PERAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN

BUDAYA MUTU PENDIDIKAN

(StudiKasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)

SKRIPSI

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

(IAIN) PONOROGO

JULI 2018

PERAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN

BUDAYA MUTU PENDIDIKAN

(StudiKasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)

SKRIPSI

DiajukanKepada
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo
UntukMemenuhi Salah Satu Persyaratan
DalamMenyelesaikan Program Sarjana
Pendidikan Agama Islam

FARIHA NUR LAILI
NIM: 210314168

JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

(IAIN) PONOROGO

JULI 2018

KEMENTRIAN AGAMA RI
INSTITUS AGAM ISLAM NEGERI
(IAIN) PONOROGO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

Alamat : Jl. Pramuka No.156 Po.Box.116 Ponorogo 63471 Tlp.(0352) 481277 (Hunting)
Fax. (0352) 461893 Website: www.iainponorogo.ac.id E-mail: www.info@iainponorogo.ac.id

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama	: FARIHA NUR LAILI
NIM	: 210314168
Fakultas	: Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan	: Pendidikan Agama Islam
Judul	: Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian monaqasah.

Ponorogo, 24 Mei 2018

Pembimbing	Mengetahui, Ketua Jurusan PAI
Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd	**Kharisul Wathoni, M.Pd.I**
NIP. 198004042009011012	**NIP. 197306252003121002**

T

KEMENTRIAN AGAMA RI
INSTITUS AGAM ISLAM NEGERI
(IAIN) PONOROGO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

Alamat : Jl. Pramuka No.156 Po.Box.116 Ponorogo 63471 Tlp.(0352) 481277 (Hunting)
Fax. (0352) 461893 Website: www.iainponorogo.ac.id E-mail: www.info@iainponorogo.ac.id

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama	: FARIHA NUR LAILI
NIM	: 210314168
Fakultas	: Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan	: Pendidikan Agama Islam
Judul	: Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)

Telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 12 Juli 2018

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Agama Islam, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 19 Juli 2018

Ponorogo, 19 Juli 2018

Mengesahkan
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo

Dr. Ahmadi, M.Ag
NIP:196512171997031003

Tim Penguji:

1. Ketua Sidang : Pryla Rochmahwati, M.Pd
2. Penguji I : Mukhlison Effendi, M.Ag
3. Penguji II : M. Nasrullah, MA

ABSTRAK

Nur Laili, Fariha. 2018. *Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan.(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo).* Skripsi. Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

Kata Kunci : Peran Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Mutu Pendidikan

Penelitian dilatar belakangi oleh fakta bahwa MAN 2 Ponorogo semakin diminati calon peserta didik yang baru lulus dari SMP atau MTs dan sampai sekarang kuota penerimaan siswa baru selama empat tahun terakhir masih dibatasi, dan ada berbagai macam program unggulan yang disajikan oleh sekolah ini kepada peserta didik untuk meningkatkan budaya mutu pendidikan. Penelitian bertempat di MAN 2 Ponorogo dengan tujuan menganalisis dan mendeskripsikan (1) kepala madrasah menyusun program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo. (2) kepala madrasah melaksanakan program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo. (3) kepala madrasah mengevaluasi program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat studi kasus. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yang terdiri dari tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukan (1) Penyusunan program pengembangan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo disusun setiap 4 tahun sekali dalam RKM dan RKTM setiap 1 tahun sekali yang dikoordinir langsung oleh kepala madrasah. Untuk meningkatkan budaya mutu pendidikan yang lainnya, di MAN 2 Ponorogo juga menerapkan layanan PDCI atau Akselerasi, layanan Bina Prestasi, dan layanan Regular yang juga merupakan bagian dari budaya mutu pendidikan yang telah berkembang dengan baik disana. (2) Pelaksanaan program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo diawali oleh kepala sekolah, planing dengan mekanisme, pengorganisasian dan pembagian tugas-tugas kepada orang-orang yang berkompeten terkait dengan peningkatan mutu. Bagian yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program-program peningkatan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo dimana penanggung jawab utamanya adalah Kepala Madrasah, dengan dibantu oleh Wakil Kepala Madrasah, untuk Kegiatan Belajar Mengajar yaitu Waka Kurikulum, serta untuk sarana dan prasarana itu bagian Waka Sarana dan Prasarana. (3) Pengevaluasian program peningkatan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo dipimpin dan dikoordinir oleh kepala madrasah pada setiap akhir semester genap atau sebelum tahun ajaran baru, yang diberi nama Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Model evaluasi tersebut dilaksanakan untuk mempertimbangkan kiprah output di masyarakat atau dipendidikan lanjutan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia pendidikan sedang diguncang oleh berbagai perubahan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta ditantang untuk dapat menjawab berbagai permasalahan lokal dan perubahan global yang terjadi begitu pesat. Bersamaandenganitu, bangsa Indonesia sedang dihadapkan pada fenomena sangat dramatis, yakni rendahnya daya saing sebagai indikator bahwa pendidikan belum mampu menghasilkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas. Padahal sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 (Sisdiknas, Pasal 3), berikut ini: *Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.*Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, dalam tatanan mikro pendidikan harus mampu menghasilkan SDM berkualitas dan profesional sesuai dengan tujuan pendidikan yang tercantum dalam Sisdiknas Pasal 3 diatas.[1]

Guru merupakankomponen paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan

[1]E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Rosda, 2007), 4.

apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Menyadari hal itu, pemerintah melakukan berbagai upaya untuk mengembangkan standar kompetensi dan sertifikasi guru, antara lain dengan disahkannya undang-undang guru dan dosen yang ditindaklanjuti dengan pengembangan rancangan peraturan pemerintah tentang guru dan dosen yang kesemuanya itu bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru.[2]

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen; dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 mengamanatkan bahwa guru profesional harus memiliki syarat kualifikasi akademik sekurang-kurangnya S1/D-IV dan memiliki empat kompetensi utama yakni: kompetensi pedagogis, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.[3]

Masyarakat dan para ahli pendidikan banyak yang mensinyalir bahwa mutu pendidikan dewasa ini belum seperti yang diharapkan. Hal tersebut salah satunya disebabkan oleh guru yang belum atau tidak bekerja dengan sungguh-sungguh, serta dikarenakan kemampuan profesional guru yang memang kurang berkompeten. Banyak cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kompetensi

PONOROGO

[2]Ibid., 6.

[3]Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru Konsep Dasar, Problematika, dan Implementasinya*(Jakarta: Indeks, 2011), 3.

guru, salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi guru dapat melalui peran manajemen dari kepala sekolah.[4]

Kepalasekolahmerupakansalah satu elemen pokok pendidikan yang paling bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Terdapat hubungan erat antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin, iklim budaya sekolah, dan perilaku peserta didik.5 Melihat hal tersebut, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dianggap dapat meningkatkan mutu pendidikan. Menurut W. Edward Deming dikutip dari Syafaruddin 80% masalah mutu lebih disebabkan oleh manajemen, dan sisanya 20% oleh Sumber Daya Manusia (SDM).[6] Pendapat ini menjadi dasar perlunya dilakukan analisis terhadap manajemen kepala sekolah dalam memberdayakan potensi sumber daya yang ada di sekolah sebagai umpan balik untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan yang ada, sehingga dapat dilakukan pembenahan dan peningkatan yang dianggap perlu. Hasil penelitian seperti ini dapat mengoptimalkan peran, fungsi dan kompetensikepalasekolahdalamrangkapeningkatanmutupendidikan di sekolahdankompetensi guru disekolahtersebut.

PONOROGO

[4]Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 202-203.

[5]E. Mulyas a, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2005), 24.

[6]Syafaruddin A lwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 197.

Kepemimpinan kepalasekolahharus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan prasarana, sumber keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat dan penciptaan iklim sekolah.

Seorangkepalasekolahharus memiliki visi misi dan strategi manajemen yang mana nantinya berperansangatpentingdalammeningkatkanmutupendidikan di sekolah, khususnyadalammeningkatkankompetensi guru-guru di sekolah.Kepalasekolahsebagaiseorang manajer di lembaga pendidikan harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain.[7] Dengan kemampuan manajemen kepala sekolah yang profesional diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah kondusif dan dapat membimbing serta meningkatkan kompetensi guru.

Secaraumumuntukmeningkatkan mutu sekolah untuk mencapai standar kompetensi harus ditunjang oleh banyak pendukung. Diantaranya adalah kepala sekolah dan guru profesional merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh pada berlangsungnya proses pendidikan.

[7]Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*(Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 115.

Kepalasekolahsebagaimanajer sudah saatnya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan. Sekolah berfungsi untuk membina sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif, sehingga kelulusannya memenuhi kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja sektor formal maupun sektor informal. Para manajerpendidikan di tuntutmencaridanmenerapkansuatustrategimanajemenbaru yang dapatmendorongperbaikanmutusekolah.

MAN 2 Ponorogoterletak di Kabupaten Ponorogo berada di lingkungan perkotaan, di seberang sebelah utara jalan terdapat pabrik es balok, di sebelah timur jalan berdekatan dengan Sekolah Menengah Kejuruan PGRI 2, di depannya berderet Kios Bunga, dan sebelah selatan terdapat Taman Kota yang disebut Taman Sukowati. Lingkungan MAN 2 Ponorogo adalah lingkungan yang sejuk, rindang dan asri, ini dikarenakan banyaknya tanaman yang tumbuh subur dan besar dihalaman depan dan tengah, belum lagi banyak tanaman yang menghiasi setiap sudut dan depan setiap ruangan dan kelas, baik dari tanaman hias, tanaman toga, tanaman sayur mayurnya. Kondisi tersebut mampu menciptakan kondisi yang nyaman, sejuk, sehingga warga MAN 2 Ponorogo mampu mengeksplorasikan diri, baik bagi siswa dalam belajar maupun bagi guru dan karyawan dalam bekerja. Yang menjadi ciri khas Madrasah Aliyah Negeri(MAN) 2 Ponorogoadalah (RUBI) yaituReligiusUnggulBerbudayadanIntegritas,di MAN2 Ponorogosuasana Religiussangat keliatan sekali yakni diawal masuk kelas selalu dikumandangkan ayat-ayat suci Al-Quran dilanjutkanAsmaulHusna,

dilaksanakansholatDhuhadiwaktuistirahatpertama,dhuhurberjamaah,ngajikitab kuning,majelistaklim,ungguldalamsegalakegiatan,sertaberbudayalingkungan yang sejuk dan asri dengan dibudidayakan tumbuhan-tumbuhan atau tanaman dengan sistem Hidroponik yang dipelihara oleh setiap siswa di MAN 2 Ponorogo,dan integritas yakni bersatupadu semua kegiatan tersebut untuk mewujudkan MAN 2 Ponorogosebagai madrasah Adiwiyata Nasional.Program Adiwiyata di MAN 2 Ponorogo di awalipadatahun2014 danberhasilmendapatkanpenghargaanAdiwiyata Tingkat Kabupatensekaligus Nominator Adiwiyata Tingkat Provinsi.[8]

Di MAN 2 Ponorogo ini sudah ada 3 layanan: Yang pertama, layanan 2 tahun yang dikenal dengan akselerasi atau sekarang lebih dikenal dengan PDCI. Untuk layanan ini ada syarat-syarat tertentu. Layanan ini memberikan fasilitas untuk peserta didik yang memiliki kecerdasan istimewa dibidang akademis yaitu peserta didik yang memiliki IQ tinggi. Peserta didik ini diberikan kesempatan untuk menempuh mata pelajaran dengan beban lebih banyak, yang diharapkan akan menyelesaikan seluruh mata pelajaran dalam 4 (empat) semester atau 2 (dua) tahun. Yang kedua, layanan Bina Prestasi yang biasa disebut dengan BinPres. Layanan ini di program atau dirancang untuk peserta didik yang berprestasi dan siap dikirim jika ada universitas atau perguruan tinggi sedang mengadakan olimpiade. Dulu BinPres hanya memiliki satu jurusan yaitu IPA tetapi sekarang sudah ada untuk jurusan IPS

[8](http://manduaponorogo.sch.id/profile.html, diakses 05 Maret 2014)

dikarenakan olimpiade-olimpiade yang diadakan itu tidak hanya IPA saja. Yang ketiga, Layanan Regular memiliki jurusan IPA, IPS, dan Agama.[9]

Dari ketiga program pendidikan yang ada di MAN 2 Ponorogo ini tentu dalam proses pembelajarannya berbeda karena tingkat kecerdasan mereka juga berbeda, tetapi yang sama itu kebiasaan yang sudah berjalan sangat lama dan sudah seperti budaya yang harus terus dilestarikan yaitu:

Sebelum masuk kelas bapak/ibu guru memberikan waktu 15 menit pada semua siswa/siswinya untuk membaca ayat-ayat suci Al-Quran lalu dilanjutkan membaca Asmaul Husna secara bersama-sama, pada waktu istirahat pertama siswa/siswi juga diharuskan melaksanakan sholat dhuha berjama'ah, sholat dhuhur pun dilaksanakan secara berjama'ah dan dilanjut dengan ceramah yang diisi oleh guru-guru MAN 2 Ponorogo secara bergantian, pada hari minggu kelas X dan XI diwajibkan mengikuti ngaji kitab kuning sesuai dengan jadwal yang ada, dan bagi siswa/siswi kelas XII yang ingin mengambil ijasah diwajibkan menyelesaikan hafalan ayat-ayat Al-Qur'an yang sudah dibagikan dalam bentuk buku dan diberi nama "buku monitoring" jika sudah menyelesaikan hafalan siswa/siswi tersebut akan mendapatkan tanda tangan dan baru boleh mengambil ijasahnya.[10]

Maka, peran manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah sangat dituntut untuk senantiasa mampu dan bisa mengembangan sekolah. Baik, dari penyiapan profesionalisme tenaga kepndidikan, penyediaan sarana dan

[9]Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 20/W/11-04/2018.
[10]Lihat pada transkip observasi dalam lampiran penelitian ini, Kode: 02/O/21-04/2018.

prasana sampai dengan kepuasaan pelayanan sekolah terhadap pelanggan sekolah. Ini bukanlah pekerjaan mudah bagi seorang kepala sekolah yang dituntut untuk menjadi seorang manajer. Karenakepalasekolahsenantiasadituntut dengan profesinal dan kompetensi kinerja sebagai seorang manajer. Karena, apapun kinerja kepala sekolah tidak terlepas dari pantauan dan penilaian dari semua pihak. Begitukompleksnyakerjadanruanglingkuptugaskepalasekolahdandiiukutiperkembangan yang dialamiolehMAN 2 Ponorogo, makapenulismerasaperlumenelitiperanmanajerialkepala sekolah dalammeningkatkanbudaya mutupendidikandankompetensi guru di MAN 2 Ponorogo. Dengan demikian pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggandalamhaliniadalahpelanggan internal (Pendidik) sertaeksternal(Pesertadidik,orangtua, danmasyarakat).

Berpijak dari uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang manajemen kepala kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo ke dalam Skripsi dengan judul **“Peran Manajerial Kepala Madrasahdalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikandi MAN 2 Ponorogo”.**

B. Fokus Penelitian

Untukmembatasipermasalahan yang akanditeliti, makapenelitimemfokuskanpenelitianinipadamasalah peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkanuraiandarilatarbelakang di atas, makadapatdirumuskanmasalah-masalahnyaantara lain:

1. Bagaimana kepala madrasah menyusun program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo?
2. Bagaimana kepala madrasah melaksanakan program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo?
3. Bagaimana kepala madrasah mengevaluasi program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah menyusun program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo.
2. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah melaksanakan program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo.
3. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah mengevaluasi program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat mmberikan manfaat baik bersifat teoritis dan praktis.

1. Manfaat teoritis

   Untuk mendeskripsikan dan menjelaskan peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo untuk menciptakan lulusan yang cerdas, berakhlak mulia, memahami agama, dan dapat berguna untuk lingkungan masyarakat yang ada disekitarnya.

2. Manfaat praktis

   a. Bagi Kepala Sekolah

      Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu kepala sekolah untuk lebih meningkatkan budaya mutu pendidikan yang sudah ada dan sudah menjadi kebiasaan sejak dahulu di MAN 2 Ponorogo.

   b. Bagi Guru

      Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong guru untuk membantu dalam mengembangkan dan membimbing siswa/siswinya dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan yang ada di MAN 2 Ponorogo agar nantinya dapat menjadi lulusan yang kompeten.

   c. Bagi Siswa

      Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah semangat siswa untuk tetap menjalankan kebiasaan-kebiasaan atau RUBI (*Religius Unggul Berbudaya Integritas)* yang sudah ada di MAN 2 Ponorogo,

agar ketika lulus bisa menjadi lulusan yang berguna untuk lingkungan masyarakat.

d. Bagi Peneliti

Dapat memberikan pengalaman yang berharga, dapat memberikan pengetahuan dan menambah wawasan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan peran manajerial kepala sekolah di MAN 2 Ponorogo.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mendapatkan susunan yang secara sistematis dan mudah difahami oleh pembaca maupun peneliti, maka dalam penyusunan penulisan skripsi ini membagi menjadi enam bab, antara bab satu dengan bab yang lain saling mengait, sehingga merupakan satu kebulatan yang tidak bisa dipisahkan. Yang dimaksud kebulatan disini adalah masing-masing bab dan subbab masih mengarah kepada satu pembahasan yang sesuai dengan judul skripsi ini, maksudnya tidak mengalami penyimpangan dari apa yang dimaksud dalam masalah tersebut. Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

BAB I : merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : merupakan kajian teori yang berisi tentang deskripsi teori, dan konsep yang berkaitan dengan judul skrpsi ini, diantaranya teori peran manajerial kepala sekolah, budaya mutu,dan kompetensi guru.

BAB III : berisi tentang metode penelitian yang akan digunakan, dan menjelaskan cara-cara mendalam pengumpulan data.

BAB IV :merupakan gambaran umum atau profil MAN 2 Ponorogo yang terdiri dari beberapa hal diantaranya adalah letak dan keadaan geografis, sejarah singkat dan perkembangannya, visi dan misi sekolah, kondisi objektif MAN 2 Ponorogo, struktur organisasi, keadaan guru, pegawai, siswa, sarana prasarana, ekstrakurikuler dan sebagainya.

