya di kantor kepala madrasah untuk saya jelaskan kekurangannya dan kemudian saya beri arahan. Misalkan ada guru yang sering izin akan saya berikan arahan dan solusi sehingga guru tadi akan lebih baik.”<sup>189</sup>*

Pemaparan wawancara oleh Bapak Mudzakir tersebut juga di atas sesuai dengan hasil observasi peneliti yang menemukan bahwa terdapat guru yang dipanggil kepala madrasah di dalam ruangan kepala madrasah dalam rangka pemberian pengarahan terhadap guru tersebut.<sup>190</sup>

#### **d. Menilai Diri Sendiri**

Dalam pelaksanaan supervisi, kepala madrasah juga menerapkan penilaian diri sendiri yang dilakukan oleh guru-guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Guru mengisi kuesioner dari kepala madrasah mengenai penilaian perangkat pembelajaran yang kemudian memberikan skor pada kuesioner. Hasil dari penilaian mandiri tersebut oleh kepala madrasah akan digunakan untuk melaksanakan kunjungan kelas, sesuai atau tidak antara perangkat pembelajaran dengan praktiknya di kelas. Kepala madrasah mengungkapkan:

*“Tiga bulan sekali secara individual akan diberikan kuesioner untuk kami kroscek saat kunjungan di kelas, dari hasilnya adakah kendala serta adakah inovasi pembelajaran. Dari hasil supervisi ini baik individual maupun kelompok akan saya gunakan untuk mengambil kebijakan dari madrasah.”<sup>191</sup>*

Kepala madrasah juga mengungkapkan:

*“Bisa jadi ide dari seseorang guru itu dapat digunakan oleh madrasah, misalnya ada seorang guru yang menggunakan aplikasi yang mudah dan sesuai sasaran, maka pada akhirnya kita gunakan juga untuk guru yang lain agar mengikuti.”<sup>192</sup>*

Penilaian diri sendiri yang dilakukan oleh guru ini adalah menilai diri sendiri sesuai dengan kemampuan yang dimiliki guru tersebut. Penilaian ini juga menekankan kesadaran guru untuk berlatih jujur dan bertanggung jawab. Seperti yang ditegaskan

---

<sup>189</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>190</sup> Lihat lampiran *Obeservasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>191</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>192</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

oleh Bapak Mudzakir:

*“Jadi memang yang saya kedepankan dalam supervisi setiap tiga bulan ini adalah kuisisioner, dimana guru menilai diri dan kami cocokkan nanti pada saat kunjungan di kelas, nilai 8 yang diberikan itu sesuai dengan kriteria yang umum, jadi rata-rata guru juga menilai berdasarkan kemampuan dirinya.”<sup>193</sup>*

Hal ini juga diungkapkan oleh Ibu Ulya Nuraini:

*“Kepala madrasah memberikan angket, yang berkaitan dengan administrasi guru mulai dari prota, promes, RPP, kami menilainya sendiri dan hasilnya diserahkan kepada kepala untuk dilihat bagaimana guru menilai diri sendiri, dan nanti hasilnya disampaikan pada rapat guru.”<sup>194</sup>*

Penyampaian Kepala Madrasah dan Ibu Ulya Nuraini tersebut sesuai dengan hasil dokumentasi peneliti, dokumen tersebut berupa angket dan angket tersebut digunakan untuk mengecek mengenai administrasi pembelajaran guru<sup>195</sup> dan angket untuk penilaian diri sendiri mengenai pelaksanaan kegiatan pembelajaran.<sup>196</sup>

## 2. Teknik Kelompok

### a. Rapat Guru

Dalam supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, kepala madrasah melakukan rapat guru secara rutin. Rapat yang rutin dilakukan setiap satu bulan sekali untuk mengevaluasi program-program yang telah berjalan dan merumuskan program yang akan datang. Bapak Mudzakir mengungkapkan:

*“Satu bulan sekali diadakan rapat guru yang dilaksanakan di awal bulan untuk mengevaluasi bulan sebelumnya dan untuk menentukan program yang akan datang.”<sup>197</sup>*

Kemudian dipertegas kembali oleh kepala madrasah tentang pembahasan dalam rapat tersebut:

*“Rapat ini membahas tentang kegiatan madrasah selama satu bulan dan yang akan datang serta mengetahui kendala, misalnya kalender pendidikan tertulis ulangan akhir semester itu dilaksanakan di bulan Desember, berdasarkan hasil rapat guru banyak pertimbangan. Maka hal ini akan dibahas lebih lanjut dalam rapat bersama.”<sup>198</sup>*

<sup>193</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>194</sup> Ulya Nur Aini, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 8 Maret 2020, 11.00-12.00 WIB

<sup>195</sup> Lihat lampiran Angket kuesioner aministrasi pembelajaran guru, *dokumentasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>196</sup> Lihat lampiran Angket kuesioner penilaian diri, *dokumentasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>197</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>198</sup> Ibid.

