

TESIS

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SARANA DAN PRASARANA  
PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH WAHID HASYIM  
BADEGAN PONOROGO.**



Disusun Oleh:

**Nama: Nadiya Lailatul Fitriani**

**NIM: 212217006**

**Dosen Pembimbing:**

**Dr. Harjali, M.Pd**

**JURUSAN TARBIYAH**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)**

**PONOROGO**

**2020**

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SARANA DAN  
PRASARANA PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANA WIYAH**

**WAHID HASYIM BADEGAN PONOROGO**

**TESIS**

Diajukan Kepada

Pascasarjana

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Untuk Memenuhi Tugas Akhir dalam

Menyelesaikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

**Oleh:**

**Nadiya Lailatul Fitriani**

**NIM: 212217006**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)**

**PONOROGO**

**PASCASARJANA**

**MARET 2020**

## ABSTRAK

Fitriani, Nadiya Lailatul. 2020. *Manajemen Peningkatan Mutu Sarana Prasarana Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Dr. Harjali, M.Pd.

Kata Kunci: Manajemen, Kepala Madrasah, dan Mutu Sarana Prasarana

Menurut Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah, bahwa seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki lima kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Kepala madrasah sebagai manajer harus mampu memiliki kesiapan manajerial dalam mengelola delapan standar pendidikan nasional yang salah satunya standar sarana prasarana pendidikan. Berdasar peninjauan di lapangan, kondisi sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo mengalami penurunan sekitar sepuluh tahun terakhir yang berdampak menurunnya jumlah siswa dan prestasi siswa. Namun semenjak tahun ajaran 2017/2018 dengan adanya kepala madrasah baru yang lebih mengembangkan kompetensi manajerialnya maka mengalami peningkatan mutu sarana prasarana terbukti juara lomba *drumband*, memiliki laboratorium komputer yang dapat digunakan untuk (UNBK) Ujian Nasional Berbasis Komputer bagi siswa kelas 9, memiliki gedung dua lantai untuk ruang guru, ruang kepala madrasah, dan ruang kelas.

Penelitian ini bertujuan menjelaskan manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dari segi fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data diukur dengan perpanjangan pengamatan, ketekunan pengamatan, triangulasi. Analisa data melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan kepala madrasah melakukan empat hal untuk manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan. *Pertama*, perencanaan melakukan program: (1) kepala madrasah bersama yayasan dan komite menetapkan tujuan meningkatkan kualitas dan kuantitas madrasah dengan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan (2) rapat melibatkan yayasan, komite, guru, karyawan untuk menentukan skala prioritas sarpras berupa pengadaan peralatan lengkap *drumband*, penambahan alat *music band*, penambahan alat *habsyi*, pembuatan laboratorium komputer dan pembangunan gedung untuk ruang guru, ruang kepala madrasah, dan ruang kelas, (3) merekrut guru baru yang bersedia tidak bekerja di lembaga lain. *Kedua*, pengorganisasian melakukan (1) pembagian kerja sesuai kemampuan berdasar rapat pimpinan dengan semua wakil kepala madrasah, (2) pengelompokan pekerjaan menjadi tiga

divisi: pengadaan komputer, pembangunan gedung, laboratorium komputer, (3) penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, melalui hierarki pembatasan wewenang. Anggota divisi ke koordinator divisi, lalu ke waka sarpras lalu ke kepala madrasah, (4) koordinasi semua divisi. Melalui rapat rutin tiap hari sabtu, komunikasi langsung disela-sela mengajar, dan komunikasi dengan *handphone*. *Ketiga*, pelaksanaan dengan (1) menggerakkan seluruh personal untuk melaksanakan tugas sesuai sasaran, menggunakan teknik motivasi berupa *reward* dan *punishment*, (2) memanggil guru atau karyawan yang bermasalah ke ruang kepala madrasah untuk diarahkan, (3) pemberian insentif sekedarnya kepada pelaksana tugas. *Keempat*, pengendalian dengan melakukan (1) menetapkan standar bangunan berdasar Permendiknas No. 33 tahun 2008, menetapkan tarjet realisasi sarpras dua semester, (2) penilaian kinerja melalui pencocokan realita dengan standar yang hasilnya sesuai standar seperti *drumband* meraih prestasi, gedung dua lantai terbangun, laboratorium komputer terwujud sehingga dapat digunakan UNBK kelas IX, (3) melakukan koreksi dan mencari jalan keluar dengan meningkatkan penggalan dana untuk penyempurnaan gedung.



## ABSTRACT

Fitriani, NadiyaLailatul. 2020. *Managerial Competence of Madrasah Head in Improving the Quality of Educational Infrastructure Facilities in Madrasah Tsanawiyah Wahid HasyimBadeganPonorogo*. Thesis, Islamic Education Management Study Program.Postgraduate, Ponorogo State Islamic Institute.Supervisor Dr. Harjali, M.Pd.

Keywords: Management, Principal of Madrasah, and Quality of Infrastructure Facilities

According to Permendiknas No. 13 of 2007 concerning the competencies of principals, it was stated that a principal/madrasah must have five competencies namely personality competence, managerial competence, entrepreneurial competence, supervision competency and social competence. A madrasah head as a manager is required to be able to have managerial readiness in managing eight national education standards, one of which is the standard of educational infrastructure. Based on the survey, the condition of educational infrastructure in Madrasah Tsanawiyah Wahid HasyimBadeganPonorogo has decreased even in the last ten years which has decreased the number of students and student achievement. But since the 2017/2018 school year with the existence of a new madrasah head, the quality of infrastructure has improved. The madrasah head develops more managerial competencies in improving the quality of infrastructure in his madrasah. So that it succeeded in increasing student achievement such as the champion of the drum band competition in Ponorogo Regency, had a computer laboratory that could be used for the Computer Based National Examination (UNBK) for 9th grade students, had a two storey building for teacher's room, madrasah head room, and classrooms.