BAB V : merupakan hasil pembahasan yang memuat hasil penelitian dan analisis yang menjawab rumusan masalah. Bab ini berisi tiga sub bab yang terdiri dari peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan, dan analisis faktor pendukung dan faktor penghambat peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan kompetensi guru di MAN 2 Ponorogo.

BAB VI : berisi penutup yang meliputi kesimpulan dan saran-saran yang terkait dengan penelitian di MAN 2 Ponorogo. Kemudian sebagai pelengkap peneliti akan mencantumkan pula daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN KAJIAN TEORI

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Proposal ini berangkat dari telaah pustaka dari kajian penelitian terdahulu. Adapun penelitian yang dilakukan sebelumnya yaitu:

1. Nama: Binti Ila Rahamah, Program Studi: Pendidikan Agama Islam, Jurusan: Tarbiyah, Tahun: 2015. Judul *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa Melalui Penerapan Tata Tertib Murid* (Studi Kasus di MI Ma'arif Patihan Wetan Babadan Ponorogo). Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

   Pertama, tugas kepala sekolah sebagai manajer kepala sekolah menyerahkan langsung kepihak guru dan wali kelas untuk bertanggung jawab kepada tata tertib murid selain itu juga mengawasi atau mengontrol para guru dan siswa dalam penerapan tata tertib murid. Tugas kepala sekolah sebagai leader kepala sekolah mendorong siswa-siswanya untuk memiliki kemauan yang kuat untuk menaati tata tertib murid agar kedisiplinannya meningkat, dan memberikan bimbingan, arahan, teguran mengenai pelanggaran yang nampak di umum biasanya yang dilakukan siswa saat upacaranya berlangsung.

   Kedua, tugas kepala sekolah sebagai educator kepala sekolah memberi teladan pada siswa seperti datang lebih awal, membuang sampah di

PONOROGO

tempatnya, selalu menjalankan sholat berjama'ah dan untuk memberi efek jera kepala sekolah memberi ajaran berupa hukuman kepada siswa yang melanggar. Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan tata tertib murid dalam meningkatkan kedisiplinan siswa yaitu kurangnya keperdulian dari pihak guru selalu aktif untuk menerapkan, menginformasikan atau mensosialisasikan kepada siswa karena walau sudah ditempelkan di dinding setiap kelas terkadang siswa tidak membacanya.

Ketiga, terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang temanya ialah mengenai kepala sekolah dan disiplin. Akan tetapi perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang ialah penelitian terdahulu berfokus pada tata tertib murid untuk meningkatkan kedisiplinan siswa dan tidak menyinggung permasalahan mengenai keteladanan kepala sekolah, dan juga penelitian terdahulu pada tingkatan sekolah dasar dan penelitian sekarang pada tingkat sekolah menengah.

2. Nama: Ari Khozin Effendi, Program Studi: Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Jurusan: Tarbiyah, Tahun: 2013. Judul *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar* (Studi pada SD Muhammadiyah Al-Mujtahid Wonosari Gunungkidul) Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

   Peran yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan meliputi pembenahan input, proses dan output.Kepala sekolah SD Muhammadiyah Al-Mujtahidin Wonosari melakukan tiga peran penting yakni: peran sebagai leader, peran sebagai manajer, dan peran sebagai

innovator dalam menjalankan pengelolanya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu yang dilakukan Kepala SD Muhammadiyah Al-Mujtahidin Wonosari, antara lain: Peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, pelayanan proses pembelajaran kepada siswa, pembenahan sarana dan prasarana sekolah, pembenahan manajemen pengelolaan sekolah, penerapan budaya mutu, dan pengelolaan partisipasi masyarakat.

Ada persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yakni mengenai kepala sekolah dan peningkatan mutu sekolah. Akan tetapi perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang ialah penelitian terdahulu berfokus pada tingkatan sekolah dasar dan penelitian sekarang pada tingkat sekolah menengah atas.

3. Nama: Kasmi, Program Studi: Pendidikan Agama Islam, Jurusan: Tarbiyah, Tahun: 2014. Judul *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Prestasi Siswa* (Studi kasus di SMP Muhammadiyah 4 Balong). Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

   Penelitian ini dilaksanakan di SMP Muhammadiyah 4 Balong. Permasalahan tersebut dibahas dengan pendekatan kualitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Setelah data terkumpul lalu dianalisis dengan menggunakan analisis data yang terdiri dari tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan penarikan kesimpulan:

PONOROGO

Model kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk lingkungan sebagai upaya mewujudkan prestasi siswa.

a. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam merancang instrumen sebagai upaya untuk mewujudkan prestasi siswa yaitu melakukan upaya-upaya pengembangan kurikulum dengan serangkaian kegiatan pembelajaran maupun ekstrakurikuler.
b. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai upaya untuk mewujudkan prestasi siswa meliputi.

Terdapatpersamaanantarapenelitianterdahuludanpenelitiansekarang yakni sama-sama membahas tentang kepala sekolah. Akan tetapi perbedaan penelitianterdahulu dengan penelitian sekarang ialah penelitian terdahulu berfokuspada prestasi siswa, dan juga penelitian terdahulu pada tingkatan sekolah menengah pertama, sedangkan penelitian sekarang pada tingkat sekolah menengah atas dan lebih kepada peran kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan yang ada.

B. Kajian Teori

1. Peran Manajerial Kepala Sekolah

a. Pengertian Peran Manajerial Kepala Sekolah

Peran adalah bentuk dari perilaku yang diharapkan dari seseorang pada situasi sosial tertentu. Peran adalah deskripsi sosial tentang siapa kita dan kita siapa. Peran menjadi bermakna ketika dikaitkan dengan orang lain, komunitas sosial atau politik. Peran adalah kombinasi adalah posisi dan pengaruh.Seseorang melaksanakan hak dan kewajiban, berarti

telah menjalankan suatu peran. Kita selalu menulis kata peran tetapi kadang kita sulit mengartikan dan definisi peran tersebut. peran biasa juga disandingkan dengan fungsi. Peran dan status tidak dapat dipisahkan. Tidak ada peran tanpa kedudukan atau status, begitu pula tidak ada status tanpa peran. Setiap orang mempunyai bermacam-macam peran yang dijalankan dalam pergaulan hidupnya di masyarakat. Peran menentukan apa yang diperbuat seseorang bagi masyarakat. Peran juga menentukan kesempatan-kesempatan yang diberikan oleh masyarakat kepadanya. Peran diatur oleh norma-norma yang berlaku.[1]

Manajerial berasal dari kata manajemen, yang dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan; penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.[2] Sedangkan manajerial dalam kamus tersebut diartikan berhubungan dengan manajer: keterampilan yang tinggi sangat diperlukan bagi setiap pemimpin.[3]Kata manajerial pada hakekatnya berhubungan erat dengan manajemen, dan manajer atau bercorak manajer atau menekankan pada manajer. Kata manajemen secara bahasa berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang berarti menangani. *Managere* diterjemahkan dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* (kata benda),

IAIN PONOROGO

[1]http://umum-pengertian.blogspot.com/2016/06/pengertian-peran-secara-umum.html, Dilihat pada selasa, 17 Juli 2018, pukul 08.00 WIB.

[2]KamusBahasa Indonesia/Tim Penyusun, *Kamus Pusat Bahasa*,artikel "manajemen", Jakarta:Pusat Bahasa, 2008, 909.

[3]Ibid., 910.

dengan kata benda manajemen, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen.

Kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[4]

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.Oleh karena itu seorang kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajerial yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan budaya mutu di lembaga pendidikan.[5]

b. Ruang Lingkup Peran Kepala Sekolah

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.*

IAIN PONOROGO

[4]Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 49.

[5]Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*,. 103.

1) Kepala sekolah sebagai *educator* (Pendidik)

Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.[6]

2) Kepala sekolah sebagai *manajer* (pemimpin)

Kepala sekolah sebagai *manajer* mempunyai tugas empat hal penting yaitu menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya sekolah.[7]

3) Kepala sekolah sebagai *administrator*

Kepala sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana dan prasarana,

PONOROGO

[6]Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 30.

[7]Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 83-84.

mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah.[8]

4) Kepala sekolah sebagai *supervisior*

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran.[9]

5) Kepala sekolah sebagai *Leader*

Tugas kepala sekolah adalah sebagai pemimpin harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa dengan baik, memiliki visi dan memahami misi sekolah, memiliki kemampuan mengambil keputusan, dan memiliki kemampuan berkomunikasi.[10]

6) Kepala sekolah *inovator*

Tugas kepala sekolah sebagai inovator meliputi dua hal yaitu kemampuan untuk mencari atau menemukan gagasan baru untuk

[8]Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,. 111.
[9] Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*,. 31-32.
[10]Jerry H. Makawembang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, 85-86.

pembaharuan sekolah, dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan disekolah.[11]

7) Kepala sekolah *motivator*

Tugas kepala sekolah sebagai *motivator* meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur sarana kerja, dan kemampuan menetapkan prinsisp penghargaan dan hukuman.[12]

c. Peran Manajerial Kepala Sekolah

Manajemen tidak memiliki pengertian mutlak yang diterima secara universal. Manajemen didefinisikan oleh para ahli sesuai dengan sudut pandang dan latar keilmuannya masing- masing, berikut ini pengertian manajemen menurut beberapa ahli.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[13]Sodang Palan Siagian mendefinisikan manajemen sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasiona litas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Pariata Wesrta mendefinisikan manajemen merupakan segenap rangkaian

PONOROGO

[11]Jerry H. Makawembang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, 118.
[12]Ibid., 119.
[13]Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 54.

perbuatanpenyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.[14]

Dari beberapa pengertian manajemen yang telah dikemukakan beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah rangkaian aktivitas yang menunjuk kepada usaha kerjasama oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Adapun jika ditinjau dari fungsi-fungsi pokoknya, manajemen juga memiliki pengertian memberdayakan dan mengkoordinasi seluruh sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakan atau pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Manajemen yang efektif diperlukan untuk menyelenggarakan sekolah yang baik tetapi itu belum cukup untuk menciptakan sekolah yang ideal. Manajemen yang baik membutuhkan pemimpin yang baik.[15] Karena itu kepala sekolah sebagai seorang yang bertugas membina lembaganya agar berhasil mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasi segala kegiatan. Jadi kepala sekolah berperan sebagai manajer.[16]

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu

PONOROGO

[14]Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta, 2008), 3.
[15]Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, 149.
[16]Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 183.

keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi.

a. Keterampilan melakukan Perencanaan

Perencanaan adalah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.[17]Didalam perencanaan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:[18]

1) Menentukan tujuan, apakah yang akan dicapai dalam kegiatan itu, apa saja yang menjadi prioritas tujuannya. Suatu program kegiatan yang dilakukan pasti mempunyai tujuan yang menjadi pondasi dan tolak ukur dalam menjalankan suatu kegiatan.
2) Menentukan sistem, bagaimana sistem yang digunakan, apa yang dilakukan, siapa yang harus melakukan, kapan dilakukan, di mana dilakukan, dan bagaimana melakukannya.
3) Membuat alternatif kebijakan dan prioritas untuk mencapai tujuan kegiatan, apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang maksimal.

Keterampilan melakukan perencanaan. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka

[17]Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 139.
[18]Ibid., 141.

pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Proses perencanaan menjadi salahsatu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: "Apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (when). Di mana dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*)", Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

b. Pengorganisasian

1) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan amenetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
2) Menetapkan struktur ornganisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
3) Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.
4) Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.[19]

c. Kemampuan Melaksanakan Pekerjaan Sesuai dengan Perencanaan yang telah ditetapkan

Pelaksanaan program yaitu mengidentifikasi dan memadukan sumber-sumber yang diperlukan, seperti tenaga manusia, fasilitas,

[19]Trisnawati Sule, Ernie, *Pengantar Manajemen,* (Kencana: Jakarta), 8.

alat-alat, dan biaya yang tersedia atau yang dapat disediakan. Pelaksanaan juga disebut sebagai penganggaraan yaitu proses didalam berjalannya suatu program kegiatan yang telah direncanakan.[20] Pelaksanaan adalah merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian, mengarahkan atau mendayagunakan tenaga kerja, memanfaatkan fasilitas yang ada, memotivasi bawahan sehingga berkerja dengan sungguh-sungguh, demi tercapainya tujuan organisasi.

d. Evaluasi atau Pengawasan kepada bawahannya.

Evaluasi atau pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.[21]

2. Budaya Mutu Pendidikan

a. Pengertian Budaya Mutu Pendidikan

1) Budaya

Secara etimologis, budaya berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata *culture*. Budaya juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian aturan yang dibuat oleh masyarakat sehingga menjadi milik

[20]Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk pendidikan luar sekolah dan pengembangan sumber daya manusia*, (Falah Production: Bandung, 2000), 55.

[21]M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Gadjah Mada University Press, 2006), 173.

bersama, dapat diterima oleh masyarakat, dan bertingkah laku sesuai dengan aturan.

Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam organisasi. Pola pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai sebuah nilai yang diakuinya bisa membentuk sebuah pola prilaku. Ketika suatu praktek sudah terbiasa dilakukan, berkat pembiasaan ini maka akan menjadi *habit* bagi yang melakukannya, kemudian pada waktunya akan menjadi tradisi yang sulit untuk ditinggalkan. Hal seperti ini berlaku untuk hampir semua hal, meliputi nilai-nilai yang buruk maupun yang baik.[22]

Menurut Martin (1985), budaya organisasi merupakan serangkaian sikap, nilai, keyakinan yang umumnya diciptakan untuk mengarahkan perilaku organisasi. Sedangkan menurut Robbins (1998), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama.[23] Berangkat dari beberapa pengertian tentang budaya diatas, dapat dipahami bahwa budaya sekolah adalah seperangkat asumsi berupa nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, ide, dan mitos yang dibangun dan dianut bersama oleh organisasi

[22]http://pendidikbermutu.blogspot.com/2015/12/budaya-mutu-di-lembaga-pendidikan-islam.html, 17 Juli 2018, pukul 08.00 WIB.

[23]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010)., 92.

sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal.

2) Mutu Pendidikan

Mutu adalah kualitas, ukuran, baik buruk sesuatu, taraf atau derajat. Mutu mengandung makna sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu/kualitas diartikan, sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan *stakeholder* dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus.[24]

Menurut Philip B. Crosby (1979) mutu adalah sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselanggarakan sekolah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan. Mutu dalam konsep Deming (1986), adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Dalam konsep Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar)nya.[25] Jadi pengertian mutu disini bukan hanya dilihat dari banyaknya jumlah pelanggan tapi kita lihat dari kesesuaian dengan standar yang sudah

PONOROGO

[24]http://pendidikbermutu.blogspot.com/2015/12/budaya-mutu-di-lembaga-pendidikan-islam.html,17 Juli 2018, pukul 08.00 WIB.

[25]Ibid., 78.

ditetapkan, kesesuain dengan kebutuhan konsumen dan sekolah yang dapat memuaskan pelanggannya.

Mutu pendidikan memiliki makna mengusahakan adanya perubahan suatu sistem pendidikan, baik dari segi pelaksanaan pengajaran atau proses belajar mengajar dan profesionalisme guru terhadap semua ilmu pengetahuan sesuai dengan bidangnya, yang dilakukan pada pendidikan.[26]

Mutu merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh barang/jasa yang menunjukan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas oleh para ahli selalu dikaitkan dengan proses, sehingga kualitas pendidikan akan sangat tergantung pada efektifitas pendidikan sebagai sebuah lembaga. Oleh karena itu pengertian mutu dalam pendidikan mencakup input, proses, dan output pendidikan.[27]

a) Mutu Input

Input pendidikan adalah segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Segala hal yang dimaksud meliputi sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru/ustadz, termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan

[26]Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), 94.

[27]Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan, Buku I*, (Jakarta: Tim Penulis, 2001), 25.

sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

b) Mutu Proses

Proses pendidikan merupakan kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud meliputi proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, proses belajar mengajar serta proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang,

PONOROGO

peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis dan terpadu sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (enjoyable learning), mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata "memberdayakan" mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari- hari, dan yang lebih penting lagi, peserta didik tersebut mampu belajar secara mandiri. [28]

c) Mutu Output

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan kualitas/mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (a) prestasi akademik, berupa nilai ulangan harian, nilai dari portofolio,

[28]Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik Bandung* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 52.

nilai ulangan umum atau nilai pancapaian ketuntasan kompetensi, UAN/UAS, karya ilmiah, lomba akademik, karya-karya lain peserta didik; dan (b) prestasi non akademik sepertikejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, ketrampilan kejujuran dan sebagainya.[29]

3) Budaya Mutu Madrasah

Budaya Mutu Pendidikan menurut Nursya'bani Purnama yakni sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu.[30]

b. Kriteria Mutu (Ukuran Mutu Sekolah)

Cakupan budaya mutu pendidikan menurut Mulyadi berfokus pada tujuh area topik yang secara integral dan dinamis saling berhubungan. Dari tujuh area topik ukuran kualitas , jika diukur dengan kriteria Baldrige Award maka perbaikan sistem manajemen kualitas adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan

a) Kepala sekolah memiliki pernyataan kebijakan kualitas.

b) Guru dan staf serta seluruh warga sekolah mengetahui sasaran kualitas jangka panjang sekolah.

IAIN PONOROGO

[29]Ibid., 53.
[30]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu,*. 112.

c) Kepala sekolah terlibat secara penuh dalam pengembangan kultur kualitas sekolah.

d) Kepala sekolah memiliki pelatihan yang tepat tentang konsep-konsep kualitas sekolah.

e) Kepala sekolah mempraktikkan konsep-konsep kualitas yang diajarkan.

f) Kebijakan kualitas berlandaskan pada kebutuhan untuk perbaikan terus-menerus.

g) Tanggungjawab perbaikan kualitas telah secara jelas dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah.

h) Komite kualitas sekolah mengkoordinasikan berbagai unit-unit sekolah.

i) Masyarakat mengetahui sasaran kualitas sekolah.

j) Kepala sekolah memberikan sumber daya yang cukup dan tepat untuk perbaikan kualitas.[31]

2) Analisis dan Informasi

a) Kepala sekolah melaporkan data tentang semua dimensi penting dari kualitas pelanggan sekolah.

b) Guru dan karyawan melaporkan data tentang semua dimensi pelayanan yang penting.

c) Data kualitas dilaporkan kepada semua unit-unit sekolah.