Hal tersebut kemudian juga dipertegas oleh Ibu Fitri Ayuni (guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo):

*“Pertemuannya rutin tiap bulan di awal bulan yang diikuti oleh semua guru ini dilakukan untuk evaluasi kegiatan, mungkin ada hal-hal yang sudah dilaksanakan ada masalah ataupun kendala maka saat rapat itu dibahas bersama-sama untuk dicari solusi dan guru-guru diminta pendapat untuk bersama-sama menyelesaikan kendala tersebut.”<sup>199</sup>*

Dalam rapat guru, kepala madrasah menyampaikan beberapa hasil supervisi yang telah dilakukan, mengenai ide-ide kreatif guru juga dibahas dalam rapat tersebut, sehingga guru yang lain juga akan mengetahui ide kreatif atau inovatif tersebut untuk diterapkan bersama-sama demi meningkatkan mutu madrasah. Bapak Mudzakir mengungkapkan::

*“Hasil supervisi disampaikan saat rapat atau ide inovatif untuk diterapkan oleh seluruh guru yang lain, contohnya analisis hasil belajar siswa, ada guru yang mempunyai aplikasi yang lebih mudah dan mengena guru tidak direpotkan dengan pengerjakan administrasi akhirnya kita terapkan, atau tentang tata cara menangani murid yang bermasalah, pendekatan yang digunakan oleh guru berbeda dan itu yang saya lihat paling optimal itu kita gunakan.”<sup>200</sup>*

Hal ini berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa kepala madrasah memimpin rapat bulanan bersama guru-guru. Di dalamnya dilakukan pembahasan mengenai program yang berjalan untuk dievaluasi serta mempersiapkan program yang akan datang.<sup>201</sup>

## **b. Diskusi**

Diskusi ini dilakukan oleh seluruh guru guna membahas program-program madrasah. Sebagaimana apa yang diungkapkan oleh bapak Mudzakir:

*“Diskusi dilakukan oleh guru-guru misalkan saat jam istirahat secara tidak langsung guru-guru berbincang mengenai kegiatan madrasah yang sudah dilaksanakan maupun yang akan dilaksanakan namun forumnya tidak formal, ya hanya santai saja.”<sup>202</sup>*

Hal ini kemudian dipertegas oleh Ibu Fitri Ayuni bahwa diskusi guru dilaksanakan untuk membahas terkait kurikulum 2013 yang masih belum dipahami dari sub hal penilaian misalnya. Seperti pada hasil wawancara berikut:

---

<sup>199</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>200</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>201</sup> Lihat lampiran *Obeservasi*, Ponorogo, 3 April 2020.

<sup>202</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala

*“Biasanya itu K13 ini untuk penilaian semua guru harus sama dan ini menggunakan aplikasi.”<sup>203</sup>*

### c. Seminar

Kepala madrasah mengikutsertakan guru untuk mengikuti seminar yang diadakan oleh instansi lain, misalnya dari Kemenag. Bapak Mudzakir mengungkapkan:

*“Keikutsertaan seminar kita fasilitasi dalam rangka peningkatan kompetensi dan kualitas guru, semisal dari Kemenag atau dari perguruan tinggi misalnya IAIN Ponorogo, INSURI, bahkan dari lembaga lain misalnya Primagama.”<sup>204</sup>*

Di samping itu, kepala madrasah juga melakukan seminar. Kegiatan seminar ini dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Kegiatan seminar ini yang khusus untuk guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dilakukan satu tahun sekali, kepala madrasah melibatkan instansi dari luar misalkan perguruan tinggi yang menyelenggarakan seminar untuk diikuti oleh guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Seminar yang sifatnya rutin adalah seminar yang pesertanya adalah guru Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo yang dilaksanakan setiap satu semester. Bapak Mudzakir mengungkapkan:

*“Kalau khusus guru di sini biasanya satu tahun sekali mengadakan seminar terkadang juga mengadakan kerja sama dengan IAIN Ponorogo juga dengan LP Ma'arif Jatim serta Ma'arif Ponorogo dan Madrasah Ibtida'iyah Mayak adalah Madrasah Ibtida'iyah Induk dari Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif sekabupaten Ponorogo, maka setahun belakangan ini kita mengadakannya tidak hanya guru Madrasah Ibtida'iyah Mayak tapi juga guru-guru Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif se-Ponorogo dan itu rutin tiap satu semester jadi setahun dua kali dan pelaksanaannya kondisional waktunya jangan sampai mengganggu proses belajar mengajar siswa.”<sup>205</sup>*

Dari hasil temuan peneliti, terdapat dokumentasi terkait dengan dokumen sertifikat guru mengikuti seminar nasional. Seminar ini dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pembelajaran guru sehingga pembelajaran yang dilaksanakan dapat efektif dan efisien. Salah satu seminar dalam meningkatkan pembelajaran guru adalah model pembelajaran *Hypnoteaching* yang diselenggarakan oleh Pokjawas PAI kabupaten Ponorogo. Seminar ini yang menjadi narasumber adalah Dr. Moh. Salim, M.Si. selaku pakar *Hypnoteaching*

Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020., 07.00-07.30 WIB.