His study aims to explain the managerial competence of madrasa principals in improving the quality of educational infrastructure in Madrasah Tsanawiyah Wahid HasyimBadeganPonorogo in terms of management functions which include planning, organizing, implementing and controlling.

Data collected through interviews, observations, and documentation. The validity of the data is measured by lengthening observations, perseverance of observations, triangulation, discussions with peers and checking. Data analysis through data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions.

The results showed the headmaster of madrasa did four things for the management of improving the quality of educational infrastructure. *First*, planning to carry out the program (1) madrasa head with the foundation and the committee set the goal of improving the quality and quantity of madrasas by improving the quality of educational infrastructure (2) meetings involving foundations, committees, teachers, employees to determine the priority scale of Sarpras in the form of procurement of complete drumband equipment, the

addition of music band instruments, the addition of habsyi equipment, the creation of computer laboratories and the construction of buildings for the teacher's room, madrasah headroom, and classrooms, (3) recruiting new teachers who are willing to not work in other institutions. *Second*, organizing (1) division of labor according to ability based on the meeting of leaders with all deputy head of madrasa, (2) grouping work into three divisions: procurement of computers, building construction, computer laboratories, (3) determination of relations between parts of the organization, through hierarchy authority restrictions. Division members to the division coordinator, then to wakarpras then to the headmaster of the madrasa, (4) coordination of all divisions. Through regular meetings every Saturday, communication is immediately interrupted by teaching, and communication with mobile phones. *Third*, implementation by (1) moving all personnel to carry out the task according to the target, using motivational techniques in the form of reward and punishment, (2) calling the problematic teacher or employee to the madrasah headroom to be directed, (3) providing a modest incentive to the task implementer. *Fourth*, control by conducting (1) setting building standards based on Ministry of Education Regulation No. 33 of 2008, set a two-semester Sarpras realization target, (2) performance appraisal through matching reality with the standards according to standards such as achievements and achievements, two-story building being built, computer laboratories materialized so that UNBK class IX can be used, (3) making corrections and find a way out by increasing fundraising for building improvements.





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

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016  
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. 0352/481277  
Website [www.iainponorogo.ac.id](http://www.iainponorogo.ac.id) Email, [pascasarjana@stainponorogo.ac.id](mailto:pascasarjana@stainponorogo.ac.id)

Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Institut Agama Islam Negeri  
Ponorogo  
Di  
Ponorogo

**NOTA PERSETUJUAN**

*Assalmu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melakukan perbaikan seperlunya, maka tesis saudara:

Nama : Nadiya Lailatul Fitriani

NIM : 212217006

Dengan Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sarana dan Prasarana Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo

Telah kami setuju dan dapat diajukan untuk memenuhi tugas akhir dalam menempuh Pascasarjana (S2) pada program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo.

Dengan ini kami ajukan tesis tersebut pada sidang tesis yang diselenggarakan oleh tim penguji yang ditetapkan oleh Direktur Pascasarjana.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Ponc

Peml

**Dr. Harjali, M.Pd**

NIP. 196704132000031002



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

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

Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. 0352/481277

Website [www.iainponorogo.ac.id](http://www.iainponorogo.ac.id) Email, [pascasarjana@stainponorogo.ac.id](mailto:pascasarjana@stainponorogo.ac.id)

**PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS**

Tesis yang berjudul "Manajemen Peningkatan Mutu Sarana dan Prasarana Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo" yang ditulis oleh Nadiya Lailatul Fitriani, NIM: 212217006, telah dipertahankan di depan dewan penguji Tesis, dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran Tim Penguji Pada ujian tesis 18 Pebruari 2020.

**TIM PENGUJI:**

1. Ketua Sidang:

**Nur Kolis, Ph.D.**  
NIP. 197106231998031002

(.....)  
Tanggal: Maret 2020

2. Penguji I

**Dr. Moh. Toyyib, M.Pd.**  
NIP. 198004042009011012

(.....)  
Tanggal: Maret 2020

3. Penguji II

**Dr. Harjali, M.Pd.**  
NIP. 196704132000031002

(.....)  
Tanggal: Maret 2020

Ponorogo, Maret 2020

Mengesahkan,

Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo



**Dr. Aldin SH., M.Ag**  
NIP. 197407012005011004



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nadiya Lailatul Fitriani  
NIM : 212217006  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sarana dan Prasarana Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo”, adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalamnya tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, 10 Pebruari 2020

Penulis,



Nadiya Lailatul Fitriani

## **SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI**

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NADIYA LAILATUL FITRIANI  
NIM : 212217006  
Fakultas : Pasca Sarjana  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi/Tesis : MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SARANA PRASARANA  
PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH WAHID HASYIM  
BADEGAN PONOROGO

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

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 4      Maret      2020

Penulis  
  
**NADIYA LAILATUL FITRIANI**

---

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pendidikan Nasional diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang memiliki visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan jaman yang selalu berubah. Kualitas manusia yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia pada masa yang akan datang adalah yang mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan bangsa lain di dunia. Kualitas manusia Indonesia tersebut dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.<sup>1</sup>

Penyelenggaraan pendidikan tidak lepas dari peran kepala sekolah. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah atau madrasah yang terdapat pada pasal 1 menyebutkan, bahwa jabatan kepala sekolah diduduki oleh guru yang mendapat tugas tambahan menjadi kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus profesional sebagai guru sekaligus sebagai kepala sekolah dengan derajat profesionalitas tertentu.<sup>2</sup>

Berdasar Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah dinyatakan bahwa terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kompetensi tersebut meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan

---

<sup>1</sup>UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003.