[31] Ibid., 83-84.

d) Data tentang pelatihan manajemen kualitas dikumpulkan oleh tata usaha.

e) Kepala sekolah menganalisis data tentang pandangan masyarakat terhadap kualitas sekolah.

f) Kepala sekolah menganalisis biaya yang tidak efisien.

g) Kepala sekolah mengidentifikasi kendala-kendala dalam mewujudkan kualitas sekolah.[32]

3) Perencanaan Mutu Strategis

a) Kepala sekolah menggunakan data kompetitif dari sekolah lain ketika mengembangkan sasaran kualitas.

b) Kepala sekolah memiliki rencana operasional tahunan yang menggambarkan sasaran kualitas.

c) Guru dan karyawan dilibatkan dalam perencanaan kualitas.

d) Pimpinan unit-unit atau komponen sekolah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas.

e) Fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan sekolah.

f) Kepala sekolah memiliki metode spesifik untuk memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas sekolah.

g) Terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit sekolah.

h) Kepala sekolah memiliki rencana kualitas untuk masukan.

4) Pengembangan Sumber Daya Manusia

PONOROGO

[32]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*,. 84.

a) Kepala sekolah memiliki rencana peluang bagi guru dan karyawan dalam perbaikan kualitas.
b) Kriteria kualitas digunakan dalam evaluasi perfoma SDM sekolah.
c) Sasaran kualitas dikomunikasikan kepada semua guru dan staf.
d) Guru dan karyawan percaya dan secara terus-menerus memberikan layanan terbaik.
e) Semua guru dan karyawan dilatih tentang konsep perbaikan kualitas.
f) Kepala sekolah memberikan kompensasi atau imbalan atas jasa guru atau karyawan untuk usaha perbaikan kualitas mereka.
g) Kepala sekolah mengumpulkan data tentang moral guru dan karyawan.[33]

5) Manajemen kualitas proses
a) Ekspetasi kualitas dari pelanggan didefinisikan secara jelas.
b) Kebutuhan pelanggan ditransformasikan kedalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas.
c) Terdapat sistem yang efektif untuk memproses informasi tentang ekspetasi pelanggan.
d) Kepala sekolah melakukan audit sistem manajemen kualitas.
e) Kepala sekolah bekerjasama dengan *stakeholder* untuk meningkatkan kualitas.

[33] Ibid., 85.

f) Unit-unit pendukung sekolah mendefinisikan sasaran kualitas.

g) Kepala sekolah menyimpan dan mempertahankan dokumen-dokumen kualitas yang baru.

h) Terdapat sistem efektif untuk mengkomunikasikan ide-ide kualitas kepada kepala sekolah.

6) Hasil-hasil Kualitas

a) Sekolah-sekolah merupakan satu diantara tiga sekolah terbaik dalam lingkup kepuasan pelanggan.

b) Kepala sekolah menunjukkan perbaikan kualitas terus-menerus selama tiga tahun terakhir.

c) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui unit-unit pendukung.

d) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui *stakeholder*.

e) Terdapat penurunan terus-menerus keluhan pelanggan dalam waktu tiga tahun terakhir.[34]

7) Kepuasan Pelanggan

a) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa pelanggan puas atas barang atau jasa yang diberikan.

b) Kepala sekolah melaporkan data kepuasan pelanggan.

PONOROGO

[34]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*,. 86.

c) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan meningkat terus-menerus dalam waktu tiga tahun terakhir.

d) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan sekolah yang dipimpinnya lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah pesaingnya.

e) Terdapat suatu proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan.

f) Definisi pekerjaan pendukung guru dan karyawan untuk secara tepat menyelesaikan keluhan-keluhan pelanggan.

g) Kepala sekolah menggunakanpendekatan inovatif untuk menilai kepuasan pelanggan.[35]

c. Budaya Mutu Madrasah

1) Karakteristik Madrasah yang Memiliki Budaya Mutu

Budaya memiliki arti sebagai gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggotamasyarakat tertentu. Pengertian lain yang dikemukakan oleh Krench adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik internal maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah anggotanya. Budaya didalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, asumsi,

[35] Ibid., 87.

nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah. Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya:

a) Budaya merupakan produk yang sesuai dengan pasar di tempat organisasi berprestasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.
b) Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
c) Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.[36]

Budaya mengandung berbagai aspek pokok, seperti berikut:

a) Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
b) Budaya memberikan tuntutan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
c) Budaya berisi kebiasaan atau tradisi.
d) Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.

PONOROGO

[36]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*,. 110-111.

e) Budaya mengarahkan perilaku: kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.

f) Budaya masing-masing organisasi bersifat unik,

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

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

Menurut Woods sebagaimana dikutip oleh Kamaruddin, terdapat enam nilai budaya mutu yang menjadi dasar sebuah organisasi/institusi dalam usaha menerapkan budaya kualitas secara menyeluruh yaitu meliputi: (1) Kami semua adalah bersama; (2) Tiada orang bawah atau atasan dibenarkan; (3) Terbuka dan perhubungan yang ikhlas; (5) Fokus kepada proses; (6) Tiada kejayaan atau kegagalan, tetapi pembelajaran dari pada pengalaman.

Adapun nilai budaya mutu diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kedudukan organisasi, penyedia barang dan pelanggan adalah sama

Organisasi dalam konteks ini adalah suatu sistem yang tergantung kepada anggota organisasi yang secara bersama-sama melaksanakan tugasnya dalam mencapai kesuksesab organisasi. Setiap anggota organisasi perlu mengetahui organisasi, bukan saja gedungnya, namanya, ataupun kekayaannya, tetapi juga perlu mengetahui *suplayer* dan pelanggannya. Seperti sekolah misalnya, bukan saja staf akademik dan staf pendukung serta manajemen tertinggi saja yang diketahui, tetapi juga perlu mengetahui siswa dan pihak-pihak yang berkepentingan, seperti ibu bapak, pemerintah, sponsor pemberi beasiswa dan penyedia barang untuk keperluan sekolah untuk proses pendidikannya.

Bekerja secara berkelompok adalah bekerja kearah untuk mencapai tahap mutu yang diharapkan. Apabila terjadi masalah selama proses, seseorang dalam kelompok akan menyelesaikan secara bersama-sama. Karena mereka merasakan bahwa kelompok merupakan milik bersama dan masalah yang dihadapi perlu diselesaikan bersama-sama pula. Manajemen juga perlu memikirkan bagaimana mengatasi masalah sehingga tidak terjadi lagi dan tidak terjadi saling menyalahkan diantara anggota organisasi. Penyedia barang perlu dilibatkan dalam kelompok dan pandangan mereka perlu dipertimbangkan guna memotivasi

mereka dalam menyediakan barang yang bermutu. Pandangan siswa, orang tua dan pemberi beasiswa perlu diperhitungkan, karena mereka biasanya mengetahui kekurangan yang terjadi dalam suatu organisasi.

Manajemen organisasi/institusi perlu memberi penghargaan kepada semua individu dalam organisasi yang melaksanakan proses.tanpa proses yang baik, tidak akan terwujud organisasi. Dengan cara memberi penghargaan ini, diharapkan dapat menimbulkan kesetiaan setiap orang kepada keberadaan organisasi bersangkutan. Staf tidak akan berhenti jika suasana kerja memuaskan, dan pimpinan juga memperhitungkan loyalitas staf. Dengan cara ini, biaya untuk merekrut dan melatih staf baru dapat dikurangi.[37]

b) **Antara atasan dan bawahan adalah sama**

Nilai berkaitan dengan nilai pertama diatas, yaitu melibatkan lingkungan kerja dalam suatu kelompok. Sebagai contoh untuk memahami kedua ini, misalnya apabila bekerja dalam asuatu sekolah dengan kepala sekolah yang begitu baik dan senantiasa setiap datang selalu berbincang-bincang dengan staf untuk saling memberikan pandangan mereka tentang tugas-tugas sehari-hari. Dan kepala sekolah juga meminta pendapat dari staf dalam menyelesaikan suatau permasalahan. Staf merasakan bahwa

[37]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*,. 112-113.

kepala sekolah sebagai partner kerja, sehingga staf tidak segan untuk bertanya atau memberikan pendapatnya sekaligus untuk meningkatkan kemampuan masing-masing.

Sebaliknya, ketika suasana kerja dimana seorang kepala sekolah begitu menjauhkan diri dari staf, kepala sekolah hanya bertemu staf pada waktu pertemuan mingguan. Sudah tentu suasana seperti ini akan menyebabkan staf merasakan dalam menjalankan tugas sesuai perintah atau arahan saja dan melaksanakan tugas hanya untuk kepentingan saja dan melaksanakan tugas hanya untuk kepentingan laporan.

Apabila budaya kedua ini menjadi kebiasaan dalam sebuah organisasi, maka akan mendorong kepada semua staf bekerja lebih baik dan saling membantu diantara mereka. Apabila muncul masalah semua pekerjaan dapat disiapkan dengan sempurna.[38]

c) Adanya keterbukaan dan hubungan yang harmonis

Dalam prakteknya, nilai ini dapat dibagi kepada dua aspek bagi seorang kepala sekolah, yaitu:*Pertama*, seorang kepala sekolah perlu melihat sesuatu itu dari sudut pandang pihak lain secara proaktif. Apabila siswa tidak dapat mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan, maka jangan langsung menghukum siswa yang bersangkutan, tetapi perlu bertanya alasan mengapa bisa terjadi demikian. Dan selanjutnya kepala sekolah

[38] Ibid., 113-114.

perlu mencoba membayangkan seandainya sebagai seorang siswa. Jika kepala sekolah atau guru marah dan mudah menghukum, sebenarnya kepala sekolah atau guru telah memutuskan hubungan baik selama ini. Hal ini menjadikan situasi bertambah rumit. Begitu juga sebaliknya, jika terjadi kesalahan staf dalam melakukan kerja atau tugasnya, kepala sekolah jangan cepat menghukum berdasarkan pandangan atau persepsi sendiri. Kepala sekolah perlu mendengar sebab-sebab mengapa kesalahan itu bisa terjadi.

Kedua, seorang kepala sekolah perlu bersedia mendengar dari pihak lain. Sebenarnya nilai ini sangat sulit dipraktekkan terutama bagi kepala sekolah. Untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan staf, kepala sekolah perlu belajar mendengar, tidak memberikan keputusan yang tegesa-gesa dan lebih bersifat terbuka.

d) Seorang staf bisa mendapatkan informasi yang diperlukan.

Sebelum ada kemudahan internet, informasi yang disampaikan ke tingkat bawah hanya melalui hirarki jabatan dalam sebuah lembaga sekolah. Walaupun agak lambat, tapi informasi tersebut juga sampai ke staf paling bawah. Namun, pada saat ini metode demikian sudah tidak lagi sesuai.

Tanpa kebersamaan dalam memperoleh informasi diantara staf, maka akan mengganggu hubungan kerjasama antara staf

dalam lembaga sekolah. Sebagai contoh, kepala sekolah memberikan informasi yang berbeda antara staf yang satu dengan staf yang lain tentang masalah yang sebenarnya sama. Yang satu memperoleh informasi yang lebih mendalam, sementara yang lain mendapatkan informasi yang terbatas. Sudah pasti staf tidak mendapat informasi yang mendalam dan terbatas akan mempunyai perasaan dan memikirkan kenapa informasi yang diberikan tidak sama. Meskipun kepala sekolah dalam menyampaikan informasi yang berbeda adalah tidak sengaja, tetapi keadaan seperti ini mendorong atau menimbulkan kerjasama yang kurang baik diantara staf.[39]

e) Fokus kepada proses

Proses di institusi pendidikan sekolah, meliputi: pendaftaran siswa, pengajaran dan pembelajaran, ujian dan lain-lain. Sudah merupakan kebiasaan seorang pelanggan mendapatkan proses ini. Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu memfokuskan diri kepada proses ini, bukan staf yang mengendalikan proses, karena staf hanya bertugas menjalankan proses. Jika dalam suatu proses terdapat kelemahan, maka keseluruhan proses akan menjadi lemah. Pihak kepala sekolah tidak boleh menyalahkan staf yang menjalankan proses bersangkutan. Mereka perlu meneliti kembali

[39] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*,. 116.

langkah-langkah proses tersebut, karena kepala sekolahlah yang bertanggung jawab atas kelemahan proses tersebut.

Jika memang staf menjadi penyebab kelemahan dalam menjalankan proses, kepala sekolah perlu memberikan bantuan berupa pelatihan agar staf bisa memperoleh pengalaman.[40]

f) Tidak adanya istilah kesuksesan atau kegagalan, tetapi pembelajaran dari pengalaman.

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

[40]Ibid., 116.

lembaga sekolah dapat mencari penyebab kegagalan, meneliti dan memperbaiki semua titik yang menjadi kelemahan.[41]

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Mutu Sekolah/Madrasah

Burnham mengidentifikasi beberapa faktoryang mempengaruhi budaya mutu disekolah, yang meliputi: (1) nilai-nilai dan misi sekolah, (2) struktur organisasi, (3) komunikasi, (4) pengambilan keputusan, (5) lingkungan kerja, (6) rekrutmen dan seleksi, (7) perencanaan kurikulum, (8) manajemen sumberdaya dan anggaran, (9) disiplin, (10) hubungan masyarakat (John West Burnham, 1997).[42]

Nilai-nilai dan misi sekolah merupakan faktor yang sangat kuat mempengaruhi budaya mutu di sekolah. Seperti yang telah dibahas diatas bahwa budaya merupakan sesuatu yang dibangun atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi termasuk sekolah.

Struktur organisasi juga akan mempengaruhi budaya mutu yang akan berkembang dalam sekolah. Misalnya struktur organisasi dengan sistem sentralisasi pasti akan berbeda dengan struktur organisasi yang desentralisasi, karena dalam struktur organisasi yang berbeda akan membedakan pula tanggungjawab dan wewenang pada masing-masing bagian. Struktur organisasi yang handal dan mampu untuk

[41] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*,. 117.
[42] Ibid., 120.

melaksanakan proses pengembangan secara terus-menerus merupakan suatu tim yang baik.[43]

Komunikasi merupakan faktor penting dalam banyak hal, termasuk dalam menumbuhkan budaya mutu yang baik selalu memiliki model komunikasi yang efektif, baik antar individual dalam kelompok maupun antar kelompok. Alur komunikasi dapat digunakan dengan leluasa, terbuka, jujur, dan berlangsung dua arah, bahkan sebuah perusahaan besar. Pengambilan keputusan akan sangat terlihat dalam organisasi-organisasi yang memiliki budaya mutu. Pengambilan keputusan dalam organisasi seringkali berkaitan dengan wewenang atau otoritas. Otoritas yang cukup dari suatu jabatan akan terhindar dari proses pengambilan keputusan yang kompleks dan berbelit-belit.

Lingkungan kerja juga akan dapat mempengaruhi budaya mutu disekolah. Lingkungan sekolah yang nyaman, bersih, pengembangan secara berkelanjutan pada proses pembelajaran dan interaksi sosisal yang sehat akan dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang baik.

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang banyak mendapatkan perhatian diberbagai pembahasan tentang SDM, hal tersebut dikarenakan rekrutmen dan seleksi merupakan pintu gerbang dari masuknya SDM disuatu organisasi atau sekolah. Rekrutmen dan

[43] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*,. 122.

seleksi pegawai baru hendaknya memperhatikan kesesuaian antara budaya dalam sekolah dengan ketrampilan yang dibutuhkan.

Perencanaan kurikulum merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi budaya sekolah, hal tersebut dikarenakan pada dasaenya kurikulum merupakan pengendali utama proses pembelajaran, sehingga dapat diibaratkan bahwa kurikulum merupakan *"software"* sistem operasi disekolah. Tanpa kurikulum maka sekolah tersebut tidak lagi disebut lembaga pendidikan. Kurikulum yang digunakan sekolah bagaimana proses penyusunannya, bagaimana proses pengembangannya, siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pengembangan kurikulum akan mempengaruhi bagaimana budaya mutu disekolah tersebut dibangun atau ditumbuhkan.[44]

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

Disiplin merupakan faktor penting lain yang dapat mempengaruhi budaya mutu. Budaya disiplin merupakan faktor penting meraih keunggulan bersaing. Tiga pilar utama yang membentuk budaya disiplin

[44]Ibid., 123.

adalah: (1) *Discipline people*, manusia yang diseleksi ditempatkan dengan baik, (2) *Discipline action*, strategi yang diimplementasikan dengan benar, (3) *Discipline thought*, mengikat kerja bukan hanya dengan disiplin, tetapi dengan budaya disiplin.

Faktor terakhir yang mempengaaruhi budaya mutu sekolah adalah kualitas hubungan dengan budaya masyarakat. Hubungan yang baik dengan masyarakat, dengan orangtua, dengan dunia usaha dan dengan *stakeholder* lainnya akan menyebabkan budaya mutu disekolah tumbuh seiring dengan faktor perkembangan yang terjadi di masyarakat. Perkembangan yang ada di masyarakat akan dengan mudah dapat diikuti oleh sekolah, sehingga upaya untuk selalu berkembang dan tumbuh yang merupakan inti dari bd=udaya mutu dapat diwujudkan oleh sekolah.[45]

e. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Manajemen peningkatan mutu madrasah perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing madrasah melalui pemberian kewenangan dalam mengelola madrasah sesuai dengan yang dikembangkan oleh madrasah dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut:

[45]Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*,. 124.