<sup>203</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>204</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>205</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

dari UNESA, dan juga Dr. Agus Akhmadi, M.Pd. selaku BDK Surabaya.<sup>206</sup>

Seminar dalam rangka meningkatkan budaya literasi madrasah juga diikuti oleh guru Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Seminar dengan tema "*Membangun Budaya Literasi di Madrasah*" yang diselenggarakan oleh Pokjawas PAI kabupaten Ponorogo, untuk meningkatkan kemampuan guru dalam bidang literasi semakin baik.<sup>207</sup>

#### d. Workshop

Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, dalam meningkatkan profesionalisme guru perlu mengikutsertakannya dalam kegiatan workshop. Kegiatan workshop ini dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mudzakir:

*"Penilaian supervisi misalnya setelah hasil supervisi nilai pembuatan RPP kurang tepat maka akan diadakan workshop atau pelatihan tentang pembuatan RPP, maka waktu pelaksanaan workshop ini jika dibutuhkan saja."*<sup>208</sup>

#### e. Organisasi Jabatan

Kepala madrasah di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo memfasilitasi guru-guru untuk ikut dalam organisasi guru diantaranya adalah KKG (kelompok kerja guru), dan juga kelompok guru ma'arif se-kabupaten Ponorogo yang di dalamnya juga dilakukan pembinaan untuk peningkatan profesionalisme guru. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mudzakir:

*"Guru-guru kita fasilitasi untuk kegiatan KKG, namun dalam rangka untuk peningkaan mutu profesi guru termasuk kita ikutkan kegiatan di kelompok yayasan ma'arif, jadi pada kelompok ma'arif itu guru-guru ada pembinaan."*<sup>209</sup>

Hal tersebut juga disampaikan oleh Nasirudin Aziz yang juga aktif dalam kegiatan KKG dan juga kelompok guru Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif sekabupaten Ponorogo. Seperti pada hasil wawancara di bawah ini:

*"Disini guru-guru juga aktif dalam kelompok guru, misalnya KKG kelompok kerja guru yang mana kelompok ini dapat membahas hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran guru di dalam kelas. Ada yang dikelompok-kelompokkan permata pelajaran dan nanti juga dapat menerbitkan LKS atau setiap mid semester itu pembuatan soal dilengkapi kisi-kisi soal, terus*

<sup>206</sup> Lihat lampiran dokumen sertifikat, *dokumentasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>207</sup> Lihat lampiran dokumen sertifikat, *dokumentasi*, Ponorogo, 5 April 2020.

<sup>208</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>209</sup> *Ibid.*

*soalnya, terus kuncinya, pencetakannya juga sekalian biasanya seperti itu.*"<sup>210</sup>

Ibu Fitri Ayuni melanjutkan:

*"Pertemuannya rutin tiap bulan di awal bulan yang melingkupi satu KKM yang terdiri dari beberapa Madrasah Ibtida'iyah, dan juga ada kelompok guru ma'arif, nanti juga ada sendiri ada yang membuat soal, ada yang memverifikasi soal ada yang mengurus penerbitan juga ada."*<sup>211</sup>

## **B. Analisis Peran Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**

Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo meliputi supervisi dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Mudzakir selaku kepala madrasah bahwa setiap kegiatan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, menjadi satu rangkaian. Adanya perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan program dan kegiatan belajar mengajar menjadi lebih baik.<sup>212</sup>

Proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang telah dilakukan selaras dengan teori yang diungkapkan oleh Wiles yang menyatakan supervisi merupakan bantuan dalam mengembangkan kondisi belajar-mengajar. Dan dipertegas dengan teori yang dikemukakan oleh Lucio dan Meneil, bahwasannya kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo telah melakukan peran *supervisor* dan tugasnya yaitu tugas perencanaan (menetapkan kebijaksanaan dan program), tugas administrasi (pengambilan keputusan serta pengkoordinasian melalui konferensi dan konsultasi yang dilakukan dalam usaha mencari perbaikan kualitas pengajaran), serta partisipasi secara langsung dalam pengembangan kurikulum (kegiatan merumuskan tujuan, membuat penuntun mengajar bagi guru, dan memilih isi pengalaman belajar), melaksanakan demonstrasi mengajar untuk guru-guru, dan melaksanakan penelitian.<sup>213</sup>

Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo melaksanakan supervisi pendidikan dengan pendekatan langsung dan tidak langsung. Pendekatan langsung dilakukan karena beliau bertindak sebagai *supervisor*, yang mengetahui banyak hal serta mampu memberikan pengarahan terhadap seluruh warga madrasah. Sehingga,

---

<sup>210</sup> Nasirudin Aziz, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020., 10.00-11.10 WIB.

<sup>211</sup> Fitri Ayuni, Guru, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 9 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>212</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>213</sup> Euis Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*

beliau memberlakukan teguran langsung terhadap warga madrasah yang melakukan kesalahan, serta memberikan arahan untuk memperbaiki kesalahan tersebut. Namun, pemberian teguran tidak diberikan di depan umum, namun disampaikan secara personal di ruangan kepala madrasah. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Mudzakir selaku kepala madrasah, ketika diwawancarai oleh peneliti.<sup>214</sup> Hal tersebut sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Piet, tentang pendekatan langsung. Dimana *supervisor* memberikan arahan secara langsung, sehingga pengaruhnya menjadi lebih dominan dalam supervisi pendidikan.