<sup>2</sup>Permendikbud No. 28 Tahun 2010.

kompetensi sosial. Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang salah satunya membahas tentang pengelolaan sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.<sup>3</sup>

Menurut Mulyasa jika merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah, menyebutkan bahwa kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator*, dan *entrepreneur*. Kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin sebuah sekolah harus mampu mengelola semua sumber daya pendidikan yang dimiliki.<sup>4</sup>

Seorang kepala sekolah sebagai manajer dituntut harus mampu memiliki kesiapan manajerial dalam mengelola sekolah. Kemampuan manajerial yang dimaksudkan di sini yang mengarah pada fungsi-fungsi manajemen. Menurut George F. Terry, fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>5</sup> Dengan kemampuan semacam itu, diharapkan setiap pimpinan mampu menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para karyawannya agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kerjanya dengan baik.<sup>6</sup>

Kemudian menurut Hersey dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: *technical, human, dan conceptual*. Dengan memiliki ketiga keterampilan dasar tersebut, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan ketentuan,

---

<sup>3</sup>Permendiknas No. 13 tahun 2007.

<sup>4</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 98.

<sup>5</sup>Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang: Madani, 2007), 2.

<sup>6</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), 94-95.

sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Maka dari itu kemampuan manajerial kepala sekolah ditandai oleh kemampuan untuk mengambil keputusan (*decision making*) dan tindakan secara tepat, akurat, dan relevan.<sup>7</sup>

Ketiga kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut ditandai dengan kemampuan dalam merumuskan program kerja, mengkoordinasikan pelaksanaan program kerja, baik dengan dewan guru maupun dengan yang lainnya yang terkait dalam pendidikan suatu kemampuan dalam melakukan evaluasi terhadap program kerja sekolah yang telah dilaksanakan.<sup>8</sup>

Menurut Sudibyo, kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan visi misi madrasah melalui langkah-langkah manajemen yang dilakukannya. Manajemen pendidikan dimaknai sebagai aktifitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Yang dimaksud sumber-sumber pendidikan di sini adalah ketenagaan, dana, sarana, dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dalam upaya mencapai tujuan madrasah.<sup>9</sup>

Kepala madrasah sebagai pengelola sekaligus pendidik memiliki tugas untuk selalu meningkatkan mutu atau kualitas lembaganya dari segi delapan

---

<sup>7</sup>Ibid.,

<sup>8</sup>Atep Yogaswara, "Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru (Analisis Deskriptif pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta)", *Jurnal Penelitian Pendidikan* Vol. 11 No.2 Oktober 2010, 62-63.

<sup>9</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 153.

standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan untuk mewujudkan visi misi madrasah yakni menghasilkan output pendidikan yang unggul baik secara kualitas maupun kuantitas. Hal ini tidak dipungkiri dari delapan standar pendidikan nasional tersebut, standar sarana prasarana pendidikan merupakan komponen penting yang harus ditingkatkan mutunya sebab merupakan alat pendidikan yang menentukan efektif tidaknya pelaksanaan kegiatan belajar mengajar pada madrasah selain juga didukung oleh pendidik, peserta didik dan kurikulum.<sup>10</sup>

Sarana pendidikan mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung menunjang proses pendidikan seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah.<sup>11</sup> Menurut peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 24 Tahun 2007 pasal 1 menyatakan bahwa standar sarana dan prasarana sekolah untuk SD/MI, SMP/Madrasah Tsanawiyah, SMA/MA mencakup kriteria minimum sarana dan kriteria minimum untuk prasarana. Kriteria sarana dan prasarana pendidikan meliputi: ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang pimpinan, ruang guru, ruang TU, tempat beribadah, ruang bimbingan konseling, ruang UKS, ruang OSIS, jamban, gudang, ruang sirkulasi, tempat olahraga.<sup>12</sup>

Sistem penjaminan mutu merupakan kegiatan yang sistemik dan terpadu pada penyelenggaraan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di satuan

---

<sup>10</sup>Ibid.

<sup>11</sup>Qomar dan Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlanga, 2007), 170-171.

<sup>12</sup>Permendiknas No. 24 tahun 2007.

pendidikan secara berkelanjutan, pencapaian standar, kepuasan pengguna hasil pendidikan baik internal maupun eksternal. Kegiatan ini dilakukan oleh satuan pendidikan, penyelenggara program/satuan pendidikan, pemerintah daerah, dunia usaha dan masyarakat. Pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan terutama berada pada satuan/program pendidikan, dan penyelenggara satuan/program pendidikan berkewajiban menyediakan dan memberikan bantuan dalam pemenuhan standar.<sup>13</sup> Sehingga dapat dipahami setiap lembaga pendidikan harus memenuhi kebutuhan standar dan meningkatkan mutu seluruh standar pendidikan nasional, termasuk mutu standar sarana prasarana yang notabene akan meningkatkan kepuasan pelanggan baik peserta didik, orangtua, pendidik dan teaga pendidik.

Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) yang harus dilaksanakan oleh Madrasah Tsanawiyah/SMP dibutuhkan kesiapan mutu sarana prasarana pendidikan utamanya laboratorium komputer yang memadai, namun faktanya masih banyak Madrasah Tsanawiyah/SMP yang belum siap sehingga bergabung ke sekolah lain. Seperti di Bojonegoro ada 32 Madrasah Tsanawiyah yang bergabung ke sekolah lain.<sup>14</sup> Kemudian di Jember dari 116 Madrasah Tsanawiyah, ada 64 Madrasah Tsanawiyah yang melaksanakan UNBK bergabung ke sekolah lain.<sup>15</sup> Kabupaten Ponorogo juga termasuk, seperti yang diungkapkan Kepala Dinas Pendidikan Ponorogo, dari 13.266 siswa SMP/Madrasah

---

<sup>13</sup>Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2012), 10-11.