1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2) Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3) Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu madrasah.
4) Meningkatkan kompetensi yang sehat antar-madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.[46]

Manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah yang ditandai dengan adanya otonomi yang diberikan kepada sekolah/madrasah dan adanya keterlibatan aktif masyarakat terhadap madrasah merupakan respons yang diberikan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Alasan diimplementasikan manajemen peningkatan mutu ini lebih lanjut dijelaskan oleh Depdiknas (2002) sebagai berikut:[47]

IAIN PONOROGO

[46]Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2013), 132-133.
[47]Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan, Buku I*, (Jakarta: Tim Penulis, 2001).

1) Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah akan lebih mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan mutu sekolah.
2) Pemberian fleksibilitas atau keluwesan-keluwesan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya makan sekolah diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam meningkatkan mutu sekolah.[48]
3) Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga personel sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
4) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
5) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena hanya pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
6) Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.

PONOROGO

[48]Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah,* (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2013),133.

7) Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah untuk menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
8) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya sehingga diharapkan sekolah berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
9) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.
10) Sekolah dapat secara cepat merespons aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.[49]

3. Kompetensi Guru

a. Pengertian kompetensi guru

Makna kompetensi dipandang sebagai pilarnya atas kinerja satu profesi atau dalam konteks ini adalah kinerja para guru. Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru yang sebenarnya. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan, keterampilan maupun sikap profesional, dalam menjalankan fungsi sebagai guru.

[49]Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah,* (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2013), 134.

Dalam perspektif kebijakan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru, sebagaimana tercantum dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu: kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial dan profesioanal.[50]

b. Macam-Macam Kompetensi Guru

1) Kompetensi Pedagogis

Tugas guru yang utama ialah mengajar dan mendidik murid di kelas dan di luar kelas. Guru selalu berhadapan dengan murid yang memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap utama untuk menghadapi hidupnya di masa depan.

Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan, yang dimaksud dengan kompetensi pedagogis adalah: Kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (2) Pemahaman tentang peserta didik;(3) Pengembangan kurikulum/silabus; (4) Perencanaan pebelajaran; (5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (6) Evaluasi hasil belajar; dan (7) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.[51]

IAIN PONOROGO

[50]Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik,* (Jakarta: Kencana, 2011), 30.

[51] Ibid., 31.

2) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Proses belajar dan hasil belajar Peserta Didik bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur, dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing mereka. Guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, menyenangkan, dan akan lebih mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar peserta didik berada pada tingkat optimal.

Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan, kompetensi profesional adalah: Kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (1) Konsep, struktur, dan metode keilmuan/ teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (2) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (3) Hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (4) Penerapan konsep keilmuan dalam kehiduan sehari-hari dan; (5) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.[52]

3) Kompetensi Kepribadian

[52]Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, 54.

Kompetensi Kepribadian yaitu: “Kepribadian pendidik yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.”[53]Mulyasa menyatakan, “Pribadi guru sangat berperan dalam membentuk pribadi peserta didik. Ini dapat dimaklumi karena manusia merupakan makhluk yang suka mencontoh, termasuk mencontoh pribadi gurunya dalam membentuk pribadinya secara teoritis menjadi teladan merupakan bagian integral dari seorang guru sehingga menjadi guru berarti menerima tanggung jawab menjadi teladan.”[54]

Berdasarkan kutipan di atas dapat dinyatakan sebagai pendidik dalam hal ini guru perlu mengetahui, memahami dan melakukan tindakan yang sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia. Norma agama menyangkut nilai-nilai yang ada di dalam agama itu sendiri, segala ajaran telah ditentukan merupakan hal yang absolut, biasanya tidak ada tawar-menawar ketentuan yang telah digariskan.

4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain. Kompetensi ini berhubungan dengan kemampuan guru sebagai anggota

[53]Jurnal Rita Mariyana, *Kompetensi Guru dalm Pembelajaran Bebasis Bimbingan di Taman Kanak-kanak (Studi Deskriptif terhadap TK di kota Bandung)*, 3.

[54]Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, 47.

masyarakat dan makhluk sosial, meliputi: (1) kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional; (2) kemampuan guru dalam menjalin komunikasi dengan pimpinan; (3) kemampuan guru berkomunikasi dengan orang tua Belajar; (4) Kemampuan guru berkomunikasi dengan masyarakat; (5) kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan; dan (6) kemampuan untuk pendidikan moral.[55]

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas tersebut maka kompetensi sosial adalah merupakan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain tidak hanya berbuat betul saja tetapi juga menyadari perbuatan yang dilakukan dan menyadari pula situasi yang ada sangkut pautnya dengan perbuatan itu.

IAIN PONOROGO

[55]Ibid., 51.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *field research*, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung dilapangan untuk memperoleh data yang diperlukan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus, dalam arti peneliti fokus pada kasus (fenomena) yang kemudian dipahami dan dianalisa secara mendalam.[1]

B. Kehadiran Peneliti

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, sebab peranan penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.[2] Untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, partisipan penuh sekaligus pengumpul data, sedangkan instrumen yang lain sebagai penunjang.

C. Lokasi Penelitian

Peneliti memilih tempat di MAN 2 Ponorogo, dengan beberapa hal yang menjadi pertimbangan yaitu MAN 2 Ponorogo merupakan lembaga pendidikan yang bernaungan Islam. Nilai keagamaan mereka terlihat begitu kental. Dari beberapa masyarakat lebih memberi pencitraan yang baik terhadap sekolah ini,

[1] Nana Saodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan.* (Bandung: Randakarya, 2005), 99.
[2] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1995), 117.

sehingga sekolah ini dikenal lebih baik dan dipercaya oleh masyarakat dibanding dengan sekolah lain yang lebih dulu berdirinya.

D. Data dan Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan. Selain kata-kata dan tindakan, dapat diperoleh juga melalui sumber data tertulis, foto, dan lain sebagainya. Sehingga dalam penelitian ini kata-kata dan tindakan menjadi sumber utama. Sumber data dalam penelitian ini adalah:[3]

1) *Person* (orang) yaitu sumber data yang bisa memberi data berupa jawaban tertulis melalui tulisan, wawancara, atau tindakan melalui pengamatan lapangan. Peneliti akan mencari data tentang peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan kompetensi guru di MAN 2 Ponorogo kepada kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dewan guru.
2) *Pleace* (tempat) yaitu sumber data yang menyajikan lampiran berupa keadaan diam atau bergerak.
3) Sumber data tambahan, meliputi sumber data tertulis yaitu paper atau dokumen dan foto yang berkaitan dengan sekolah dan peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan budaya mutu dan kompetensi guru-guru di MAN 2 Ponorogo sebagai sumber data sekunder.

[3] LexyMoleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda karya, 2009), 157.

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif mempunyai metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini penulis berupaya untuk mengumpulkan data secara lengkap, valid, dan reliabel. Oleh karena itu, untuk mendapatkan data yang lengkap, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

a. Teknik Observasi

Teknik observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian.[4] Sutrisno Hadi dalam bukunya Sugiyono mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.[5] Observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis. Pengamatan dapat dilakukan secara partisipatif (terlibat) maupun non partisipatif. Teknik yang digunakan peneliti adalah pengamatan non partisipatif.[6] Metode ini digunakan peneliti untuk mengamati, mendengar, mencatat secara sistematis, merekam dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan dan kompetensi guru di MAN 2 Ponorogo.

PONOROGO

---

[4] Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2009), 105.

[5] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* (Bandung: Alfabeta, 2011), 145.

[6] Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial.* (Jakarta: Erlangga, 2009), 101.

b. Teknik Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu. Teknik wawancara yang digunakan dalam yang digunakan dalam peneliti ini adalah wawancara mendalam artinya peneliti mengajukan beberapa pertanyaan secara mendalam yang berhubungan dengan fokus permasalahan sehingga dengan wawancara mendalam ini data-data dapat terkumpul secara maksimal.[7]

Orang-orang yang dijadikan informal meliputi kepala madrasah, waka, dan beberapa siswa. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang bagaimana cara meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo.

c. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.[8] Sebagian penelitian bahkan hanya mengandalkan (kombinasi) dokumen-dokumen ini, tanpa dilengkapi dengan wawancara, bila data dalam dokumen-dokumen ini dianggap lengkap.[9] Metode ini digunakan untuk mencari informasi terkait dengan gambaran umum MAN 2 Ponorogo seperti profil sekolah, letak geografis,

[7] Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan ilmu lainnya* (Bandung : PT Remaja Rosyda karya, 2004), 180.

[8] Sugiyono, *Metode...* 240

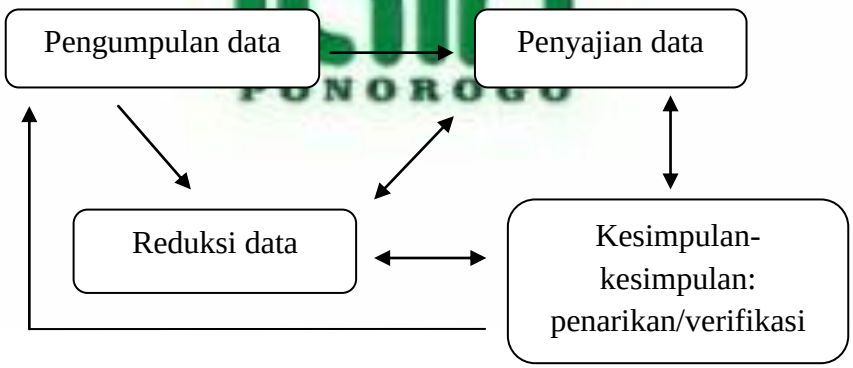
[9] Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya.* (Bandung: Rosda, 2003), 195.

visi misi, struktur organisasi dan sebagainya yang tentunya menunjang penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses yang dilakukan secara sistematis untuk mencari, menemukan dan menyusun transkip wawancara, catatan-catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya yang telah dikumpulkan peneliti dengan teknik-teknik pengumpulan data lainnya. Analisis dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang akan dapat diceritakan kepada orang lain.

Teknik analisis data dalam kasus ini menggunakan analisi data kualitatif, mengikuti konsep yang duberikan Miles Huberman. Konsepnya ialah sebagai berikut[10]



Keterangan:

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain,

[10] Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 11-14.

sehingga dapat mudah difahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

1. Mereduksi data dalam konteks penelitian yang dimaksud adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, membuat katagori. Dengan demikian data yang telah direduksikan memberi gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.
2. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data atau menyajikan data ke dalam pola yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, grafik, matrik, network dan chart. Bila pola-pola yang ditemukan telah didukung oleh data selama penelitian, maka pola tersebut sudah menjadi pola yang baku yang selanjutnya akan didisplaykan pada laporan akhir penelitian.
3. Langkah yang terakhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Penulis menganalisis data dengan analisis data model Miles and Huberman (1984) selama berada di lapangan. Telah dipahami bersama dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivits dalam analisis

data meliputi reduksi data, penyajian data, dan verification atau sering dikenal dengan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

1) Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci, untuk itu segera dibutuhkan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.[11] Dengan begitu, maka data yang nantinya akan dipaparkan dalam penelitian ini akan lebih jelas dan mudah dipahami karena hanya merupakan data-data yang memberikan informasi yang penting dan memberi gambaran secara lebih menyeluruh. Tahapan reduksi dilakukan untuk menelaah secara keseluruhan data yang dihimpun dari lapangan, yang mengenai "Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan di MAN 2 Ponorogo", sehingga dapat ditemukan hal-hal dari objek yang diteliti tersebut. Kegiatan yang dapat dilakukan dalam reduksi data ini antara lain: *pertama*, mengumpulkan data dan informasi dari catatan hasil wawancara dan hasil observasi; *kedua*, mencari hal-hal yang dianggap penting dari setiap aspek temuan penelitian.

2) Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian ini penyajian data akan disajikan

[11] *Ibid*. hlm338.

dengan uraian teks yang bersifat naratif. Tujuan dalam pendisplayan data ini adalah agar hasil penelitian ini mudah untuk difahami. Penyajian data dalam hal ini adalah penyampaian informasi berdasarkan data yang diperoleh dari MAN 2 Ponorogo sesuai dengan fokus penelitian untuk disusun secara baik, runtut, sehingga mudah dilihat, dibaca, dan dipahami mengenai suatu kejadian dan tindakan atau peristiwa yang terkait dengan peran manajerial kepala madrasah, budaya mutu pendidikan. Pada tahapan ini dilakukan perangkuman terhadap penelitian dalam susunan yang sistematis untuk mengetahui manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu dan kompetensi guru di MAN 2 Ponorogo. Kegiatan pada tahapan ini antara lain: *pertama*, membuat rangkuman secara deskriptif dan sistematis, sehingga tema sentral dapat diketahui dengan mudah. *Kedua*, memberi makna setiap rangkuman tersebut dengan memperhatikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Jika dianggap belum memadai maka dilakukan penelitian kembali di lapangan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan sesuai dengan alur penelitian.

3) Verification

Langkah ketiga dalam analisi data adalah Verifikasi atau penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dengan langkah ini maka diharapkan dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan sehingga menjadi suatu masalah yang sudah jelas dan mungkin dapat menemukan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Pada pengertian yang lebih luas keandalan (reliabilitas) dan kesahihan (validitas) merujuk pada masalah kualitas data dan ketepatan metode yang digunakan untuk melaksanakan proyek penelitian. Kualitas data dan ketepatan metode yang digunakan untuk melaksanakan penelitian sangat penting khususnya dalam penelitian ilmu-ilmu sosial karena pendekatan filosofis dan metodologis yang berbeda terhadap studi aktivitas manusia.

Dalam bagian ini peneliti harus mempertegas teknik apa yang digunakan dalam mengadakan pengecekan keabsahan data yang ditemukan. Teknik yang digunakan peneliti untuk mengecek keabsahan data pada penelitian ini menggunakan teknik Triangulasi dan ketekunan pengamatan.[12]

H. Tahapan-Tahapan Penelitian

Tahap-tahap dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah :

a. Tahap pra lapangan, yang meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian.

PONOROGO

[12]Tohrini, *Metode penelitian kualitatif dalam pendidikan dan bimbingan konseling*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013), 72.

b. Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperan serta sambil mengumpulkan data.
c. Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data.
d. Tahap penulisan hasil laporan penelitian.

BAB IV

DESKRIPSI DATA

A. Deskripsi Data Umum

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo[1]

Kabupaten Ponorogo adalah salah satu kabupaten yang berada di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kabupaten Ponorogo terletak di koordinat 111 17' 111 52’ Bujur Timur 7 49’ -8 20' Lintang Selatan dengan ketinggian antara 92 sampai dengan 2.563 meter di atas permukaan laut dan memiliki luas wilayah 1.371,78 km. Kabupaten Ponorogo terletak di sebelah Barat dari kota Provinsi Jawa Timur dan berbatasan dengan Provinsi Jawa Tengah. Adapun motto kota Ponorogo adalah Berbenah menuju yang lebih maju, berbudaya dan religius. Kabupaten Ponorogo dikenal sebagai Kota Reog karena Ponorogo merupakan kota asal kesenian Reog yang sudah terkenal di dunia, disamping itu Kabupaten Ponorogo dikenal juga sebagai kota Santri dikarenakan Ponorogo terdapat banyak Pesantren besar maupun kecil, bahkan Pesantren Darussalam Gontor sudah dikenal tidak saja di Indonesia juga dunia. Dilihat dari dunia pendidikan, Ponorogo tidak saja terdiri dari pondok pesantren, tetapi juga banyak perguruan tinggi baik negeri maupun swasta diantaranya : IAIN, INSURI, UNMUH, STKIP, Universitas Darussalam Gontor serta Universitas Wali Songo Ngabar.

[1] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 01/D/17-04/2018.

Begitu juga tingkat pendidikan dasae terdiri lembaga pendidikan dari PAUD, TK, SD/MI, SMP/MTS dan tingkat pendidikan menengah berdiri MA/SMA/SMK, Salah satunya adalah MAN 2 Ponorogo. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah Kementerian Agama. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo dengan Nomer Statistik Madrasah 131135020002 berstatus Madrasah Negeri merupakan alih fungsi dari PGAN Ponorogo seperti tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 dan Nomor 42 tahun 1992. MAN 2 Berada di wilayah perkotaan tepatnya di jalan Soekarno Hatta 381 Ponorogo, menempati tanah seluas 9.788 m2. Letak MAN 2 Ponorogo berada di sebelah selatan Terminal Selo Aji berdiri Pondok Pesantren diantaranya Ponpes Thorikul Huda Cekok, Ponpes Nurul Hikam Keniten, Ponpes Ittihatul Ummah Jarakan, Ponpes Duri Sawo serta Ponpes Tahfidhul Quran di Patihan Wetan, dimana sebagian siswa-siswi yang berasal dari lur/dalam Ponorogo menjadi satri/santriwati dari pesantren-pesantren tersebut. Letak yang strategis ini memungkinkan MAN 2 Ponorogo menjadi madrasah yang terus berkembang dan memiliki prospek yang lebih baik.

Mulai awal berdirinya MAN 2 Ponorogo sampai sekarang telah terjadi beberapa kali pergantian kepemimpinan, diantaranya:

a. Z.A Qoribun, B. BA Tahun 1990-1996

b. Drs. H, Muslim Tahun 1996-2000

c. Kasanun, SH Tahun 2000-2006

d. Imam Faqih Idris, SH Tahun 2006-2007

e. Abdullah, S.Pd Tahun 2007-2011

f. Drs. H Suhamo,MA Tahun 2011-2015

g. Nasta'in, S.Pd, MPdI Tahun 2015- Sekarang

Sejarah Perubahan Institusi PGAN ke MAN 2 Ponorogo Berbicara sejarah berdirinya MAN 2 Ponorogo tidak dapat terlepas dari sejarah panjang perjalanan PGAN Ponorogo. Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo dengan Nomor Statistik Madrasah 131135020002 berstatus Madrasah Nengeri alih fungsi dari PGAN Ponorogo seperti tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 dan Nomor 42 tahun 1992.