Selain itu, kepala madrasah melakukan supervisi dengan pendekatan direktif berdasarkan prinsip psikologis behaviorisme. Dimana segala perbuatan berasal dari refleksi, atau respon dari setiap rangsangan atau stimulus yang diperoleh. Oleh sebab itu, kepala madrasah bertindak memberikan teguran, karena adanya stimulus berupa kesalahan dari warga madrasah. Dan selaku *Supervisor*, kepala madrasah menggunakan penguatan atau hukuman. Namun, didahului dengan adanya penjelasan kesalahan, pemberian pengarahan serta memberikan suri tauladan (*uswah*) yang baik kepada seluruh warga madrasah. Sebagai tolak ukur dan penguatan dalam melaksanakan supervisi.<sup>215</sup>

Namun, perlu diketahui bahwa kepala madrasah juga memberlakukan pendekatan tidak langsung. Sebab, menurut Bapak Mudzakir selaku Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo kesalahan warga madrasah adalah kesalahan yang menyangkut personal. Sehingga, tidak etis jika teguran yang diberikan dikonsumsi secara umum oleh guru lain maupun para siswa. Oleh sebab itu, proses pemberian teguran dan arahan disampaikan secara tertutup di ruangan kepala madrasah.<sup>216</sup> Hal tersebut sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Piet A., tentang pendekatan tidak langsung. Dimana kepala madrasah tidak langsung mendakwa kesalahan guru, namun memberikan kesempatan kepada guru untuk menjelaskan permasalahan yang dialami, kemudian kepala madrasah berusaha memahami permasalahan guru tersebut. Baru selanjutnya kepala madrasah menunjukkan kesalahan yang dilakukan guru tersebut, dan memberikan pengarahan terhadap kesalahan yang dialami.<sup>217</sup>

Pendekatan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah lebih

---

(Bandung: Alfabeta, 2013), 216.

<sup>214</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>215</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta 2000), 51.

<sup>216</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>217</sup> Sahertian, *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan*, 51.

mengutamakan pendekatan kemanusiaan, yang menganggap bahwa semua warga madrasah (guru) dan kepala madrasah adalah satu keluarga. Sehingga keakraban antara kepala madrasah dan guru dapat terjalin dengan harmonis. Bapak Mudzakir menyampaikan bahwa supervisi yang dilakukan secara langsung pada dasarnya yang dipakai adalah pendekatan kemanusiaan. Sehingga warga madrasah baik guru dan siswa itu adalah menjadi bagian satu keluarga.<sup>218</sup>

Hal tersebut sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Moos yang mengatakan staf harus diperlakukan bukan sebagai bawahan, tapi sebagai pengikut. Hal ini dilakukan dengan cara menciptakan iklim yang kondusif, komunikasi yang baik, hubungan yang terbuka, dan demokrasi. Sehingga akan terbentuk suasana dan kerja sama yang akrab, yang diwarnai oleh toleransi dan kegotong-royongan.<sup>219</sup>

Berdasarkan hal tersebut dapat peneliti pahami bahwa kepala madrasah Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dalam melakukan supervisi untuk meningkatkan mutu yang digunakan lebih dekat dengan pendekatan tidak langsung.

Peneliti memahami bahwa karakter dari pendekatan tidak langsung dalam pelaksanaannya adalah sangat mengutamakan guru yang disupervisi dihormati. Sehingga tercipta supervisi yang akrab dan komunikatif yang terjalin bagaikan seperti satu keluarga. Hal ini selaras dengan teori yang dinyatakan oleh Piet A. bahwa karakter dari pendekatan supervisi tidak langsung adalah pendekatan non-direktif ini berdasarkan pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik menghargai orang yang akan dibantu, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Kemudian pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi.

Adapun kesimpulan peneliti berdasarkan uraian tersebut, bahwa pendekatan supervisi yang digunakan adalah pendekatan langsung dan tidak langsung. Dan pendekatan tersebut digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Selain itu, kepala madrasah juga memberlakukan dua teknik supervisi, yaitu teknik individu dan kelompok. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

---

<sup>218</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>219</sup> Made, Pidarta. *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 73.



## 1. Teknik Individual

### a. Kunjungan Kelas

Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo melakukan kunjungan kelas untuk dapat mengamati secara langsung proses guru mengajar di kelas dalam menyampaikan materi kepada siswa dan juga memberikan arahan kepada guru dalam proses pembelajaran. Sebagaimana penjelasan kepala madrasah di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo:

*“Sebulan sekali berkunjung ke kelas dalam rangka supervisi guru dalam proses mengajar serta untuk mengetahui siswa-siswa dalam kegiatan pembelajaran. Untuk mengetahui bagaimana guru mengajar dikelas.”<sup>220</sup>*

Hal tersebut selaras dengan teori yang disampaikan oleh Burhanudin, yang menjelaskan bahwa kunjungan kelas adalah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh *supervisor* (kepala madrasah, penilik, atau pengawas) untuk melihat atau mengamati pelaksanaan proses pembelajaran sehingga diperoleh data untuk tindak lanjut dalam pembinaan. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar dan untuk mengatasi masalah-masalah yang mereka hadapi. Teknik ini memiliki fungsi untuk mengoptimalkan cara belajar mengajar yang dilaksanakan para guru dan membantu untuk menumbuhkan profesi kerja secara optimal.<sup>221</sup>