<sup>14</sup>[http://rri.co.id/surakarta/post/berita/664387/pendidikan/terkendala\\_sarpras\\_52\\_sekolah\\_terpaksa\\_numpang\\_unbk.html](http://rri.co.id/surakarta/post/berita/664387/pendidikan/terkendala_sarpras_52_sekolah_terpaksa_numpang_unbk.html) (29 April, 2019)

<sup>15</sup><https://jatim.antaranews.com/berita/291168/ribuan-siswa-smp-mts-di-jember-menumpang-unbk-di-sekolah-lain> oleh zumrotun Cholicah, diakses 10 Mei 2019

Tsanawiyah se-Ponorogo tahun 2019, terdapat 50 persen bergabung ujian UNBK di sekolah lain karena terkendala fasilitas komputer.<sup>16</sup>

Fasilitas pendidikan di sebuah lembaga madrasah merupakan satu bagian penting yang perlu diperhatikan. Pasalnya, keberadaan sarana dan prasarana ini menunjang kegiatan akademik dan non akademik SDM peserta didik serta mendukung terwujudnya proses belajar mengajar dan evaluasi belajar/ujian yang kondusif. Salah satu fasilitas yang perlu dilengkapi adalah ruang laboratorium, hal ini merupakan prasarana pendidikan yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan di madrasah.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan kepala madrasah dan beberapa guru di Madrasah Tsanawiyah (Madrasah Tsanawiyah) Swasta Wahid Hasyim Kapuran, Badegan, Ponorogo, didapatkan bahwa dengan kemampuan pengelolaan fungsi manajemen yang dilakukan kepala madrasah yang baru memimpin tahun ajaran 2017/2018 menghasilkan peningkatan mutu pendidikan dari tahun sebelumnya, terutama dalam hal sarana prasarana pendidikan. Seperti pada akhir tahun 2017 berhasil pengadaan peralatan laboratorium komputer sehingga mulai tahun 2018 dapat melaksanakan ujian Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) di sekolah sendiri tidak bergabung dengan madrasah lain, kemudian peralatan *drumband* yang baru dan lengkap sebagai sarana penyaluran bakat minat peserta didik sekaligus sarana promosi ke masyarakat juga terwujud di awal tahun ajaran 2017/2018 yang mendapatkan juara ke-2 lomba *marching band* tingkat SMP/Madrasah Tsanawiyah Se-Kabupaten Ponorogo tahun 2018.

---

<sup>16</sup><http://dolannews.com/50-persen-siswa-smp-di-ponorogo-numpang-ujian-unbk/> oleh Indra Dwiono, diakses 30 April 2019.



Kemudian setelah puluhan tahun belum terealisasi membangun gedung, sekarang tengah proses membangun gedung dua lantai yang rencananya untuk ruang kelas, ruang guru dan ruang kepala madrasah.<sup>17</sup>

Madrasah Tsanawiyah ini merupakan Madrasah Tsanawiyah swasta yang paling lama berdiri sejak tahun 1969 hingga sekarang di kecamatan Badegan di bawah naungan Yayasan Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo, dan masih memiliki jumlah siswa terbanyak dari pada Madrasah Tsanawiyah lainnya se-Kecamatan Badegan. Madrasah Tsanawiyah ini terakreditasi B, memiliki banyak prestasi lain juga diantaranya, juara 2 tingkat propinsi Jawa Timur lomba menulis surat untuk gubernur Jawa Timur tahun 2018, juara 2 lomba IPS terpadu Kemenag Ponorogo tahun 2018, juara 1 regu putra dan juara ke-2 untuk regu putri lomba baris-berbaris tingkat SMP/Madrasah Tsanawiyah dan MA/SMA se-kecamatan Badegan tahun 2019, dan beberapa prestasi lainnya.

Madrasah Tsanawiyah ini mendapatkan input siswa dari dua MI yang se-naungan Yayasan Wahid Hasyim Ponorogo, dengan memiliki lima lembaga pendidikan yaitu RA Wahid Hasyim Ponorogo, MI Sabilil Muttaqin Kapuran, MI Islamiyah Tanjungrejo, Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran, dan LKSA Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo.<sup>18</sup>

Berangkat latar belakang di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam dengan judul **“Manajemen Peningkatan Mutu Sarana Prasarana Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo”**

---

<sup>17</sup>Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo), *wawancara*, 20 Agustus tahun 2019.

<sup>18</sup>Ibid.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan paparan pada latar belakang di atas, maka secara umum peneliti ingin mengungkap bagaimana manajemen peningkatan mutu sarana dan prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo. Mengingat luasnya masalah dan cakupan pembahasan, serta terbatasnya waktu dan dana, maka penelitian ini peneliti fokuskan dengan rumusan masalah-masalah sebagaimana berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah merencanakan program peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo?
2. Bagaimana kepala madrasah melakukan pengorganisasian dalam peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo?
3. Bagaimana kepala madrasah melakukan pelaksanaan dalam peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo?
4. Bagaimana kepala madrasah melakukan pengendalian dalam peningkatan mutu sarana dan prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis, memahami, dan mendeskripsikan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan perencanaan program peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo
2. Untuk menjelaskan pengorganisasian kepala madrasah dalam manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo.
3. Untuk menjelaskan pelaksanaan kepala madrasah dalam manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo.
4. Untuk menjelaskan pengendalian kepala madrasah dalam manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini secara teoritis untuk menemukan pola atau model manajemen peningkatan mutu sarana dan prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo.

2. Manfaat Praktis

Beberapa manfaat praktis yang nantinya dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

- a. Bagi kepala madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan kepala madrasah sebagai referensi dalam meningkatkan manajemennya dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan .

- b. Bagi lembaga Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo

Bagi lembaga Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai manajemen peningkatan mutu sarana dan prasarana pendidikan, untuk bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu/kualitas sarana dan prasarana pendidikan, dan sekaligus sebagai bahan pertimbangan manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan.

- c. Bagi guru

Secara umum pada guru khususnya wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana (wakasarana prasarana) Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk bahan gambaran dan pertimbangan dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan yang telah ada.