Berdirinya PGAN berawal dari PGA swasta Ronggowarsito Tegalsari Kecamatan Jetis Kabupaten Ponorogo berdiri pada tahun 1966 atas inisiatif para tokoh ulama Tegalsari yaitu Kyai Muchsin Qomar, Kyai Sarjuni, Kyai Yasin dan Kyai Iskandar, yang kemudian pindah ke Karang Gebang Jetis. Pada tahun 1968 PGA 4 tahun dinegerikan menjadi PGAN 4 tahun dengan kepala sekolahnya Bapak Zubairi Maskur (Alm). Pada tahun 1970 berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 240 tahun 1970, PGAN 4 tahun Jetis ditingkatkan statusnya menjadi PGAN 6 tahun Jetis Ponorogo dengan pembagian kelas 1 sampai kelas 4 lama belajar 4 tahun yang dikenal dengan PGAP (Pendidikan Guru Agama Pertama) dan Kelas 5 sampai kelas 6 lama

belajar 2 tahun yang dikenal dengan PGAA (Pendidikan Guru Agama Atas).

Pada tahun 1978 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 19 tahun 1978 PGAN 6 tahun dirubah kembali menjadi PGAN 3 tahun, dengan adanya Surat Keputusan dari Menteri Agama yang mengubah PGAN 6 tahun menjadi 3 tahun, PGAN 6 tahun dibagi menjadi 2 yaitu: Kelas 1, 2 dan 3 menjadi MTsN Jetis dan 4,5 dan 6 manjadi PGAN Ponorogo.

Seiring dengan perkembangan proses pembelajaran, PGAN dipindah atas dasar perintah dari pusat supaya PGAN pindah ke kota, Dikarenakan belum memiliki gedung sendiri, maka menyewa gedung utara Masjid Agung Ponorogo dan menyewa rumah-rumah penduduk disekitarnya. Tahun 1980 PGAN baru bisa menempati gedung milik sendiri di Kelurahan Keniten Kecamatan Ponorogo tepatnya di Jl. Soekarno Hatta no. 381 Ponorogo.

Dalam rangka untuk meningkatkan mutu Pendidikan Guru Agama di Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah dengan meningkatkan kualifikasi Pendidikan Guru Agama di SD/MI dari jenjang pendidikan menengah (PGA) menjadi jenjang pendidikan tinggi. Melalui Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 PGAN Ponorogo dialih fungsikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri Ponorogo II dan memalui Surat Keputusan Penyempurnaan tanggal 27 Januari 1992 Nomor 42 tahun 1992 menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2 Ponorogo).

PONOROGO

2. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo[2]

a. Visi Madrasah

Visi Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo adalah : ***Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas***

b. Misi Madrasah

1) Religius

a) Mewujudkan prilaku yang berakhlakul karimah bagi warga madrasah. Meningkatkan kualitas ibadah.

b) Menjaga keistiqomahan pelaksanaan Sholat Jama'ah Dhuhur dan Sholat Dhuha

c) Mewujudkan tertib Do'a, membaca Al-Qur'an

2) Unggul

a) Meningkatkan karakter unggul dalam kedisiplinan

b) Memperkokoh kedisiplinan

c) Meningkatkan kualitas pengembangan kurikulum

d) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran

e) Mewujudkan perolehan NUN yang tertinggi

[2] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 05/D/17-04/2018.

f) Meningkatkan daya saing peserta didik dalm melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi

g) Memperoleh juara KSM dan OSN tingkat Regional dan Nasional

h) Menjuarai Olimpiade Tingkat Nasional

i) Meningkatkan kejuaraan Karya Ilmiah Remaja

j) Meningkatkan kreativitas peserta didik

k) Meningkatkan kejuaraan kreativitas peserta didik

l) Meningkatkan kegiatan bidang kesenian

m) Meningkatkan perolehan juara lomba bidang kesenian

n) Meningkatkan kegiatan bidang olah raga

o) Meningkatkan perolehan jura lomba bidang olah raga

p) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah

q) Meningkatkan sarana dan prasarana yang memadai

3) Berbudaya

a) Meningkatkan rasa suka pada kearifan budaya lokal

b) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan

c) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan

d) Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan penemaran lingkungan

4) Integritas

a) Meningkatkan integritas antara ilmu agama dan ilmu umum

b) Meningkatkan integritas akademik dan non akademik

c. Tujuan Madrasah

Dalam mengemban Misi, MAN 2 Ponorogo telah merumuskan beberapa tujuan antara lain:

1) Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah bagi warga madrasah
2) Meningkatkan kualitas ibadah
3) Menjaga keistiqomahan pelaksanaan sholat jama'ah dhuhur dan Sholat Dhuha
4) Mewujudkan tertib do'a, membaca Al qur'an dan asmaul husna
5) Meningkatkan karakter unggul dalam Kedisiplinan
6) Memperkokoh kedisiplinan
7) Meningkatkan kualitas pengembangan kurikulum
8) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran
9) Mewujudkan perolehan NUN yang tinggi

10) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan Tinggi
11) Memperoleh juara KSM dan OSN tingkat regional dan Nasional
12) Memperoleh juara olimpiade tingkat Internasional
13) Meningkatkan riset remaja
14) Meningkatkan kejuaaraan karya ilmiah remaja
15) Meningkatkan kreativitas peserta didik
16) Meningkatkan kejuaraan kreatifitas peserta didik
17) Meningkatkan kegiatan bidang kesenian
18) Meningkatkan perolehan juara lomba bidang kesenian
19) Meningkatkan kegiatan bidang olahraga
20) Meningkatkan perolehan juara bidang olahraga
21) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah
22) Pemberdayaan sarana dan prasarana yang memadai
23) Meningkatkan pemahaman pada budaya lokal
24) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan
25) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan

26) Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan

27) Meningkatkan integrasi antara ilmu agama dan ilmu umum

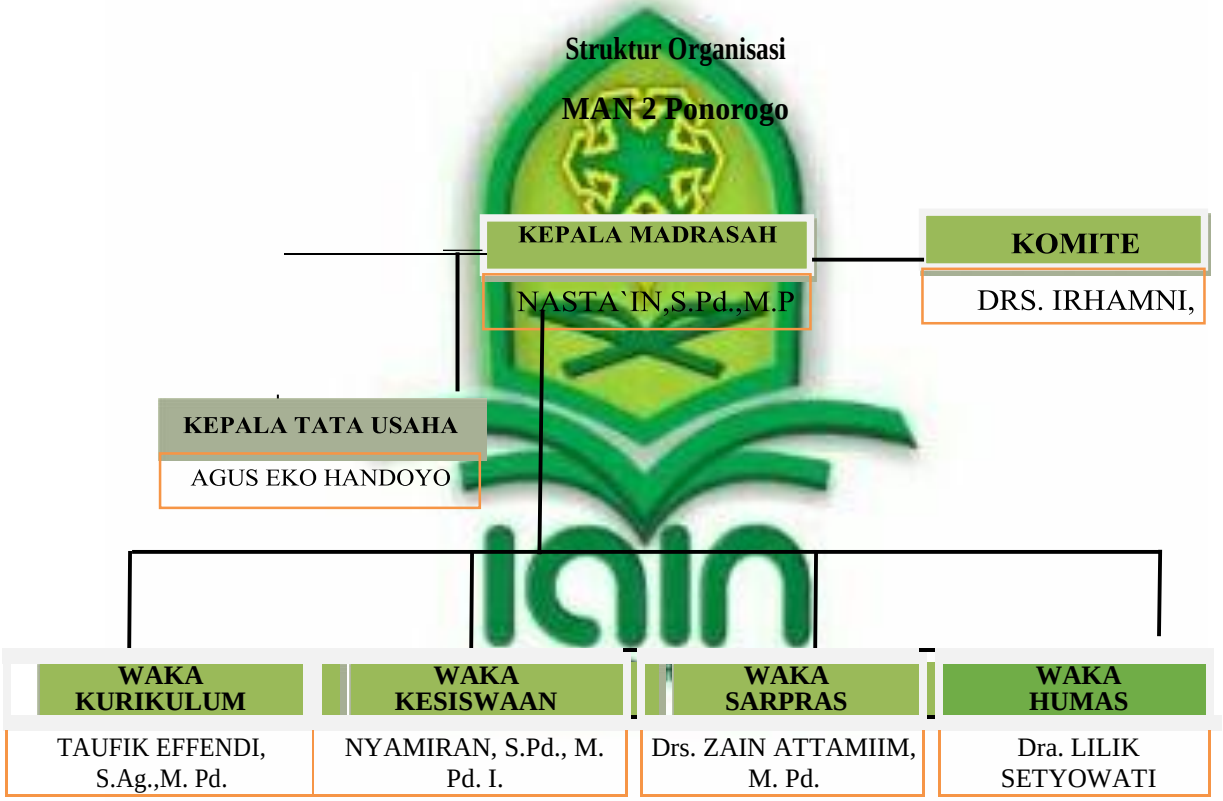
28) Meningkatkan integrasi antara akademik dan non akademik

3. Struktur Organisasi

Tabel 4.1

Struktur Organisasi

MAN 2 Ponorogo



4. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta siswa MAN 2 Ponorogo

Tabel 4.2

Pendidik dan TenagaKependidikan

No.	Indikator	Kriteria	Jumlah
1.	**Kualifikasi Pendidikan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**	SMA Sederajat	16
		D3	2
		S1	65
		S2	24
		Jumlah	107
2.	**Sertifikasi**	Sudah	62
		Belum	1
		Jumlah	63
3.	**Gender**	Pria	56
		Wanita	51
		Jumlah	107
4.	**Status Kepegawaian**	PNS	69
		GTT	22
		PTT	16
		Jumlah	107
5.	**Pangkat/Golongan**	I c	1
		II a	3
		II c	1
		III a	4
		III b	5
		III c	17
		III d	14

		IV a	21
		IV b	3
		Jumlah	107
6.	**Kelompok Usia**	Kurang dari 30 tahun	14
		31-40	28
		41-50	41
		51-60	24
		Jumlah	107
7.	**Masa Kerja**	Kurang dari 6 tahun	17
		6-10 tahun	32
		11-15	26
		16-20	14
		21-25	10
		26-30	8
		Jumlah	107

IAIN PONOROGO

Tabel 4.3

Data Siswa Dan Rombongan Belajar

Uraian	Kelas X												Jumlah
	PDCI 1	MIPA 1	MIPA 2	MIPA 3	MIPA 4	MIPA 5	MIPA 6	IPS 1	IPS 2	IPS 3	IPS 4	Keagamaa	
Laki-Laki	3	10	8	8	10	8	8	9	12	11	9	14	**110**
Perempuan	6	16	18	18	28	30	30	17	25	25	27	22	**262**
Jumlah	**9**	**26**	**26**	**26**	**38**	**38**	**38**	**26**	**37**	**36**	**36**	**37**	**372**

Uraian	Kelas XI												Jumlah
	MIPA 1	MIPA 2	MIPA 3	MIPA 4	MIPA 5	MIPA 6	IPS 1	IPS 2	IPS 3	IPS 4	Keagamaan 1	Keagamaan 2	
Laki-Laki	3	2	3	8	7	6	5	13	13	14	12	10	**96**
Perempuan	22	23	22	32	33	34	26	21	23	22	23	24	**305**
Jumlah	**25**	**25**	**25**	**40**	**40**	**40**	**31**	**34**	**36**	**36**	**35**	**34**	**401**

Uraian	Kelas XII												Jumlah
	PDCI 2	MIPA 1	MIPA 2	MIPA 3	MIPA 4	MIPA 5	MIPA 6	IPS 1	IPS 2	IPS 3	IPS 4	Keagamaa	
Laki-	0	4	5	10	7	5	6	12	13	14	10	13	**99**

PONOROGO

Laki													
Perempuan	7	20	19	30	31	31	30	26	25	24	28	25	**296**
Jumlah	**7**	**24**	**24**	**40**	**38**	**36**	**36**	**38**	**38**	**38**	**38**	**38**	**395**

Uaraian	**Kelas**			**Jumlah**
	X	**XI**	**XII**	
Laki-Laki	110	96	99	**305**
Perempuan	262	305	296	**863**
Jumlah	**372**	**401**	**395**	**1168**

Uraian	**Jumlah**	**Satuan**
Jumlah Siswa Laki-Laki	305	Orang
Jumlah Siswa Perempuan	863	Orang
Jumlah Siswa	1168	Orang
Jumlah Guru	84	Orang
Jumlah Rombel	36	Rombel

5. Kurikulum/Alokasi Waktu

Tabel 4.4

Struktur Kurikulum 2013
Program 4 Semester
Tahun Pelajaran 2017/2018
Peminatan Mipa Kelas PDCI

No	MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU JP PER MINGGU				TOTAL
		PDCI-1		PDCI-2		
		SMT 1	SMT 2	SMT 3	SMT 4	
KELOMPOK A (WAJIB)						
1	Al Qur'an Hadits	3	3	3	3	12
2	Aqidah Akhlak	3	3	3	3	12
3	Fiqih	3	3	3	3	12
4	SKI	3	3	3	3	12
5	PPKN	3	3	3	3	12
6	Bahasa Indonesia	6	6	6	6	24
7	Bahasa Arab	5	5	3	3	16
8	Matematika	6	6	6	6	24
9	Sejarah Indonesia	2	2	2	2	8
10	Bahasa Inggris	3	3	3	3	12
KELOMPOK B (WAJIB)						
11	Seni Budaya	2	2	2	2	8
12	Penjasorkes	3	4	3	4	14
13	Prakarya	2	2	2	2	8
PEMINATAN MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM						
14	Matematika	6	6	6	6	24
15	Biologi	6	6	6	6	24
16	Fisika	6	6	6	6	24
17	Kimia	6	6	6	6	24
MATA PELAJARAN PILIHAN / LINTAS MINAT						
18	Ekonomi	4	4	4	4	16
19	Bahasa dan Sastra Inggris	4	4	4	4	16
MUATAN LOKAL		2	1	2	1	6

Jumlah Jam Pelajaran Yang Harus Ditempuh per Minggu	**78**	**78**	**76**	**76**	**308**

Kurikulum 2013 MAN 2 Ponorogo
Tahun Pelajaran 2017/2018
Struktur Kurikulum Program Sks 6 Semester
Peminatan Mipa Kelas Reguler Dan Binpres

No	MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU					
		KELAS X		KELAS XI		KELAS XII	
		SMT 1	SMT 2	SMT 3	SMT 4	SMT 5	SMT 6
KELOMPOK A (WAJIB)							
1	Al Qur'an Hadits	2	2	2	2	2	2
2	Aqidah Akhlak	2	2	2	2	2	2
3	Fiqih	2	2	2	2	2	2
4	SKI	2	2	2	2	2	2
5	PPKN	2	2	2	2	2	2
6	Bahasa Indonesia	4	4	4	4	4	4
7	Bahasa Arab	3	3	2	2	2	2
8	Matematika	4	4	4	4	4	4
9	Sejarah Indonesia	2	2	2	2	2	2
10	Bahasa Inggris	2	2	2	2	2	2
KELOMPOK B (WAJIB)							
11	Seni Budaya	2	2	2	2	2	2
12	Penjasorkes	3	3	2	2	2	2
13	Prakarya	2	2	2	2	2	2
JUMLAH A + B		32	32	30	30	30	30
PEMINATAN MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM							
1	Matematika	3	3	4	4	4	4
2	Biologi	3	3	4	4	4	4
3	Fisika	3	3	4	4	4	4
4	Kimia	3	3	4	4	4	4
MATA PELAJARAN PILIHAN / LINTAS MINAT							
1	Ekonomi	3	3	2	2	2	2
2	Bahasa dan Sastra Inggris	3	3	2	2	2	2

MUATAN LOKAL	1	1	1	1	1	1
Jumlah Jam Pelajaran Yang Harus Ditempuh per Minggu	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**

Kurikulum 2013 MAN 2 Ponorogo
Tahun Pelajaran 2017/2018
Struktur Kurikulum Program Sks 6 Semester
Peminatan Ips Kelas Bina Prestasi Dan Reguler

No	MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU					
		KELAS X		KELAS XI		KELAS XII	
		SMT 1	SMT 2	SMT 3	SMT 4	SMT 5	SMT 6
KELOMPOK A (WAJIB)							
1	Al Qur'an Hadits	2	2	2	2	2	2
2	Aqidah Akhlak	2	2	2	2	2	2
3	Fiqih	2	2	2	2	2	2
4	SKI	2	2	2	2	2	2
5	PPKN	2	2	2	2	2	2
6	Bahasa Indonesia	4	4	4	4	4	4
7	Bahasa Arab	3	3	2	2	2	2
8	Matematika	4	4	4	4	4	4
9	Sejarah Indonesia	2	2	2	2	2	2
10	Bahasa Inggris	2	2	2	2	2	2
KELOMPOK B (WAJIB)							
11	Seni Budaya	2	2	2	2	2	2
12	Penjasorkes	3	3	2	2	2	2
13	Prakarya	2	2	2	2	2	2
JUMLAH A + B		32	32	30	30	30	30
PEMINATAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL							
1	Geografi	3	3	4	4	4	4
2	Sejarah	3	3	4	4	4	4
3	Sosiologi	3	3	4	4	4	4
4	Ekonomi	3	3	4	4	4	4
MATA PELAJARAN PILIHAN / LINTAS MINAT							
1	Biologi	3	3	2	2	2	2

2	Bahasa dan Sastra Inggris	3	3	2	2	2	2
MUATAN LOKAL		1	1	1	1	1	1
Jumlah Jam Pelajaran Yang Harus Ditempuh per Minggu		**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**

Kurikulum 2013 MAN 2 Ponorogo
Tahun Pelajaran 2017/2018
Struktur Kurikulum Program Sks 6 Semester
Peminatan Keagamaan Kelas Reguler