### b. Observasi Kelas

Kepala madrasah melakukannya dengan mengamati guru saat mengajar, bagaimana guru menyampaikan materi, bagaimana mengelola kelas sehingga anak-anak dapat memperhatikan, dan penggunaan media pembelajaran. Sebagaimana dijelaskan oleh Nasirudin Aziz yang pernah dikunjungi di dalam kelas saat mengajar. Menyatakan bahwa kepala madrasah melaksanakan observasi kelas dilihat dari cara pembelajarannya, bagaimana guru menyampaikan materi kepada anak-anak, dan juga penguasaan kelas, apakah anak-anak memperhatikan atau ramai, serta penggunaan media pembelajaran.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Nasirudin Aziz bahwa observasi kelas adalah teknik observasi yang dilakukan ketika *supervisor* yang secara aktif mengikuti jalannya observasi kelas ketika proses sedang berlangsung. Tujuannya adalah untuk memperoleh data mengenai aspek situasi dalam proses pembelajaran

---

<sup>220</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>221</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 329.

yang diamati.<sup>222</sup> Situasi ini adalah apakah murid-murid memperhatikan saat guru memberi penjelasan, juga mengetahui metode dan strategi apa yang sesuai dengan kondisi murid sehingga mampu untuk mengikuti pembelajaran dengan baik, mempelajari praktik-praktik pembelajaran setiap guru dan mengevaluasinya, menemukan kelebihan dan sifat yang menonjol pada setiap pendidik, menemukan kebutuhan para pendidik dalam menunaikan tugasnya, memperoleh bahan-bahan dan informasi guna penyusunan program supervisi, serta mempererat dan memupuk integritas sekolah.<sup>223</sup>

Kepala madrasah juga memperhatikan suasana kelas bagaimana siswa merespon guru saat mengajar, dan jika siswa gaduh saat guru menyampaikan materi maka kepala madrasah akan menegur guru supaya lebih dapat mengelola kelas sehingga siswa dapat lebih memperhatikan. Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh Piet A. dalam teknik observasi kelas, aspek-aspek yang diobservasi adalah usaha dan aktifitas guru-siswa dalam proses pembelajaran, cara penggunaan media pembelajaran, reaksi mental para peserta didik dalam proses pembelajaran, keadaan media yang digunakan, lingkungan sosial, fisik sekolah, baik di dalam maupun di luar kelas, serta faktor-faktor penunjang lainnya.<sup>224</sup>

### c. **Pertemuan Individu**

Kepala madrasah juga menerapkan pertemuan individu dengan guru yang melaksanakan tugas kurang baik dengan menemuinya saat sedang berada di kelas, memanggil guru tersebut ke ruang kepala madrasah saat kepala madrasah melihat tugas kurang baik dari guru dan kemudian diberikan penjelasan dan arahan terkait dengan tugas yang kurang baik.

Hal tersebut seperti yang dijelaskan Bapak Mudzakir selaku kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo bahwa masing-masing guru memiliki kemampuan yang berbeda-beda jika sering dievaluasi sering diskusi akan menjadikan guru lebih kreatif dan aktif sehingga menjadi baik. Dan bagi guru yang kurang baik, misalnya dalam menyampaikan materi maupun menggunakan media dalam kelas kurang dapat diterima anak-anak maka kepala madrasah memanggilnya untuk menemui kepala madrasah di ruang kepala guna dijelaskan kekurangan dan diberi arahan.<sup>225</sup>

---

<sup>222</sup> Nasiruddin Aziz, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020., 07.00-07.30 WIB.

<sup>223</sup> Ametembun, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: IKIP Bandung, 1975), 65.

<sup>224</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 57.

<sup>225</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

Hal ini sesuai dengan teori bahwa terdapat tiga jenis teknik pertemuan individu yaitu *classroom conference* (percakapan di kelas ketika para peserta didik tidak berada di dalam kelas), *office conference* (percakapan yang dilakukan di ruang kepala madrasah atau ruang guru), dan *casual conference* (percakapan yang dilaksanakan secara kebetulan).

#### d. Menilai Diri Sendiri

Kepala madrasah menerapkan penilaian diri sendiri yang dilakukan oleh guru-guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo setiap tiga bulan sekali. Guru akan menerima kuesioner dari kepala madrasah yang berisi mengenai penilaian administrasi perangkat pembelajaran yang kemudian guru harus memberi skor pada kuesioner tersebut.

Hasil dari penilaian mandiri tersebut oleh kepala madrasah akan disesuaikan saat melaksanakan kunjungan kelas, terjadi kecocokan tidak dengan perangkat pembelajaran dengan praktik di kelas.

Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Mudzakir selaku kepala madrasah pada tiga bulan sekali itu secara personal guru akan diberikan kuisisioner dan aplikasinya akan dilihat pada saat kunjungan di kelas, yang mana hal ini akan digunakan untuk mengambil kebijakan dari madrasah.<sup>226</sup>

Adapun guru dalam menilai diri sendiri adalah menilai mengenai administrasi atau perangkat pembelajaran mulai dari prota, promes, RPP, silabus, dan perangkat pembelajaran yang lain seperti yang disampaikan oleh Ibu Fitri Ayuni selaku guru di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Bahwa untuk menilai guru, kepala madrasah memberikan *check list* yang kaitannya dengan administrasi guru mulai dari prota, promes, RPP, dan guru yang menilai, serta untuk diserahkan kepada kepala madrasah kemudian dilihat bagaimana guru-guru menilai diri sendiri, dan hasilnya dilaporkan kepada semua guru saat rapat. Hal ini sesuai dengan teori tipe penilaian ada tiga yaitu:

Tipe dari alat ini yang dapat digunakan. *Pertama*, suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk bertanya baik secara tertutup maupun secara terbuka dan tidak perlu memakai nama. *Kedua*, menganalisa test-test terhadap unit-unit kerja. Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan baik mereka bekerja secara

---

<sup>226</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

perseorangan maupun secara kelompok. Suatu contoh *self evaluation check list* dan analisisnya.<sup>227</sup>

## 2. Teknik Kelompok

### a. Rapat Guru

Kepala madrasah melaksanakan rapat guru yang dilakukan secara rutin. Rapat yang rutin dilakukan setiap satu bulan sekali untuk mengevaluasi program-program yang telah berjalan dan juga merumuskan program yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang.<sup>228</sup> Rapat tersebut membahas mengenai program atau kegiatan madrasah dan juga kendala yang dialami untuk dicarikan solusi, serta merencanakan program selanjutnya. Seperti yang disampaikan Bapak Mudzakir bahwa secara umum rapat itu adalah membahas hal kegiatan madrasah selama satu bulan dan yang akan dilakukan serta membahas kendala serta program madrasah yang akan dilakukan.<sup>229</sup>

Dalam rapat guru juga disampaikan beberapa hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah, serta menyampaikan ide kreatif dari guru-guru untuk diterapkan bersama-sama demi kemajuan madrasah. Hal ini sesuai dengan tujuan rapat yaitu: Menyatukan pandangan-pandangan guru tentang konsep umum, makna pendidikan dan fungsi madrasah dalam pencapaian tujuan pendidikan itu di mana mereka bertanggung jawab bersama-sama. Mendorong guru untuk menerima dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan mendorong pertumbuhan mereka. Menyatukan pendapat tentang metode kerja yang akan membawa mereka bersama ke arah pencapaian tujuan pengajaran yang maksimal di sekolah tersebut.<sup>230</sup>

### b. Diskusi

Diskusi ini dilakukan oleh guru-guru yang membahas hal terkait dengan kegiatan madrasah. Disaat jam istirahat secara tidak langsung guru-guru berbincang mengenai kegiatan madrasah yang sudah dilaksanakan maupun yang akan dilaksanakan, namun forumnya tidak resmi. Diskusi ini juga membahas mencari solusi bersama terkait kegiatan madrasah.<sup>231</sup> Hal ini selaras dengan teori yang dijelaskan oleh Jasmani bahwa diskusi ini bersama-sama membicarakan dan menilai masalah tentang pendidikan dan

<sup>227</sup> Sahertian. *Prinsip & Tehnik Supervisi Pendidikan*, 82.

<sup>228</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>229</sup> *Ibid.*

<sup>230</sup> Sahertian, *Prinsip & Tehnik Supervisi Pendidikan*, 96.

<sup>231</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

pengajaran.<sup>232</sup>

### c. Seminar

Kepala madrasah mendelegasikan guru untuk mengikuti seminar yang diadakan oleh instansi lain, misalnya dari Kemenag. Guru difasilitasi dalam rangka untuk peningkatan kompetensi dan kualitas guru, baik yang mengadakan lembaga sendiri maupun instansi lain, misalnya Kemenag ataupun perguruan tinggi misalnya STAIN, INSURI, bahkan dari lembaga yang lain misalnya Primagama.<sup>233</sup>

Seminar mengenai model pembelajaran dan seminar untuk meningkatkan literasi guru. Seminar yang diikuti ini adalah untuk meningkatkan pola pikir guru sehingga guru menjadi *critical thinking*. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sahertian bahwa tujuan seminar ini adalah untuk mengadakan intensifikasi, integrasi serta aplikasi pengetahuan, pengertian dan keterampilan para anggota kelompok dalam satu latihan yang intensif dengan mendapat bimbingan yang intensif pula. Seminar bermaksud untuk memanfaatkan produktivitas berpikir secara kelompok berupa saling bertukar pengalaman dan saling koreksi antara anggota-anggota kelompok yang lain.<sup>234</sup>

### d. Workshop

Kegiatan workshop ini dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, untuk mencari solusi dari suatu masalah atau kendala yang sedang dialami guru, seperti yang disampaikan oleh Bapak Mudzakir bahwa setelah hasil supervisi nilai pembuatan RPP kurang maka akan diadakan workshop atau pelatihan tentang pembuatan RPP.<sup>235</sup> Hal ini sesuai tujuan dengan workshop. Workshop bertujuan supaya guru dapat menyusun contoh model satuan pelajaran untuk tiap bidang studi yang meliputi beberapa hal.

*Pertama*, keterampilan dalam merumuskan tujuan instruksional khusus. *Kedua*, keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang ditentukan. *Ketiga*, keterampilan dalam mengatur langkah-langkah kegiatan belajar baik guru maupun murid. *Keempat*, keterampilan menggali sumber-sumber bahan pelajaran yang dibutuhkan. *Kelima*, keterampilan dalam membuat alat-alat peraga sendiri yang sesuai dengan perkembangan teknologi tepat (media). *Keenam*, keterampilan dalam menyusun beberapa bentuk test objektif. *Ketujuh*, keterampilan untuk ikut serta dalam

<sup>232</sup> Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2013), 75.

<sup>233</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

<sup>234</sup> Sahertian, *Prinsip & Tehnik Supervisi Pendidikan*, 116.