## BAB II

### MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN

#### A. Kajian Terdahulu

Kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kemampuan seseorang menjadi kepala madrasah yang berkualitas. Kompetensi manajerial, kepala madrasah dapat memajemen bawahannya sehingga kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Hal itu karena dengan implementasi kompetensi manajerial, kepala sekolah harus mampu mengelola dan meningkatkan mutu sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.<sup>19</sup>

Penelitian yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti diantaranya sebagai berikut: *Pertama*, sebagaimana penelitian tesis yang dilakukan oleh Muhammad Muhtar, Prodi Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung dengan judul Tesis, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Nurul Islam Gunung Sari Ulu Belu Kab. Tanggamus*, dengan hasil penelitian sebagai berikut: tiga kecakapan kepala madrasah terdiri dari

---

<sup>19</sup>Diding Nurdin, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Membangun Iklim Sekolah dan Kepuasan Guru di Sekolah Dasar", *Jurnal Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia* (Mei, 2015), 46.

ketrampilan kemanusiaan, ketrampilan teknis dan ketrampilan kognitif pengajaran sudah baik. Namun mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Nurul Islam Gunung Sari Ulu Belu Kab. Tanggamus masih kurang baik dalam pelaksanaannya, disebabkan guru masih menggunakan metode mengajar konvensional seperti ceramah, kemauan yang kurang dalam membuat RPP dan evaluasi pembelajaran, guru kurang memanfaatkan sumber belajar dan sarana prasarana belajar dengan maksimal, dan juga dipengaruhi oleh input siswa masuk sebagian berasal dari SD yang notabene kemampuan agamanya tidak sama dengan MI. Disebabkan hal-hal tersebutlah mutu pembelajarannya kurang bagus walaupun kompetensi manajerial kepala madrasah sudah bagus.<sup>20</sup>

*Kedua* penelitian tesis dilakukan oleh Fairuzah El-Faradis Fakultas Ilmu Tarbiyah, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul tesis: *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimin Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*. Hasil dari penelitian ini adalah kepala madrasah telah menggunakan aspek-aspek penting dari kompetensi manajerial kepala sekolah yang meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan) dengan sangat baik sebesar 69,41%, motivasi kerja sangat baik sebesar 49,41%, dan kinerja guru tinggi sebesar 61,17%. Sehingga dapat dipahami

---

<sup>20</sup>Muhammad Muhtar, Tesis judul: *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di MTs. Nurul Islam Gunung Sari Ulu Belu Kab. Tanggamus*, UIN Raden Intan Lampung, 2018.

kemampuan manajerial kepala madrasah dan motivasi kerja yang sangat baik akan berpengaruh pada kinerja guru yang tinggi pula di TMI Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura.<sup>21</sup>

*Ketiga* penelitian yang dilakukan oleh Atep Yogaswara dengan judul: *Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dalam Sistem Kepegawaian terhadap Kinerja Mengajar Guru di SMP Negeri Purwakarta*, hasil penelitiannya adalah terdapat kontribusi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada kategori sedang (45,10%) dan sistem informasi kepegawaian terhadap kinerja mengajar guru pada kategori rendah (61,60%) dan kemampuan manajerial kepala sekolah dan sistem informasi kepegawaian secara bersama-sama terhadap kinerja mengajar guru pada kategori sedang (65,30%). Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif analisis. Pelaksanaan penelitian dilakukan pada guru sekolah menengah pertama negeri di Kecamatan Purwakarta yaitu sebanyak 128 guru.<sup>22</sup>

*Keempat*, penelitian yang dilakukan oleh Galuh Eknapsiasari yang berjudul, *“Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas Perpustakaan Sekolah”* dengan hasil penelitian yang pertama, rencana kegiatan sekolah untuk memanfaatkan perpustakaan sekolah supaya perpustakaan sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kedua, penerapan pemanfaatan perpustakaan dapat dilaksanakan dengan baik jika para siswa

---

<sup>21</sup>Fairuzah El-Faradis, Tesis judul: *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimin Al-Islamiah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*, UIN Maliki Malang, 2018.

<sup>22</sup>Atep Yogaswara, “Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru (Analisis Deskriptif pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta)”, *Jurnal Penelitian Pendidikan* Vol. 11 No.2 Oktober 2010.

memiliki minat tinggi untuk mengunjungi perpustakaan. Ketiga, evaluasi dalam pemanfaatan perpustakaan sekolah bersifat internal dan melibatkan pemangku kepentingan serta untuk melihat hasil-hasil yang telah dicapai. Keempat, faktor pendukung adalah gedung perpustakaan yang tertata rapi dan indah, fasilitas perpustakaan yang lengkap dan pustakawan yang ramah dan profesional, sedangkan faktor penghambat adalah kebutuhan biaya yang besar untuk kegiatan ini. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif.<sup>23</sup>

*Kelima*, penelitian yang dilakukan oleh Engkay Karweti dengan judul, *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang*, dengan hasil penelitian secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh pada kinerja guru SLB di Kabupaten Subang sebesar 54,5%, sedangkan sisanya 45,5% merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain seperti iklim sekolah, budaya organisasi sekolah, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pelayanan, mutu dan lain-lain. Sehingga dapat disimpulkan kemampuan manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang.<sup>24</sup>

Berdasar kelima penelitian di atas mempunyai persamaan sekaligus perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas kompetensi manajerial kepala

---

<sup>23</sup>Galuh Eknasia Hapsari, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas Perpustakaan Sekolah", *Jurnal Manajer Pendidikan*, Volume 10, Nopember 2016, 520.

<sup>24</sup>Engkay Karweti, Pengaruh Kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di kabupaten Subang, *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 11 Oktober 2010. 76-89.



madrasah ataupun kemampuan manajerial kepala sekolah dan pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah. Sedangkan perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah penelitian pertama membahas kompetensi manajerial kepala madrasah yang berfokus pada meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Nurul Islam Gunung Sari Ulu Belu Kab. Tanggamus, penelitian kedua fokus pada motivasi kerja terhadap kinerja guru di Tarbiyatul Muallimin Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura, penelitian ketiga fokus pada sistem kepegawaian terhadap kinerja mengajar guru di SMP Negeri Purwakarta, penelitian keempat fokus pada peningkatan efektivitas perpustakaan, dan penelitian kelima fokus pada faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.