No	MATA PELAJARAN	ALOKASI WAKTU PER MINGGU					
		KELAS X		KELAS XI		KELAS XII	
		SMT 1	SMT 2	SMT 3	SMT 4	SMT 5	SMT 6
KELOMPOK A (WAJIB)							
1	Al Qur'an Hadits	2	2	2	2	2	2
2	Aqidah Akhlak	2	2	2	2	2	2
3	Fiqih	2	2	2	2	2	2
4	SKI	2	2	2	2	2	2
5	PPKN	2	2	2	2	2	2
6	Bahasa Indonesia	4	4	4	4	4	4
7	Bahasa Arab	3	3	2	2	2	2
8	Matematika	4	4	4	4	4	4
9	Sejarah Indonesia	2	2	2	2	2	2
10	Bahasa Inggris	2	2	2	2	2	2
KELOMPOK B (WAJIB)							
11	Seni Budaya	2	2	2	2	2	2
12	Penjasorkes	3	3	2	2	2	2
13	Prakarya	2	2	2	2	2	2
JUMLAH A + B		32	32	30	30	30	30
PEMINATAN KEAGAMAAN							
1	Ilmu Tafsir	2	2	4	4	3	3
2	Ilmu Hadits	2	2	3	3	3	3
3	Ushul Fiqih	2	2	3	3	4	4
4	Ilmu Kalam	2	2	2	2	2	2
5	Akhlak	2	2	2	2	2	2
6	Bahasa Arab	2	2	2	2	2	2

MATA PELAJARAN PILIHAN / LINTAS MINAT							
1	Sosiologi	3	3	2	2	2	2
2	Bahasa dan Sastra Inggris	3	3	2	2	2	2
MUATAN LOKAL		1	1	1	1	1	1
Jumlah Jam Pelajaran Yang Harus Ditempuh per Minggu		**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**

6. Sarana dan Prasarana

Tabel 4.6

No	Jenis Bangunan	Jumlah	Baik	Rusak
1.	Ruang Kelas	36	36	-
2.	Ruang Kepala	1	1	-
3.	Ruang TU	1	1	-
4.	Ruang Guru	1	1	-
5.	Perpustakaan	1	1	-
6.	Laboratorium	1	1	-
	Fisika	1	1	-
	Kimia	1	1	-
	Biologi	1	1	-
	Bahasa	1	1	-
	Komputer	2	2	-
7.	Aula	1	1	-
8.	Ruang Seni	1	1	-
9.	Ruang UKS	1	1	-
10.	Ruang OSIS dan Pramuka	1	1	-
11.	Ruang BP	1	1	-
12.	Mushola	1	1	-
13.	Toilet	10	10	-
14.	Tempat Parkir	3	3	-
15.	GOR	1	1	-
16.	Koperasi Siswa	1	1	-
17.	Gazebo	1	1	-
	Jumlah	66	66	o

B. Deskripsi Data Khusus

1. Penyusunan Program oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan di MAN 2 Ponorogo

MAN 2 Ponorogo merupakan salah satu sekolah unggulan yang ada di Ponorogo, dan sudah memiliki akreditasi A, yang ditetapkan di Surabaya pada tanggal 25 Oktober 2016.[3] Kemudian MAN 2 Ponorogo mempunyai manajemen yang sudah terstruktur rapi. Maka daripada itu MAN 2 Ponorogo tidak bisa beridiri sendiri tanpa adanya orang-orang yang berkompeten didalamnya.

Untuk menjadi madrasah yang unggul dan mempunyai budaya mutu yang tinggi maka MAN 2 Ponorogo harus mempunyai komponen yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya, mulai dari struktur organisasi, administrasi, manajemen, dan program yang dikembangkan dan siapa pemimpinnya. Hal tersebut merupakan komponen-komponen yang harus ada didalam suatu lembaga pendidikan, demi terwujudnya visi dan misi sekolah tersebut dan juga membangun kepercayaan masyarakat.

Sebagai sorotan yang paling utama yakni komponen program, apa saja program-program yang ada di MAN 2 Ponorogo dan bagaimana program tersebut dikelola dengan tepat dan baik. Dimulai dari penyusunan kemudian pelaksanaan dan juga evaluasinya. Hal tersebut berkaitan dengan peran seorang kepala madrasah sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai tugas yang sangat penting yakni

[3] Lihat pada transkip dokumen dalam lampiran penelitian ini, Kode: 06/D/19-04/2018.

menyusun program madrasah, melaksanakan program madrasah dan mengevaluasi program madrasah agar semuanya berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Madrasah ini membudidayakan budaya mutu diantaranya budaya literasi untuk mendorong guru agar meningkatkan kemampuan dibidang akademik dan non akademik. Seperti yang di ceritakan oleh bapak Nastain selaku kepala MAN 2 Ponorogo:

> Yang pertama, penguatan literasi yakni menyediakan buku-buku yang dengan mudah diakses oleh anak-anak dan mendekatkan buku kepada anak sehingga anak menjadi termotivasi untuk membaca. Yang kedua, sekolah ini juga sedang menggalakkan ulangan harian atau ulangan semester dengan CVT. Yang ketiga, setelah itu juga terus mendorong guru untuk meningkatkan kemampuan masing-masing di bidang akademik dan non akademik, akademik untuk proses pengajaran dan non akademik mengikutkan anak-anak keberbagai kompetisi olimpiade tingkat kampus atau lembaga-lembaga yang terkait dengan pemerintahan.[4]

Untuk meningkatkan budaya mutu pendidikan yang lainnya, di MAN 2 Ponorogo juga menerapkan layanan PDCI atau Akselerasi, layanan Bina Prestasi, dan layanan Regular. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum MAN 2 Ponorogo:

> Kalau di MAN 2 Ponorogo ini mengembangkan melalui kurikulum review yang dilaksanakan yang mungkin sekolah lain tidak sama, jadi setiap tahun selalu menyusun kurikulum review dan dilaksanakan secara detail di MAN 2 Ponorogo ini sudah ada 3 layanan: Yang pertama, layanan 2 tahun yang dikenal dengan akselerasi atau sekarang lebih dikenal dengan PDCI. Untuk layanan ini ada syarat-syarat tertentu. Layanan ini memberikan fasilitas untuk peserta didik yang memiliki kecerdasan istimewa dibidang akademis yaitu peserta didik yang memiliki IQ tinggi. Peserta didik ini diberikan kesempatan

[4] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 01/W/11-04/2018.

> untuk menempuh mata pelajaran dengan beban lebih banyak, yang diharapkan akan menyelesaikan seluruh mata pelajaran dalam 4 (empat) semester atau 2 (dua) tahun. Yang kedua, layanan Bina Prestasi yang biasa disebut dengan BinPres. Layanan ini di program atau dirancang untuk peserta didik yang berprestasi dan siap dikirim jika ada universitas atau perguruan tinggi sedang mengadakan olimpiade. Dulu BinPres hanya memiliki satu jurusan yaitu IPA tetapi sekarang sudah ada untuk jurusan IPS dikarenakan olimpiade-olimpiade yang diadakan itu tidak hanya IPA saja. Yang ketiga, Layanan Regular memiliki jurusan IPA, IPS, dan Agama.[5]

Berbagai macam layanan yang unggul di MAN 2 Ponorogo sehingga memiliki citra yang baik di mata masyarakat tersebut dapat di deskripsikan lebih jelas sebagai berikut:

a. Layanan PDCI atau Akselerasi

Layanan ini memberikan fasilitas untuk peserta didik yang memiliki kecerdasan istimewa dibidang akademis yaitu peserta didik yang memiliki IQ tinggi. Peserta didik ini diberikan kesempatan untuk menempuh mata pelajaran dengan beban lebih banyak, yang diharapkan akan menyelesaikan seluruh matapelajaran dalam 4 (empat) semester atau 2 (dua) tahun. Menurut Reynaldi Setya Nugroho:

> Saya ikut kelas akselerasi ini memang niatan saya sendiri dan alhamdulillah saya mendapat dukungan dari kedua orang tua saya. Setelah lulus dari sini saya ingin melanjutkan ke UNDIP Semarang. Bedanya kelas ini dengan yang lain itu waktu lulusnya yang berbeda, kita menempuh pendidikannya hanya 2 tahun. Tetapi kita harus memahami pelajaran dengan cepat, kalau tidak mampu memahami ya nantinya akan tertinggal.[6]

Jadi dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa layanan akselerasi itu dirancang untuk mengantarkan peserta

[5] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 20/W/11-04/2018.
[6] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 47/W/03-01/2018.

didik ke jenjang yang lebih tinggi lebih cepat dari umur yang diperkirakan.

b. Layanan BinPres (Bina Prestasi)

Layanan ini di program atau dirancang untuk peserta didik yang berprestasi dan siap dikirim jika ada universitas atau perguruan tinggi sedang mengadakan olimpiade. Dulu BinPres hanya memiliki satu jurusan yaitu IPA tetapi sekarang sudah ada untuk jurusan IPS dikarenakan olimpiade-olimpiade yang diadakan itu tidak hanya IPA saja. Menurut Arif Zein Rifai:

> Saya ikut kelas BinPres itu karena saya terpilih sebagai siswa yang berprestasi ketika saya datfar dulu. Dari saya kelas X sering dikirim untuk mengikuti lomba Fisika di universitas-universitas, sebelum mengikuti lomba peserta-peserta yang sudah mendaftar dibimbing terlebih dahulu untuk memahami materi yang dilombakan.[7]

c. Layanan Regular

Layanan ini sudah ada sejak dulu, yang di program untuk peserta didik yang ingin masuk di MAN 2 Ponorogo tetapi tidak memilih ke kelas akselerasi atau BinPres. Layanan Regular, memiliki jurusan IPA, IPS, dan Agama. Tidak sedikit yang memilih masuk ke kelas regular ini. Menurut Marsaa Luthfia Adhama:

> Saya ikut kelas regular karena saya tidak ingin memforsir pikiran saya untuk selalu berfikir tentang pelajaran saja. Soalnya anak akselerasi dan BinPres itu terkenal dengan anaknya yang selalu belajar terus. Saya mengambil

[7] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 46/W/03-01/2018.

> jurusan IPA, karena nanti ketika lulus saya ingin kuliah dengan jurusan keperawatan.[8]

Budaya mutu yang dilaksanakan di MAN 2 Ponorogo biasanya pada bulan Oktober diadakan lomba mapel, dan juga diadakan lomba menulis baik esai atau puisi untuk mengetahui mutu siswa dibidang non akademik. Pernyataan tersebut disampaikan oleh bapak Nyamiran selaku waka kesiswaan MAN 2 Ponorogo:

> Kalau kesiswaan berkembang dalam prestasi atau mutu siswa dibidang non akademik, program kerja dari kesiswaan itu mencatat potensi yang dimiliki oleh siswa-siswa dengan cara diadakan event atau acara untuk memotret potensi siswa. Biasanya dibulan Oktober diadakan lomba mapel yang memiliki sifat berjenjang untuk keperluan KSM (Kompetisi Sains Madrasah) maupun olimpiade kalau sekarang namanya OSK (Olimpiade Sains Kabupaten), kalau tingkat Provinsi namanya OSP dan tingkat Nasional namanya OSN. Biasanya pada bulan itu juga kita adakan lomba menulis, baik esai atau puisi maupun itu bidang KIR. Kegiatan itu duah menjadi budaya yang kita bangun sejak awal.[9]

Program-program yang dikembangkan di MAN 2 Ponorogo yakni workshop, pelatihan-pelatihan, MGMP, mengirim guru diklat untuk pengembangan proses perkembangan keilmuan yang lain. Dan mendorong siswa-siswa melakukan organisasinya masing-masing dengan mengembangan organisasinya itu maka harapannya segera terlaksana. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Nastain selaku kepala MAN 2 Ponorogo:

> Ada dua bidang yaitu akademik dan non akademik. Akademik: memprogram peningkatan mutu, misalnya workshop, pelatihan-pelatihan dan menghidupkan MGMP. Mengirim guru untuk diklat-diklat tertentu untuk pengembangan proses belajar atau

[8] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 45/W/03-01/2018.
[9] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 30/W/03-01/2018.

> mapel masing-masing guru atau perkembangan keilmuan yang lain, misal: membina KIR, master matematika , dan lain-lain. Non Akademik: memberikan anggaran yang cukup dan mendorong siswa-siswa melakukan organisasinya masing-masing dengan mengembangan organisasinya itu maka harapannya segera terlaksana.[10]

Dari pernyataan tersebut terdapat pernyataan pendukung lainnya yang disampaikan oleh bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo:

> Dari segi kualitas ada akademik, non akademik, dan akhlak. Untuk kualitas akademik (diluar) kita membentuk tim karya tulis, tim olimpiade, tim sains, dll. Dan untuk kualitas akademik (didalam) yang pertama teknik pembelajarannya, pada 2 tahun ini sudah mulai memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan pembelajarannya bersama siswanya dikelas-kelas dengan cara menggunakan proyektor yang ada disemua kelas. Yang kedua, hasil ulangan setiap tahun harus semakin meningkat dan alhamdulillah untuk nilai dari tahun ke tahun memang mengalami kenaikan. Untuk kualitas non akademik, meningkatkan kualitas dari segi keorganisasian sehingga setiap anak diwajibkan mengikuti maximal 2 ekstrakurikuler dan disitu anak akan dilatih supaya anak dapat mengelola organisasi-organisasi yang ada. Untuk kualitas akhlak, kita menggunakan sistem pembiasaan. Yang pertama, setiap pagi ada tim tata tertib yang akan mendata anak yang terlambat dan dengan adanya tim tata tertib dari hari kehari semakin berkurang anak yang terlambat. Yang kedua, sebelum masuk kelas ada pembiasaan berdo'a bersama dan membaca Al-Qur'an serta asma'ul husna. Yang ketiga, pada siang harinya yang tidak berhalangan diwajibkan harus mengikuti sholat dzuhur berjama'ah.[11]

Berdasarkan hasil observasi yang saya lakukan di MAN 2 Ponorogo, pada pukul 07.00 WIB, semua siswa harus sudah masuk kelas dan melaksanakan tadarus AL-Qur'an sebelum memulai pelajaran. Tadarus Al-Qur'an tersebut dilakukan bersama-sama didalam kelas, untuk siswi yang berhalangan dianjurkan untuk diam dan mendengarkan lantunan ayat suci yang dibaca bersama-sama.

[10] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 02/W/03-01/2018.
[11] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 15/W/03-01/2018.

Setelah selesai membaca AL-Qur'an semua siswa diwajibkan membaca Asmaul Husna secara bersama-sama sebagai penutup pembacaan ayat suci Al-Qur'an dipagi hari sebelum memulai pelajaran.[12]

Dan pada pukul 12.00 WIB atau pada jam istirahat kedua, semua siswa yang tidak berhalangan diwajibkan untuk mengikuti sholat dzuhur berjama'ah di masjid yang ada disebelah utara MAN 2 Ponorogo. Setelah melaksanakan sholat dzuhur biasanya dari pihak guru yang putra diadakan pengajian terlebih dahulu dalam waktu kurang lebih 7 menit dan yang menjadi penceramahnya dari pihak guru putra itu sendiri sesuai jadwal yang sudah ditentukan. Biasanya diadakan absen untuk siapa saja yang sudah melaksanakan sholat dzuhur.[13]

Dari pernyataan tersebut terdapat pernyataan pendukung lainnya yang diperoleh dari hasil dokumen.[14]

Dari segi keorganisasian sehingga setiap anak diwajibkan mengikuti maximal 2 ekstrakurikuler dan disitu anak akan dilatih supaya anak dapat mengelola organisasi-organisasi yang ada. Pada hari jum'at setelah menjalankan sholat jum'at bagi laki-laki dan sholat dzuhur bagi perempuan, ada ekstrakurikuler yang unggul yang dilaksanakan di MAN 2 Ponorogo yaitu PKS (Petugas Keamanan Sekolah). Ekstrakurikuler ini sangat diminati siswa, jika siswa tersebut

[12] Lihat pada transkip observasi dalam lampiran penelitian ini, Kode: 02/O/21-04/2018.
[13] Lihat pada transkip observasi dalam lampiran penelitian ini, Kode: 03/O/21-04/2018.
[14] Lihat pada transkip dokumen dalam lampiran penelitian ini. Kode: 07/D/19-04/2018.

mengikuti PKS akan ada keringanan jika ingin membuat SIM C dan akan lebih mudah jika ingin melanjutkan menjadi Polisi atau Polwan karena untuk masuk kedalam PKS saja dilakukan seleksi ketat yang akan dinilai langsung oleh polisi yang membina Ekstrakurikuler PKS tersebut. PKS yang ada di MAN 2 Ponorogo ini sering diminta untuk terjun ke lapangan. Misalnya: jika Polres mengadakan suatu event biasanya PKS diturunkan untuk membantu event tersebut. PKS di MAN 2 Ponorogo ini adalah yang terbaik dalam tingkat SMA/Madrasah yang ada di Ponorogo sejak 3 tahun terakhir.[15]

Dari pernyataan tersebut terdapat pernyataan pendukung lainnya yang diperoleh dari hasil dokumen .[16]

Program-program di MAN 2 Ponorogo disusun sejak penyusunan RKM (program kerja 4 tahunan). Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Nastain selaku kepala MAN 2 Ponorogo:

> Program-program di MAN 2 Ponorogo disusun sejak penyusunan RKM (program kerja 4 tahunan), program terbaru disusun sejak saya menjabat menjadi kepala. Menyusun RKM sehingga kita mengubah visi dari madrasah yang bersifat wawasan menjadi RUBI (Religius Unggul Berbudaya dan Integritas). Pada setiap tahunnya diadakan RKTM (Rencana Kerja Tahunan Madrasah) yang dimana merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun tersebut.[17]

Yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program peningkatan mutu yaitu semua steakholder yang ada di MAN 2

[15] Lihat pada transkip observasi dalam lampiran penelitian ini, Kode: 04/O/21-04/2018.
[16] Lihat pada transkip dokumen dalam lampiran penelitian ini. Kode: 08/D/20-04/2018.
[17] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 03/W/03-01/2018.