<sup>235</sup> Mudzakir, Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor, wawancara, Ruang Kepala Madrasah, Ponorogo, 10 Maret 2020, 07.00-07.30 WIB.

mengatasi faktor-faktor serta mengatasi faktor-faktor psikologi yang dialami guru.<sup>236</sup>

#### e. Organisasi Jabatan

Organisasi guru diantaranya adalah KKG (kelompok kerja guru) dan kelompok guru ma'arif sekabupaten Ponorogo yang di dalamnya melaksanakan pembinaan untuk peningkatan mutu.

Hal tersebut selaras dengan teori yang disampaikan Sahertian. Kelebihan dari organisasi jabatan ini adalah memiliki nilai sosial, guru-guru memperoleh ide-ide yang praktis dan inspirasi dari pidato-pidato yang dapat memperkaya pengetahuan dan pengalaman. Juga perlu dikembangkan ikatan-ikatan profesi untuk menambahkan ilmu tertentu seperti Ikatan Dokter Indonesia, Insinyur, ahli ekonomi dan lain-lain, PGRI, Ikatan Guru IPA atau Matematika<sup>237</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, dapat peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu pada perencanaan supervisi, pelaksanaan supervise, dan evaluasi supervisi. Adapun pendekatan supervisi yang digunakan adalah pendekatan langsung dan tidak langsung namun pendekatannya lebih kepada pendekatan supervisi manusiawi. Sedangkan teknik yang digunakan adalah dua teknik yaitu teknik individual (kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan pribadi, dan menilai sendiri, namun belum menerapkan kunjungan guru antar kelas) dan teknik kelompok (rapat guru, diskusi, seminar, workshop, dan organisasi jabatan, namun belum menerapkan tukar menukar pengalaman antar guru, diskusi panel, perpustakaan jabatan, dan symposium).

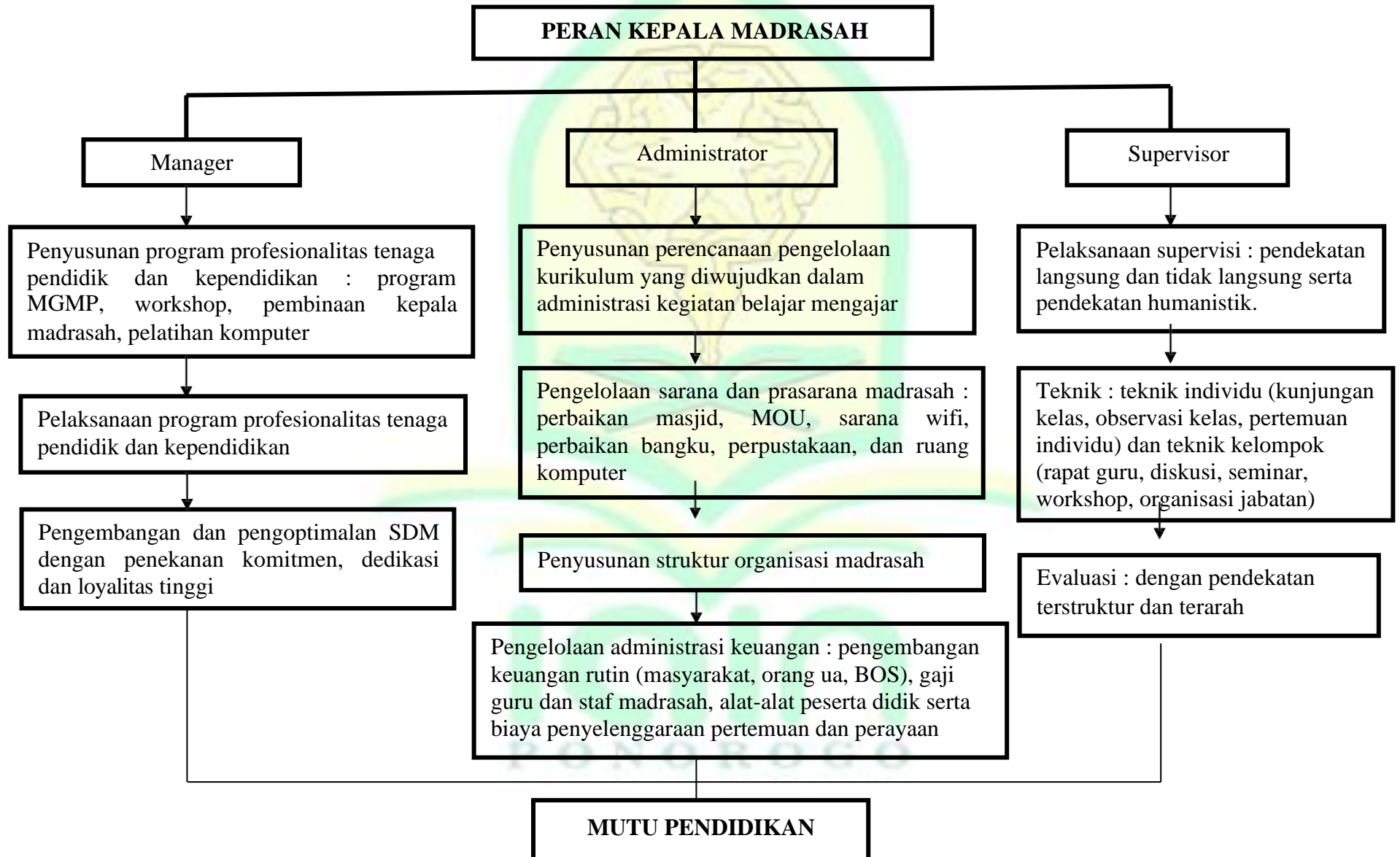
#### C. Sintesis Tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

Berdasarkan deskripsi di atas, terdapat beberapa hal yang unik yaitu apabila Kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo selalu meningkatkan kemampuannya dalam melakukan peran dan tugasnya dalam supervisi seluruh warga madrasah dengan menerapkan kegiatan supervisi dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dengan pendekatan dan teknik terstruktur dan terarah akan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

<sup>236</sup> Sahertian, *Prinsip & Tehnik Supervisi Pendidikan*, 111.