Berdasar penjelasan di atas dapat disimpulkan ada perbedaan yang cukup berarti karena penelitian yang akan peneliti teliti meskipun sama sama membahas kompetensi atau kemampuan manajerial kepala madrasah namun fokusnya pada meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo. Di beberapa penelitian di atas menggunakan metode kuantitatif, pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus. Dan perbedaannya lagi adalah subyek, waktu penelitian dan lokasi penelitian juga berbeda.

P O N O R O G O

## **B. Kajian Teori**

### **1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah**

#### **a. Pengertian Kompetensi**

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.<sup>25</sup> Sedangkan menurut Spencer kompetensi disamping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.<sup>26</sup> Berdasar pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan tata cara perilaku yang harus dimiliki dan dipraktekkan seseorang berdasar kriteria yang telah ditentukan.

#### **b. Pengertian Kepala Madrasah**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia kepala madrasah/sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>27</sup> Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga

---

<sup>25</sup>Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005.

<sup>26</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 10.

<sup>27</sup>KBBI, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), 420.

fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.

Menjadi seorang kepala madrasah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria atau standar yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala sekolah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007.<sup>28</sup>

c. Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah

Adapun secara rinci isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut adalah sebagai berikut:<sup>29</sup>

1) Kualifikasi Umum

Kepala sekolah/madrasah harus memiliki kemampuan yang untuk memajukan sekolahnya. Maka dari itu harus memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi; pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi tingginya 56 tahun; memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan memiliki pangkat

---

<sup>28</sup>Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

<sup>29</sup>Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 lihat juga Muhaimin dan Suti'ah, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), 39-41.

serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang (Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah).<sup>30</sup>

## 2) Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah

Selain kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah juga harus memiliki kualifikasi khusus yakni berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah, mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya, mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

### d. Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari lima kompetensi di antaranya: kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.<sup>31</sup> Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### 1) Kompetensi Manajerial

Merupakan kompetensi yang berkaitan dengan pengelolaan kepala sekolah terhadap berbagai sumber daya di sekolah untuk mewujudkan tujuan sekolah. Kompetensi ini terdiri dari menyusun

---

<sup>30</sup>Ibid.

<sup>31</sup>Muhaimin dan Suti'ah, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), 39-40.

perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.<sup>32</sup>

Selain tersebut juga harus mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah; mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,

---

<sup>32</sup>Ibid., 41.

memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>33</sup>

## 2) Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi ini berkaitan dengan kewirausahaan yang terdiri dari menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>34</sup>

## 3) Kompetensi Supervisi

Kompetensi ini terdiri dari merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; menindaklanjuti hasil

---

<sup>33</sup>Ibid.

<sup>34</sup>Ibid.

supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.<sup>35</sup>

#### 4) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi ini berkaitan dengan sikap perilaku seorang kepala sekolah/madrasah yang terdiri atas: berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah dan memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.<sup>36</sup>

#### 5) Kompetensi Sosial

Kompetensi ini berkaitan dengan cara kepala sekolah berhubungan dengan orang lain yang terdiri dari bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.<sup>37</sup>

## 2. Konsep Manajemen Kepala Madrasah

Seorang pelaku manajerial dapat dikatakan seorang manajer, dan jika dalam lembaga pendidikan ditugaskan pada kepala madrasah atau kepala sekolah. Menurut Mulyasa jika merujuk pada Peraturan Menteri

---

<sup>35</sup>Ibid.

<sup>36</sup>Ibid.

<sup>37</sup>Muhaimin dan Suti'ah, *Manajemen Pendidikan*, 42-44.

Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar kepala sekolah/madrasah, menyebutkan bahwa kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator* dan *entrepreneur*. Kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin sebuah sekolah harus mampu mengelola semua sumber daya pendidikan yang dimiliki.<sup>38</sup>

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran kunci dalam keberhasilan sebuah sekolah. Menurut Wahjosumidjo kepala sekolah sebagai manajer harus memperhatikan tiga hal penting dalam manajemen pendidikan yaitu proses, pendayaagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan kemampuan dan ketrampilan yang khusus mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dalam mencapai tujuan yang direncanakan. Adapun kegiatan kepala sekolah sebagai manajer tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia secara optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan.<sup>39</sup>

Penjelasan kegiatan kepala sekolah sebagai manajer sebagai berikut: merencanakan/*planning*, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

---

<sup>38</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 98.

<sup>39</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 94-95.



Mengorganisasikan/*organizing*, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengordinasikan sumber daya manusia dan sumber sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan, memimpin/*leading*, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh SDM untuk melakukan tugas-tugasnya secara esensial. Kemudian menciptakan suasana tepat kepala sekolah membantu SDM untuk melakukan hal-hal yang paling baik; Mengendalikan/*controlling*, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.<sup>40</sup>

Penjelasan di atas hampir sama dengan pendapat James A.F. Stoner, seorang manajer kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir sumber daya manusia.

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu: bekerja dengan dan melalui orang lain, bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai

---

<sup>40</sup> Ibid.,

persoalan, berpikir secara realistis dan konseptual, sebagai juru penengah, sebagai seorang politisi, sebagai seorang diplomat, dan sebagai pengambil keputusan yang sulit.<sup>41</sup>

Menurut Paul Hersey Cs. dalam rangka melaksanakan tugas-tugas manajerial setidaknya diperlukan tiga macam ketrampilan yaitu: (a) *Technical Skills* meliputi menguasai pengetahuan tentang metode, proses prosedur dan tehnik untuk melaksanakan kegiatan khusus; kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut, (b) *Human Skills* meliputi: kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain mengapa mereka berkata dan berperilaku; kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif; mampu berperilaku yang diterima (c) *Conceptual Skills* meliputi: kemampuan analitis; kemampuan berpikir rasional; ahli berbagai macam konsepsi; mampu menganalisa berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan; mampu mengantisipasi perintah; mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem sosial.<sup>42</sup>

Kepala sekolah dalam menjalankan manajerialnya secara tidak langsung telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue, fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

(a) *Planning*, menentukan tujuan yang hendak dicapai selama masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat;

---

<sup>41</sup>Ibid., 96-97.