Ponorogo. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Nastain selaku kepala MAN 2 Ponorogo: "Semua steakholder yang ada di MAN 2 Ponorogo dan secara spesifik masing-masing unit kegiatan yang di monitoring oleh tim penjaminan mutu."[18]

Mekanisme proses penyusunan program-program peningkatan budaya mutu yang ada di MAN 2 Ponorogo yaitu pada proses penyusunan RKM kita melakukan EDM (Evaluasi Diri Madrasah) untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan keluhan yang ada di MAN 2 Ponorogo. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Nastain selaku kepala MAN 2 Ponorogo:

> Pada proses penyusunan RKM kita melakukan EDM (Evaluasi Diri Madrasah) untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan keluhan yang ada di MAN 2 Ponorogo. Lalu dianalisa menggunakan SWOT untuk mengambil kebijakan untuk mengarahkan MAN 2 Ponorogo menuju lebih maju. Setelah EDM kita memasukkan kedalam RKM melalui analisa SWOT dengan menjaring semua aspirasi steakholder madrasah dan mengundang ahli dan disitu baru disusun RKM.[19]

Dari pernyataan diatas terdapat pernyataan pendukung lainnya yaitu RKM (Rencana Kerja Madrasah) yang dilaksanakan setiap 5 tahunan, lalu dilakukan evaluasi, sehingga nanti ada yang mengurus dan ada yang melaksanakannya. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum MAN 2 Ponorogo:

> Secara keseluruhan itu dari RKM (Rencana Kerja Madrasah) yang dilaksanakan setiap 5 tahunan, sebelum melakukan penyusunan RKM itu kita lakukan evaluasi. Semua yang ada di RKM itu harus ada caranya+anggarannya, sehingga nanti ada

[18] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 09/W/03-01/2018.
[19] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 04/W/03-01/2018.

> yang mengurus dan ada yang melaksanakannya. Pembelajaran dikelas mulai tahun ini semua guru harus merubah yang biasanya masih menggunakan tulisan beralih menggunakan digital. Bukan semua harus beralih tetapi kita memberi peningkatan kepada guru untuk mulai menuju era modern. Dan mulai tahun depan semua siswa harus memiliki laptop karena laptop itu akan berguna selama 3 tahun kedepan bahkan laptop tersebut pasti akan berguna juga ketika siswa melanjutkan ke perguruan tinggi.[20]

Hal ini juga dipertegas dengan pernyataan dari waka kesiswaan yang mengatakan:

> Bersamaan dengan penyusunan program tahunan itu kita laksanakan bersamaan dengan program tahunan itu kita memotret apa saja kegiatan yang dilaksanakan tahun ini, karena setiap tahunnya itu selalu berbeda. Contoh: untuk event Aksioma dilaksanakan 2 tahun sekali maka pada tahun itu Aksioma menjadi program unggulan. Mengklasifikasikan kegiatan wajib itu mana dan yang bukan itu mana lalu kita rapatkan dengan Kepala Madrasah dan Steakholder yang ada di MAN 2 Ponorogo.[21]

Yang ikut dalam penyusunan program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo yaitu Pimpinan Madrasah seperti Kepala Madrasah dan Wakilnya, Tim Penjaminan Mutu, Tim Waka seperti Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana dan Prasarana, Waka Humas. Pengurus Komite, dan Perwakilan Guru. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo:

> Pimpinan Madrasah seperti Kepala Madrasah dan Wakilnya, Tim Penjaminan Mutu, Tim Waka seperti Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana dan Prasarana, Waka Humas. Pengurus Komite. Dan Perwakilan Guru (diambil sesuai kebutuhan). Misal: yang ditanyakan tentang pelajaran olahraga maka yang dipanggil guru olahraga.[22]

[20] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 17/W/03-01/2018.
[21] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 37/W/03-01/2018.
[22] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 18/W/03-01/2018.

Dengan adanya sistem lembaga yang transparan seperti yang terdapat di MAN 2 Ponorogo akan menjadikan terlaksananya program dengan baik. Oleh karena itu semua program membutuhkan penyusunan yang matang dan terencana secara sistematis yang dikoordinir oleh kepala madrasah. Berdasarkan sumber daya manusia yang memadai mampu mengembangkan potensipeserta didik secara maksimal. Hal ini berarti bahwa keberhasilan suatu lembaga bukan semaata-mata hanya bergantung kepada kepala madrasahnya melainkan juga kepada siapa saja yang ada didalam lembaga tersebut dan bagaimana semua komponen menyatu saling kerjasama dalam penyusunan program-program madrasah untuk menjadikan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo menjadi unggul.

Berdasarkan hasil penggalian data dapat disimpulkan bahwa kepala MAN 2 Ponorogo mengkoordinir pelaksanaan penyusunan program pengembangan budaya mutu pendidikan dilaksanakan setiap 4 tahun sekali yang tertuang dalam RKM. Mekanisme penyusunan programnya dengan cara dimana kepala madrasah memberikan wewenang kepada masing-masing bidang akademisi yang ada, kemudian ditetapkan oleh kepala madrasah sebagai pengambil keputusan terakhir yang nantinya akan dilaksanakan oleh seluruh warga madarasah.

2. Pelaksanaan Program oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan Di MAN 2 Ponorogo

Program yang ada di MAN 2 Ponorogo merupakan program yang didesain sesuai dengan SDM yang ada. Sesuai dengan harapan dan kebutuhan khalayak umum. Program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo itu kalau dinilai baik atau tidaknya itu ya tergantung kebutuhannya. Disini juga dibutuhkan kerjasama antara kepala madrasah dan komponen madrasah yang lainnya, karena pada tatanan implementasi keberhasilan program madrasah ditentukan oleh partisipasi seluruh warga madrasah, bukan hanya kepala madrasah saja. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo:

> Untuk program regular (tahunan) selalu dilaksanakan dan seakan-akan sudah menjadi kegiatan wajib. Kalau dinilai baik atau tidaknya itu ya tergantung kebutuhannya dan ini dilaksanakan secara bersama-sama.[23]

Hal ini juga dipertegas oleh bapak Nyamiran selaku waka kesiswaan di MAN 2 Ponorogo:

> Kalau selama ini insyaallah sesuai dengan target yang kita rencanakan dan itu kita evaluasi dan setiap kegiatan itu pasti ada LPJ, dari evaluasi tersebut kita mampu mengetahui target itu mencapai berpa persen.[24]

Mekanisme pelaksanaan program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo yaitu setelah melaksanakan planing atau pelaksanaan, mengorganisir dan membagi tugas-tugas kepada orang-orang yang berkompeten terkait dengan peningkatan mutu. Hal ini

[23] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 21/W/03-01/2018.
[24] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 36/W/03-01/2018.

berdasarkan wawancara dengan bapak Nastain selaku kepala MAN 2 Ponorogo:

> Setelah kita melaksanakan planing atau pelaksanaan, kita mengorganisir dan membagi tugas-tugas kepada orang-orang yang berkompeten terkait dengan peningkatan mutu. Setelah ditugaskan, kita monitoring terus proses berjalannya dan di evaluasi setiap saat.[25]

Dari pernyataan diatas terdapat pernyataan pendukung lainnya dari bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo:

> Dari kepala akan memberikan job kepada Waka, TU, atau Penjaminan Mutu, lalu dibentuk panitia-panitia. Misal, bagian waka mendapatkan tugas dari kepala dan diharuskan membuat rencana tahunan, dikonsultasikan kepada Kepala Madrasah terlebih dahulu. Jika Kepala Madrasah mengiyakan maka akan dibentuk panitia-panitia dan di SK itu ditulikan tugas panitia yaitu merancang, melaksanakan, dan melaporkan. Jika pada bulan itu kegiatan tersebut sudah terlaksanan maka pada akhir bulan itu juga laporan sudah harus diselesaikan. Untuk pengajuan proposal harus masuk ke Kepala Madrasah satu bulan sebelum pelaksanaan kegiatan tersebut.[26]

Hal ini juga dipertegas oleh bapak Nyamiran selaku waka kesiswaan di MAN 2 Ponorogo:

> Bersamaan dengan penyusunan program tahunan itu kita laksanakan bersamaan dengan program tahunan itu kita memotret apa saja kegiatan yang dilaksanakan tahun ini, karena setiap tahunnya itu selalu berbeda. Contoh: untuk event Aksioma dilaksanakan 2 tahun sekali maka pada tahun itu Aksioma menjadi program unggulan. Mengklasifikasikan kegiatan wajib itu mana dan yang bukan itu mana lalu kita rapatkan dengan Kepala Madrasah dan Steakholder yang ada di MAN 2 Ponorogo.[27]

PONOROGO

[25] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 07/W/03-01/2018.
[26] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 22/W/03-01/2018.
[27] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 37/W/03-01/2018.

Menurut bapak Nastain selaku kepala MAN 2 Ponorogo, kendala ketika proses evaluasi program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo:

> Karena evaluasi dilaksanakan diluar jam pelajaran jadi respon dari guru itu sendiri kurang bagus. Tindak lanjut dari hasil evaluasi belum tentu bisa dilaksanakan.[28]

Kendala ketika proses evaluasi program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo menurut bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo:

> Dari sisi guru masih hiterogen alam kemampuan terutama dari sisi teknologi yang semakin modern, dan solusinya kita sering melakukan pelatihan yang bertujuan supaya dapat memiliki kemampuan yang sama antar guru. Dari sisi siswa karena mungkin dari faktor keluarganya mungkin yang kurang mampu jadi kita tidak bisa jika langsung menegaskan setiap siswa harus memiliki laptop. Dari sisi sarpras yang mungkin harus lebih ditingkatkan lagi.[29]

Dan selanjutnya pendapat dari bapak Nyamiran selaku waka kesiswaan tentang kendala ketika proses evaluasi program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo:

> Yang pertama, karena pembina itu guru dengan beban atau tugas mengajarnya yang penuh, itu biasanya ada kesulitan pada bidang koordinasi. Yang kedua, karena banyaknya kegiatan ekstrakurikuler di MAN 2 Ponorogo sehingga program kerja satu dengan yang lain itu berbenturan. Yang ketiga, dengan semakin maraknya budaya anak-anak untuk berperan aktif mengikuti lomba konsekuensinya itu ada pada pembiayaan.[30]

Pernyataan kepala sekolah tentang siapa saja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program-program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo adalah "penanggung jawab utamanya Kepala Madrasah, untuk masing-masing kegiatan itu Wakil Kepala Madrasah,

[28] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 13/W/03-01/2018.
[29] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 23/W/03-01/2018.
[30] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 38/W/03-01/2018.

untuk Kegiatan Belajar Mengajar, dll itu Waka Kurikulum, untuk sarana dan prasarana itu bagian Waka Sarana dan Prasarana".

Program unggulan di MAN 2 Ponorogo itu meningkatkan kompetensi dalam lokal, regional, dan nasional. Penanaman budaya religius. Pembinaan kemampuan berorganisasi. Olahraga dan seni. Penerimaan siswa diperguruan tinggi. Dan kedisiplinan. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Nastain selaku kepala MAN 2 Ponorogo:

> Yang pertama, meningkatkan kompetensi akademik dalam lokal, regional, dan nasional. Yang kedua, penanaman budaya religius dalam proses belajar. Yang ketiga, pembinaan kemampuan berorganisasi. Keempat, olahraga dan seni. Kelima, prningkatan penerimaan siswa di perguruan favorit. Keenam, kedisiplinan.[31]

Dari pernyataan di atas terdapat pernyataan pendukung lainnya yang disampaikan oleh bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo:

> Program unggulan yang ada itu yang pertama PDCI atau akselerasi, masuk kelas PDCI itu harus memenuhi syarat terlebih dahulu dan yang membedakan kelas ini dengan kelas lainnya yaitu sistemnya. Jadi kalau dikelas regular 1 jam pelajaran itu 45 menit itu kalau di kelas PDCI menjadi 30 menit saja jika dikalkulasikan bisa sesuai dengan programnya yang 2 tahun selesai. Kelas PDCI ini menggunakan kurikulum yang dinamakan diferensiasi atau kurikulum yang disusun khusus. Yang kedua ada kelas BinPres (Bina Prestasi), anak yang masuk kelas ini diharapkan sering ikut kompetisi-kompetisi yang diadakan. Konsekuensinya dia juga harus mengeluarkan biaya banyak juga, dengan adanya program ini sehingga muncul tim-tim seperti KIR, OSN, dll. Yang ketiga, kelas Regular.[32]

[31] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 10/W/03-01/2018.
[32] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 25/W/03-01/2018.

Dari pernyataan diatas bapak Nyamiran selaku waka kesiswaan di MAN 2 Ponorogo menambahkan tentang program unggulan yang ada di MAN 2 Ponorogo:

> Dalam bidang lomba ada KSM, AKSIOMA, OSN, O2SN, LKTI, Lomba Bahasa Inggris. Non bidang lomba ada Pramuka, program itu melatih siswa untuk disiplin dan lain sebagainya. Ada musik biasanya dijadikan alat untuk bidang promosi disetiap event-event yang ada. Dan untuk PKS itu MAN 2 Ponorogo menjadi pelopor yang paling baik yang ada ditingkat SLTA.[33]

Dari semua pemaparan diatas semua program yang ada di MAN 2 Ponorogo tidak sepenuhnya dilaksanakan sesuai rencana. Terdapat juga kesalahan sehingga menjadikan program tersebut tidak dilaksanakan atau diganti dengan program lainnya. Semuanya tergantung situasi dan kondisi ketika pelaksanaan program. Teknik pelaksnaan diserahkan kepada tim penanggung jawab program masing-masing yang berdasarkan pengawasan kepala madrasah. Serta dukungan dari orang tua/wali siswa. Sehingga semua komponen menyatu menjadi satu kesatuan sehingga menjadikan pelaksanaan program yang ada menjadi efektif dan efisien.

3. Pengevaluasian Program oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan Di MAN 2 Ponorogo

Berdasarkan hasil kajian dilapangan didapatkan data bahwa evaluasi dilakukan setiap akhir tahun yang dilaksanakan oleh tim, evaluasi persemester yang didukung oleh semua guru dan karyawan, dan evaluasi setiap 1 atau 2 bulan diadakan oleh semua guru dan

[33] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 40/W/03-01/2018.

karyawan yang langsung dikoordinasikan dan dipimpin oleh kepala madrasah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh bapak Taufik selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo:

> Evaluasi dilakukan setiap akhir tahun, setiap semester, dan setiap 1 atau 2 bulan. Yang pertama, evaluasi setiap 1 atau 2 bulan diadakan diruang dinas dan yang terlibat semua guru dan karyawan. Yang kedua, evaluasi persemester dilaksanakan kalau semester ganjil biasanya dilaksanakan bulan Desember, kalau enggak gitu dibarengkan dengan rapat sebelum pegisian rapot. Evaluasi ini dilakukan untuk perbaikan disemester selanjutnya dan yang terlibat itu ya semua guru dan karyawan. Yang ketiga, evaluasi akhir tahun pelajaran yang diadakan oleh tim dan di beri nama EDM (Evaluasi Diri Madrasah) untuk menyusun program tahun berikutnya. Biasanya dilaksanakan di bulan Maret ditanda tangani Kepala Madrasah dan disahkan oleh Kanwil.[34]

Bapak Nyamiran selaku waka kesiswaan menambahkan:

> Setiap program sekolah termasuk budaya mutu itu kita laksanakan setiap menjelang tutup tahun, biasa kita sebut dengan EDM (Evaluasi Diri Madrasah) dan hasil dari EDM itu sebagai acuan untuk menyusun RKTM (Rencana Kerja Tahunan Madrasah) dilaksanakan oleh seluruh Steakholder yang ada di MAN 2 Ponorogo.[35]

Menurut bapak Nastain selaku kepala madrasah: "mekanisme evaluasi program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo itu dilaporkan– dikoreksi– dan diambil pelajaran untuk berikutnya".

Bapak Ngubaini selaku tim penjaminan mutu yang ada di MAN 2 Ponorogo menambahkan:

> Ketika acara EDM itu masing-masing bidang untuk mempresentasikan hasil pencapaian programnya masing-masing untuk disikapi dan dikritik oleh semua peserta yang ikut EDM dan hasil evaluasi serta kritik dan semua EDM itu nanti akan menghasilkan rekomendasi di tahun selanjutnya.[36]

[34] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 26/W/03-01/2018.
[35] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 41/W/03-01/2018.
[36] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 42/W/03-01/2018.

Kendala yang ada ketika proses evaluasi program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo yaitu waktu yang tidak memadai, dan kegiatan yang dilakukan berbarengan dengan kegiatan lain. Hal ini berdasarkan wawancara dengan bapak Taufik selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo: ”Pertama, kita ingin memperbaiki diri tetapi terkadang waktu yang tidak memadai, sehingga belum bisa terlaksana tahun ini dan akan dilaksanakan pada tahun depan. Kedua, kegiatan yang dilakukan bebarengan dengan kegiatan lain”.[37]

Bapak Ngubaini selaku tim penjaminan mutu di MAN 2 Ponorogo menambahkan: “Yang pertama, karena banyaknya jenis bidang kegiatan sehingga sering terjadi bentrokan soal waktu. Yang kedua, siswa sebagai peserta. Yang ketiga, ketersediaan dana”.[38] Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Taufik selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo:

> Hasil evaluasi pelaksanaan program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo diwujudkan dalam bentuk program tahun berikutnya, setelah evaluasi diri itu muncuk maka kita akan menyusun program tahun berikutnya, yang baik kita pertahankan dan yang kurang baik kita sempurnakan.[39]

Bapak Ngubaini selaku tim penjaminan mutu di MAN 2 Ponorogo menambahkan:

> Yang pertama, dilihat dari segi kegiatan dari tahun-ketahun semakin meningkat, dilihat capaian atau perolehan teropi atau prestasi yang diikuti oleh anak. Untuk data bisa kita lihat di papan yang sering kita pasang. Yang kedua, banyaknya siswa yang diterima di SNMPTN. Yang ketiga, hasil dari OTK kita

[37] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 28/W/03-01/2018.
[38] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 43/W/03-01/2018.
[39] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 29/W/03-01/2018.

berada ditingkat kedua dan MAN 2 Ponorogo adalah salah satu Madrasah yang terbaik yang ada di Ponorogo.[40]

Pada dasarnya program unggulan yang ada di MAN 2 Ponorogo tergantung penilaian masyarakat. Jika masyarakat telah percaya sepenuhnya secara otomatis MAN 2 Ponorogo merupakan pilihan dan tujuan utama dalam memilih lembaga pendidikan.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa MAN 2 Ponorogo melakukan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) setiap akhir semester genap atau sebelum tahun ajaran baru. Fungsi dari EDM ini adalah untuk mengukur seberapa besar tingkat keberhasilan dari pelaksanaan program-program yang ada di MAN 2 Ponorogo. Karena seberapa besar keberhasilan program mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat. MAN 2 Ponorogo membuktikan bahwa madrasah telah mendapat kepercayaan dari masayarakat melalui program-program unggulan yang sudah terlaksana dengan baik. MAN 2 Ponorogo sudah menjadi tujuan utama bukan lagi sebagai pilihan kedua setelah sekolah umum lainnya.