<sup>237</sup> Sahertian, *Prinsip & Tehnik Supervisi Pendidikan*, 129.

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**  
**Studi Kasus di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo**



## BAB VIII

### PENUTUP

Berdasarkan hasil deskripsi data yang bersumber dari data-data lapangan, serta telah melalui proses analisis data dengan menggunakan teori peran kepala madrasah, maka pada bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan yang diperoleh peneliti terkait peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan (studi kasus di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo). Pada bagian ini juga terdapat saran-saran dari peneliti.

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil deskripsi dan analisis data tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan (studi kasus di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo), peneliti menyimpulkan sebagai berikut:

1. Peran-peran yang dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagai *manager* dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, yaitu melaksanakan penyusunan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, melaksanakan pengkoordinasian pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, serta melaksanakan evaluasi pelaksanaan program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Penjabarannya adalah sebagai berikut: *Pertama*, kepala madrasah mengkoordinir pelaksanaan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) untuk menyusun rencana program berdasarkan skala prioritas, pelaksanaan rencana, monitoring kegiatan, evaluasi, refleksi, serta tindak lanjut. Penyusunan program dilaksanakan sebelum awal tahun ajaran baru. Program-program pengembangan mutu bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang disusun setiap tahunnya adalah MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), workshop, serta pembinaan kepala madrasah. Penyusunan program tersebut perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan yang kemudian juga akan berdampak kepada mutu pendidikan; *Kedua*, melakukan sinergi yang berkesinambungan dengan melibatkan berbagai pihak untuk dapat mendayagunakan personel (berikut dengan tugas dan kewenangannya) agar dapat berjalan dengan tertib dan teratur menuju kepada pencapaian tujuan; *Ketiga*, melakukan supervisi, evaluasi diri madrasah, dan refleksi secara berkala.
2. Peran-peran yang dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagai *administrator* dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan



Ponorogo, yaitu melaksanakan perencanaan pengelolaan kurikulum yang digunakan di madrasah, melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana (masjid, ruang perpustakaan, ruang komputer, dan lainnya), serta melaksanakan penyusunan struktur organisasi madrasah dan administrasi keuangan.

3. Peran-peran yang dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagai *supervisor* dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, yaitu melaksanakan supervisi kepala madrasah dengan tiga tahapan yaitu perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi, dan evaluasi supervisi. Pendekatan yang digunakan dalam supervisi adalah pendekatan langsung dan tidak langsung, namun pendekatan yang dilakukan oleh kepala madrasah lebih kepada pendekatan supervisi manusiawi. Sedangkan terdapat dua teknik yang digunakan dalam supervisi yaitu teknik individual (kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan pribadi, serta menilai sendiri, namun belum menerapkan kunjungan guru antarkelas) dan teknik kelompok (rapat guru, diskusi, seminar, workshop serta organisasi jabatan).

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka terdapat beberapa saran dari peneliti untuk dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan (studi kasus di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya kepala madrasah dapat lebih meningkatkan kompetensi dan pengetahuan di bidang administrasi madrasah, sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih terorganisir dan lebih mudah.
2. Hendaknya kepala madrasah melalui program madrasah dan pengembangan mutu dapat terus mengasah dan mengembangkan potensi serta memperluas ilmu pengetahuan sesuai dengan bidang masing-masing agar dapat memberikan dampak bagi peningkatan kualitas siswa-siswi, madrasah, serta pendidik.
3. Hendaknya kepala madrasah fasilitas fisik dan non-fisik yang tersedia perlu untuk ditingkatkan guna menunjang peningkatan mutu bagi tenaga pendidik dan kependidikan agar lebih baik, sehingga madrasah juga mendapatkan manfaat yang lebih besar seiring dengan peningkatan mutu lembaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ametembun. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: IKIP Bandung, 1975.
- Arikunto, Suharsimi, dan Lia Yuliana. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Asf, Jasmani, dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*. Jogjakarta: ar-Ruzz Media, 2013.
- Asf, Jasmani. *Supervisi Pendidikan*. Jogjakarta: ar-Ruzz Media, 2013.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Gunawan, Ary H. *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1996.
- Hamalik, Oemar. *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Mandar Maju, 1992.
- Machali, Imam, dan Ara Hidayat. *The Handbook of Educational Management*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Mufidah. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: BumiAksara, 2013.
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Sahertian, Piet A. *Prinsip & Tehnik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Sahertian. *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan*. Jakarta: RINEKA CIPTA, 2010.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: eLKAF, 2006.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Paktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Usman. *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