<sup>42</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 99-102.

- (b) *Organizing*, mengelompokkan dan menentukan kegiatan dan memberi kekuasaan;
- (c) *Staffing* menentukan keperluan SDM, pengarahan, penyaringan, latihan;
- (d) *Motivating*, kadang kala disebut *actuating*, mengarahkan dan menyalurkan perilaku manusia ke arah-arah tujuan;
- (e) *Controlling*, mengukur pelaksanaan dengan tujuan, menentukan sebab penyimpangan dan mengambil tindakan jalan keluarnya.<sup>43</sup>

Berdasar penjabaran di atas dapat disimpulkan dalam melaksanakan kompetensi manajerial, maka kepala sekolah harus melakukan fungsi manajemen meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan). Adapun pembahasannya sebagai berikut:

### 1) **Perencanaan/Planning**

Apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui enam pertanyaan (5W+1H) sebagai berikut: (1) *What*, apa yang sesungguhnya tujuan dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, (2) *Why*, mengapa kegiatan itu dilaksanakan, (3) *Where*, dimana kegiatan itu dilaksanakan, (4) *When*, kapan kegiatan itu dilaksanakan, (5) *Who*, siapa yang melaksanakan kegiatan tersebut, (6) *How*, bagaimana cara yang harus dilakukan.<sup>44</sup>

Adapun unsur-unsur *planning* menurut George R. Terry dan Leslie, sebagai berikut: *Self-audit*, menentukan keadaan organisasi sekarang;

---

<sup>43</sup>George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 9-10.

<sup>44</sup>Erni Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 97.

*Survey* lingkungan; menentukan tujuan; *Forecast*, ramalan-ramalan keadaan yang akan datang; melakukan tindakan-tindakan dan sumber penerahan; *Evaluate*, pertimbangan tindakan yang diusulkan; ubah dan sesuaikan, *revise* and *adjust*, rencana-rencana sehubungan dengan hasil pengawasan dan keadaan yang berubah; *Communicate*, berhubungan terus selama proses perencanaan.<sup>45</sup>

Dalam perencanaan, Robbin dan Coulter menjelaskan bahwa paling tidak ada empat fungsi dari perencanaan yaitu (a) perencanaan sebagai pengarah, mengarahkan dari berbagai konflik kepentingan, pemborosan sumber daya tanpa ada koordinasi yang jelas dan terarah, (b)Perencanaan sebagai meminimalisir ketidakpastian, (c)Perencanaan sebagai penetapan standar dan pengawasan kualitas, (d)Perencanaan sebagai minimalisasi pemborosan sumber daya.<sup>46</sup>

Dalam perencanaan diperlukan langkah-langkah yang tepat, adapun langkah-langkahnya menurut Ngalm Purwanto sebagai berikut: menentukan dan merumuskan tujuan pendidikan yang hendak dicapai; meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan dalam kependidikan; mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan untuk pengembangan pendidikan; menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan kependidikan; merumuskan berbagai solusi dan alternatif pemecahan masalah.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup>George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, 10-11.

<sup>46</sup>Erni Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 98.

<sup>47</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*(Bandung: Pustaka Setia, 2011), 117.

Perencanaan bisa saja gagal karena menghadapi berbagai kesulitan sebagai berikut: perencana kurang ahli, kurang wewenang dalam penyusunan perencanaan, tenaga pelaksana dari perencanaan tersebut kurang cakap, keuangan tidak mencukupi untuk menerapkan perencanaan, tidak ada dukungan intern maupun ekstern, terjadinya perubahan-perubahan situasi secara drastis.<sup>48</sup>

Akan tetapi perencanaan harus tetap dilakukan walaupun ada kemungkinan gagal, karena fungsi ini tahap awal yang menentukan keberhasilan tahap-tahap selanjutnya. Sedangkan pentingnya perencanaan adalah memberikan kerangka dasar dalam semua bentuk perencanaan lainnya yang harus diambil, mempermudah pemahaman terhadap rencana strategis, perencanaan strategis merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan manajer dan organisasi.<sup>49</sup>

Dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan perencanaan adalah proses memikirkan dan menetapkan kegiatan atau program yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang kepala sekolah/madrasah dalam perencanaan pendidikan seharusnya luwes, mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya dalam pembuatan keputusan, mendorong partisipasi masyarakat, dan mendorong terciptanya ketentuan dalam perencanaan dan pelaksanaannya.

## **2) Pengorganisasian/*Organizing***

---

<sup>48</sup> Ibid., 118.

<sup>49</sup> Ibid., 119.

Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya di antara organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Husaini Usman, pengorganisasian disebut sebagai proses penyusunan struktur organisasi. Sedangkan menurut George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Mulyono pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antar personalia dalam organisasi, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.<sup>50</sup>

Pengorganisasian mempermudah pemimpin dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pembagiannya.<sup>48</sup> Hampir sama dengan pendapat di atas Hasibuan berpendapat bahwa pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas.<sup>51</sup>

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah mengatur dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi dengan menyusun hubungan perilaku

---

<sup>50</sup>Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 95.

<sup>51</sup>Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 40.

yang efektif antar personalia dalam organisasi, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efektif dan efisien mencapai tujuan serta menugaskan dan memberikan wewenang tanggung jawab tugas pada seorang maupun sekelompok orang.