[40] Lihat pada transkip wawancara dalam lampiran penelitian ini, Kode: 44/W/03-01/2018.

BAB V

ANALISIS DATA

A. Analisis Data tentang Penyusunan Program oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan di MAN 2 Ponorogo

Berdasarkan temuan data di bab IV bahwa program unggulan yang ada di MAN 2 Ponorogo dikelola atas dasar Rencana Kerja Madrasah (RKS/M). Program-program tersebut disusun dengan memikirkan maksud dan tujuan tertentu. RKS/M merupakan rencana yang komprehesif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan dimasa mendatang. RKS/M terdiri atas Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). RKJM menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.[1]

RKT adalah Rencana Kerja Tahunan yang berdasar pada RKJM (empat tahun) uang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) atau Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPB-S/M).[2] Untuk itu harus mempunyai mekanisme yang baik dalam proses penyusunan program dalam meningkatkan budaya mutu tersebut. Terkait dengan mekanisme proses kerja penyusunan program pengembangan tersebut kepala madrasah memberikan wewenang kepada masing-masing masing-masing tim yang berwenang. Hal ini sebagaimana di MAN 2 Ponorogo merupakan kebijakan dari kepala

[1] Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.
[2] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2017.

madrasah sekaligus keputusan bersama bahwasannya semua perencanaan program diserahkan kepada semua bidang akademisi kemudian kepala madrsah mempunyai wewenang memutuskan dan menetapkan apakah program tersebut dijalankan atau tidak.

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu seorang kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajerial yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan budaya mutu di lembaga pendidikan.[3] Sebagai fokusnya peran kepala madrasah sebagai manajer yang meliputi kemampuan menyusun program, kemampuan menyusun organisasi personalia, kemampuan menggerakkan staf, guru dan karyawan, kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah.[4]

Terdapat beberapa program pengembangan budaya mutu pendidikan yang unggul di MAN 2 Ponorogo. *Yang pertama*, layanan 2 tahun yang dikenal dengan axelerasi atau sekarang lebih dikenal dengan PDCI. Untuk layanan ini ada syarat-syarat tertentu. Layanan ini memberikan fasilitas untuk peserta didik yang memiliki kecerdasan istimewa dibidang akademis yaitu peserta didik yang memiliki IQ tinggi. Peserta didik ini diberikan kesempatan untuk menempuh mata pelajaran dengan beban lebih banyak, yang diharapkan akan menyelesaikan seluruh matapelajaran dalam 4 (empat) semester atau 2 (dua) tahun. *Yang kedua*, layanan Bina Prestasi yang biasa

[3] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*,. 103.
[4] Jerry H. Makawimbang. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu. (Bandung: Alfabeta. 2012), 83-84.*

disebut dengan BinPres. Layanan ini di program atau dirancang untuk peserta didik yang berprestasi dan siap dikirim jika ada universitas atau perguruan tinggi sedang mengadakan olimpiade. Dulu BinPres hanya memiliki satu jurusan yaitu IPA tetapi sekarang sudah ada untuk jurusan IPS dikarenakan olimpiade-olimpiade yang diadakan itu tidak hanya IPA saja. *Yang ketiga*, Layanan Regular memiliki jurusan IPA, IPS, dan Agama. Program-program tersebut merupakan program unggulan yang tidak dimiliki madrasah lain.

Madrasah adalah suatu wahana untuk terselenggaranya proses pendidikan secara formal dan madrasah yang merupakan bagian dari masyarakat. Oleh karena itu, madrasah harus dapat mengupayakan pelestarian karakteristik dan kekhasan lingkungan disekotar madrasah atau daerah tempat madrasah itu berada. Untuk merealisasikan usaha tersebut, madrasah harus menyajikan program pendidikan yang dapat memberikan wawasan kepada peserta didik tentang semua hal yang menjadi karakteristik atau kekhasan daerahnya.

Selain program diatas program-program budaya mutu yang dikembangkan di MAN 2 Ponorogo seperti penguatan literasi yakni menyediakan buku-buku yang dengan mudah diakses oleh anak-anak dan mendekatkan buku kepada anak sehingga anak menjadi termotivasi untuk membaca. MAN 2 Ponorogo juga sedang menggalakkan ulangan harian atau ulangan semester dengan CBT (Computer Based Test) adalah ujian yang diselenggarakan dengan menggunakan komputer. Untuk guru-guru yang ada di MAN 2 Ponorogo dari pihak kepala madrasah mengikut sertakan dalam workshop, pelatihan-pelatihan, MGMP, dan mengirim guru diklat untuk

pengembangan proses perkembangan keilmuan yang lain misalnya membina KIR, membina master matematika, dan lain sebagainya. MAN 2 Ponorogo juga memiliki ekstrakurikuler antara lain: Karya Ilmiah Remaja, Pramuka, PMR, Seni (Reog, Musik, Tari, Teater), Olahraga (Futsal, Basket, Volli, Taekwondo, Badminton, Tenis, Tenis Meja, Tenis Lapangan, Renang), Majelis Ta'lim (Kajian aktual, Hadroh, Kaligrafi, Tilawatil Qur'an, Muhadhoroh), English Club,Bimbingan Olimpiade, Paskibraka, Robotik, Teknik Informatika, dan PKS (Penegak Keamanan Sekolah).

Kegiatan yang ada di MAN 2 Ponorogo sangat berkaitan dan saling melengkapi satu dengan yang lainya. Ketika hal ini dikolaborasikan dan dijalankan beriringan akan menjadikan program itu sebagai pondasi untuk memajukan madrasah yang sudah baik menjadi lebih baik lagi.

Dengan adanya MAN 2 Ponorogo ini merupakan salah satu upaya pelestarian karakteristik dan kekhasan lingkungan. Sehingga MAN 2 Ponorogo dikenal sebagai madrasah yang memiliki ketrampilan dan memiliki ciri khas tertentu yang hanya dimiliki oleh madrasah tersebut.

Menjadi seorang pemimpin hebat adalah ketika ia bisa membagi tugas dengan benar dan tepat sampai ia tidak mendapatkan tugas sama sekali dan tugasnya hanya mengatur dan mengawasi dari kejauhan serta memastikan semua program dan semua kebijakan terlaksana dengan baik dan benar. Dalam arti sesuai dengan visi, misi, dan tujuan lembaga.

Penyusunan program pengembangan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo disusun setiap 4 tahun sekali dalam RKM dan RKTM setiap 1 tahun sekali yang dikoordinir langsung oleh kepala madrasah. Mekanisme

penyusunannya diberikan kepada masing-masing tim yang yang berwenang yang telah ditentukan oleh kepala madrasah. Karena hal ini merupakan wewenang dari kepala madrasah dalam menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kapabilitasnya. Untuk program unggulan yang disusun merupakan program yang menjadikan madrasah semakin maju dan unggul di tengah khalayak umum.

B. Analisis Data tentang Peran Pelaksanaan Program oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan Di MAN 2 Ponorogo

Pelaksanaan program peningkatan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo menggunakan manajemen keorganisasian yang baik dan langsung dikoordinir oleh kepala madrasah. Di semua bidang atau penanggung jawab atas apa yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing.

Peran kepala MAN 2 Ponorogo yang telah berjalan dengan baik sebagai pemimpin, sebagai manajer, sekaligus penentu akhir program unggulan madrasahnya. Sebagaimana dijalankan oleh kepala MAN 2 Ponorogo, kepala madrasah dituntut menjadi manajer yang bisa menjadi seorang pemimpin yang sekaligus menjadi panutan para karyawannya. Dalam mengatur bahawanya dibutuhkan kemampuan khusus dan kesabaran karena kemampuan dan kemauan bawahan itu sendiri bervariasi. Seperti halnya ketika terjadi banyak wacana, beda persepsi dan banyak permasalahan yang kemungkinan menghambat jalannya keputusan secara cepat. Namun hal ini juga terdapat sisi positif, ketika banyak wacana berarti banyak pilihan yang bisa diambil oleh kepala madrasah berdasarkan konsekuensi masing-masing.

Menjadikan lembaga lebih banyak ide dan banyak terobosan yang memungkinkan untuk dilaksanakan dengan baik.

Untuk itu seorang kepala madrasah harus memiliki sifat keteladanan yang bisa menginspirasi karyawannya. Harus memberikan contoh yang positif, karena menjaga sifat kepemimpinan sebagai kepala madrasah tidaklah gampang. Kepala madrasah adalah orang nomor satu di suatu lembaga pendidikan. Begitupun seorang kepala madrasah harus pandai mengambil sikap dan bisa berbuat adil.

Dalam pelaksanaan program tersebut selain menjadi tanggung jawab dari penanggung jawab perogram sekaligus kepala madrasah ini merupakan tanggung jawab bersama, peran serta warga madrasah dan tidak melupakan dukungan dari masyarakat. Sekolah dan masyarakat merupakan dua komunitas yang saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya. Sekolah berperan dalam melestarikan dan memindahkan nilai-nilai kultur pendidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan agama yang dianut para guru dan peserta didiknya kepada generasi penerus dan untuk menjamin kemajuan ilmu pengetahuan dan kemajuan sosial dengan menjadi pelaku aktif dalam perbaikan masyarakat, bahkan sekolah tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Dalam perjalanan pertumbuhan kelembagaan, sekolah diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekitar, sehingga kerja sama yang harmonis antar keduanya merupakan suatu kebutuhan yang sangat diperlukan untuk kesinambungan program keduanya.[5]

[5] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Budaya Mutu Pendidikan.* (Bandung: Alfabeta, 2013), 234.

Kepala sekolah sebagai pemimpin disekolah harus tahu dan mengenali apa yang dinilai tinggi oleh masyarakat dan memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing dan sesuai pula dengan tujuan sekolah.[6] Kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat secara efektif karena menaruh perhatian tentang apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.[7] Untuk itu dibuthkan pengelolaan manajemen sekolah yang baik sehingga visi, misi, dan tujuan dari terselenggaranya program-program unggulan di madrasah menjadi satu tujuan dan menjadi tanggung jawab bersama.

C. Analisis Data tentang Peran Kepala Madrasah Mengevaluasi Program Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan Di MAN 2 Ponorogo

Dalam berorganisasi jangan dilakukan dengan main-main dan menyepelekan. Semuanya harus dilakukan dengan penuh perencanaan, pengawasan, pengevaluasian yang terbuka, dan kemudaian mempertanggung jawabkan kepada institusi atau kelompok orang yang memang berhak untuk meminta pertanggung jawaban. Pertanggung jawaban dilakukan secara terbuka akan berdampak positif bagi lembaga pendidikan dan masyarakat.

Hal ini pula yang telah dilakukan oleh kepala MAN 2 Ponorogo sebuah program bukanlah hanya kegiatan tunggal yang dapat diselesaikan dalam

[6] Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.*, 179.
[7] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 51.

waktu singkat, tetapi merupakan kegiatan yang berkesinambungan karena melaksanakan suatu kebijaka. Evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan sudah dapat terealisasikan.[8] Evaluasi program itu sangat bermanfaat terutama bagi pengambil keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yangs sedang atau telah dilaksanakan. Apakah harus dikurangi atau di tambahi atau mengembangkan program yang telah disusun sejak awal.[9]

Menurut paparan data yang diperoleh MAN 2 Ponorogo melakukan pengevaluasian pada setiap akhir semester genap atau sebelum tahun ajaran baru, yang diberi nama Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Model evaluasi tersebut dilaksanakan untuk mempertimbangkan kiprah output di masyarakat atau dipendidikan lanjutan.[10]

Dengan adanya bukti dari output yang telah berhasil sampai terjun di masyarakat maka lembaga tersebut akan memiliki nilai plus dibandingkan dengan lembaga-lembaga lain. Salah satu bentuk konkrit jika lulusan MAN 2 Ponorogo 90% di terima di Perguruan Tinggi Negeri Favorit, hal ini diyakini merupakan gebrakan yang sangat besar dan bia berdampak positif bagi proses pengembangan lembaga pendidikan.

Program-program pengembangan yang ada sudah menjadi program unggulan yang secara otomatis sistemnya berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu terciptalah suatu lembaga yang terarah. Lembaga pendidikan yang mempunyai kepala madrasah yang berperan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Lembaga pendidikan yang mempunyai staf (guru dan karyawan)

[8] Suharsimi, Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 5.
[9] Suharsimi, Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan*, 22.
[10] Suharsimi, Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan*, 45-46.

yang mau dan mampu menjalankan semua program yang telah disepakati secara profesional. Karena hal tersebut mempengaruhi keberhasilan jalannya suatu progam pengembangan. Hal itu pulalah yang menyebabkan terjadinya perkembangan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo secara signifikan.

Tidak mungkin suatu bangunan itu kokoh berdiri jika tidak ada tiang penyangga dan pondasi yang turut menompangnya. Karena jika tidak dalam kondisi nyaman artinya karena paksaan dari seorang pemimpin tidaklah mungkin menjadikan hasil pekerjaannya sesuatu yang luar biasa. Unggulnya MAN 2 Ponorogo tergantung pada penilaian masyarakat terhadap lembaga tersebut.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Penyusunan program pengembangan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo disusun setiap 4 tahun sekali dalam RKM dan RKTM setiap 1 tahun sekali yang dikoordinir langsung oleh kepala madrasah. Untuk meningkatkan budaya mutu pendidikan yang lainnya, di MAN 2 Ponorogo juga menerapkan layanan PDCI atau Akselerasi, layanan Bina Prestasi, dan layanan Regular yang juga merupakan bagian dari budaya mutu pendidikan yang telah berkembang dengan baik disana.
2. Pelaksanaan program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo diawali oleh kepala sekolah, planing dengan mekanisme, pengorganisasian dan pembagian tugas-tugas kepada orang-orang yang berkompeten terkait dengan peningkatan mutu. Bagian yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program-program peningkatan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo dimana penanggung jawab utamanya adalah Kepala Madrasah, dengan dibantu oleh Wakil Kepala Madrasah, untuk Kegiatan Belajar Mengajar yaitu Waka Kurikulum, serta untuk sarana dan prasarana itu bagian Waka Sarana dan Prasarana.
3. Pengevaluasian program peningkatan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo dipimpin dan dikoordinir oleh kepala madrasah pada setiap akhir semester genap atau sebelum tahun ajaran baru, yang

diberi nama Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Model evaluasi tersebut dilaksanakan untuk mempertimbangkan kiprah output di masyarakat atau dipendidikan lanjutan.

B. Saran

1. Lembaga pendidikan hendaknya memiliki program-program unggulan yang akan membawa lembaga tersebut menjadi tujuan dari orang tua menyekolahkan anaknya, bukan karena pilihan terakhir. Hadirnya MAN 2 Ponorogo ini memberikan motivasi untuk lembaga lain untuk semakin berinovasi dan bersaing secara sehat dalam memajukan lembaga menuju lembaga yang mampu memperbaiki generasi muda dan memiliki benteng pertahanan dalam menyikapi permasalahan dunia.
2. Bapak kepala madrasah diharapkan untuk lebih memperhatikan kemampuan gurunya juga, karena di MAN 2 Ponorogo sudah diterapkan metode pembelajaran dengan menggunakan proyektor tetapi masih ada juga guru yang belum mampu mengoperasionalkannya.

Daftar Pustaka

Alwi, Syafaruddin.*Manajemen Sumber DayaManusia Strategi Keunggulan Kompetitif* ,Yogyakarta: BPFE, 2001.

Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana.Manajemen Pendidikan, Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta, 2008.

Daryanto, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran, Yogyakarta: Gava Media, 2011.

Depdiknas. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan, Jakarta: Tim Penulis, 2001.

Didin Kurniadin & Imam Machali, Manajemen Pendidikan, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012

Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Bandung: Alfabeta, 2014.

Hasibuan, Malayu SP. Dasar-Dasar Perbankan, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

Imam Machali dan Didin Kurniadin. Manajemen Pendidikan, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Jerry H. Makawimbang, Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu, Bandung: Alfabeta, 2012.

Jurnal Rita Mariyana.Kompetensi Guru dalam Pembelajaran Bebasis Bimbingan di Taman Kanak-kanak (Studi Deskriptif terhadap TK di kota Bandung)

Moleong, Lexy. Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.

Mulyadi. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu, Malang: UIN Maliki Press, 2010.

Mulyasa, E. Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK, Bandung; Remaja Rosdakarya, 2005.

Mulyasa, E. Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru. Bandung:Rosda, 2007.

Musfah, Jejen. Peningkatan Kompetensi Guru melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik, Jakarta: Kencana, 2011.

Mutohar, Prim Masrokan. Manajemen Mutu Sekolah, Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2013.

Payong, Marselus R. Sertifikasi Profesi Guru Konsep Dasar, Problematika, dan Implementasinya. Jakarta: Indeks, 2011.

PONOROGO

Rohiat. Manajemen Sekolah: Teori dan Praktek, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008.

Sallis, Edward. Total Quality Management In Education, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurozzi, Yogyakarta: IRcisod, 2007.

Satori, Djam'an dan Aan Komariah, Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta, 2009.

Sudjana. Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Falah production: Bandung, 2000.

Sugiyono.Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta, 2011.

Suhardiman, Budi. Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

Sukmadinata, Nana Syaodih. Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.

Suryosubroto, Manajemen Pendidikan di Sekolah, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

TrisnawatiSule, Ernie. PengantarManajemen, Kencana: Jakarta.

Wahab, Abd. dan Umiarso.Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.

Tohrini. Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013.

IAIN PONOROGO