Teori menurut Stoner, Freeman dan Gilbert yang dikutip Erni Tisnawati, disebutkan ada empat pilar dalam pengorganisaian yaitu.<sup>52</sup>

- (a) Pembagian kerja, dalam berbagai perencanaan untuk mencapai tujuan tentunya telah ditentukan. Keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan tentunya perlu disederhanakan agar mempermudah bagaimana pengimplementasiannya. Pembagian kerja merupakan upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang mungkin bersifat kompleks menjadi sederhana dan spesifik dimana disetiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik. Adapun orang yang ditugaskan untuk menjalankan setiap pekerjaan yang telah dibagi tersebut.
- (b) Pengelompokkan pekerjaan, setelah pekerjaan dispesifikasikan kemudian pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis.
- (c) Penentuan relasi antar bagian dalam pengorganisasian, ada dua konsep penting yang ada dalam hal ini yaitu *span of management and chain of command*. *span of management* terkait dengan jumlah orang atau

---

<sup>52</sup>Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefulloh, *Pengantar Manajamen*,154.

bagian yang bertanggung jawab terhadap bagian tertentu, sedangkan *chain of command* yang menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa serta bagian mana akan melapor kebagian mana.

- (d) Koordinasi, sebagaimana menurut Freeman, Stoner, dan Gilbert pada dasarnya koordinasi adalah *the process of intergrating the activities of sparate departement in order to pursue organizational goals effectively*. Koordinasi adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif. Tanpa koordinasi berbagai kegiatan yang dilakukan disetiap organisasi tidak akan terarah dan cenderung hanya membawa misi masing-masing bagian.<sup>53</sup>

Dalam melaksanakan pengorganisasian, menurut Stoner ada tiga pendekatan yang bisa dilakukan untuk pencapaian koordinasi yang efektif yaitu (1) Pendekatan pertama dengan menggunakan teknik manajemen dasar yang meliputi hierarki manajerial, peraturan dan prosedur, rencana dan penetapan tujuan, (2) Pendekatan kedua dengan meningkatkan koordinasi potensial meliputi sistem informasi vertikal, penciptaan hubungan horizontal, (3) Pendekatan ketiga dengan mengurangi kebutuhan akan koordinasi meliputi penciptaan sumber daya-sumber daya tambahan, dan penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri.<sup>54</sup>

Berbagai kegiatan dalam pengorganisasian diantaranya yaitu: merinci pekerjaan mana yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, sasaran organisasi; mengelompokkan pekerjaan tersebut kedalam unit-unit

---

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup>Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen*, 164-168.



yang secara logis dapat dijalankan oleh sekelompok orang atau satu orang; menyusun struktur yang menggambarkan dan mengelompokkan; menyusun uraian pekerjaan atau tugas yaitu batasan tugas hubungan kerja, tanggung jawab dan wewenang dari setiap unit kerja; menentukan kualifikasi jabatan, yaitu persyaratan untuk menduduki jabatan atau pekerjaan.<sup>55</sup>

Dalam pengorganisasian selalu berkenaan dengan berbagai hal diantaranya: adanya tujuan yang hendak dicapai, penentuan jenis-jenis aktivitas kerja untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, pengelompokan, aktivitas-aktivitas kerja ke dalam pola yang logis untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dan menjamin kelancaran kerja, penetapan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan atau tugas-tugas, merumuskan hubungan dan mekanisme kerja di antara anggota atau kelompok kerja yang ada, penetapan kegiatan tertentu untuk setiap individu kelompok departemen.<sup>56</sup>

Sedangkan langkah-langkah pengorganisasian meliputi: memahami tujuan institusional; mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam usaha mencapai tujuan institusional; kegiatan serumpun (sejenis) dikelompokkan dalam satu unit; menetapkan fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab setiap unit kerja; menetapkan personal setiap unit kerja; dan menentukan hubungan kerja antar unit kerja.<sup>57</sup>

Adapun manfaat pengorganisasian yaitu: antara bidang satu dengan

---

<sup>55</sup>Novianty Djafari, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 18.

<sup>56</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), 17.

<sup>57</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi*, 27.

bidang yang lain dapat diketahui batas-batasnya, serta dapat dirancang bagaimana antar bagian dapat melakukan kerjasama sehingga tercapai sinkronisasi tugas; dengan penugasan yang jelas terhadap orang-orangnya, masing-masing mengetahui wewenang dan kewajibannya; dengan digambarkannya unit-unit kegiatan dalam sebuah struktur organisasi dapat diketahui hubungan vertikal dan horizontal, baik dalam jalur struktural maupun jalur fungsional.<sup>58</sup>

Pengorganisasian pasti melibatkan banyak komponen, yang biasa diistilahkan dengan *WERE* yang berarti *Work, Employes, Relationships and Environment* yaitu pekerjaan, pegawai, hubungan dan lingkungan.<sup>59</sup> Dengan pembahasan sebagai berikut ini, (a) Pekerjaan, fungsi yang akan dijalankan berasal dari tujuan yang dinyatakan dan merupakan landasan bagi organisasi. Fungsi dipisahkan dalam sub-fungsi dan seterusnya sub fungsi. Hal ini dikarenakan, *pertama*, pembagian pekerjaan dikalangan sebuah kelompok menghendaki bahwa pekerjaan tersebut harus dibagi; *kedua* spesialisasi pekerjaan mengharuskan satuan tugas dibentuk atas dasar persamaan pekerjaan maupun efisiensi yang dapat dilaksanakan dengan baik, (b) Pegawai, kepada setiap orang ditugaskan suatu bagian khusus dari pekerjaan keseluruhannya. Sehingga penugasan tersebut memberikan pengakuan sepenuhnya kepada perhatian pegawai. Pengakuan ini adalah vital dalam mengorganisir. Penugasan kepada seseorang

---

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> George Terry dan Leslie W Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, 86.

biasanya terdiri atas suatu bagian dari pekerjaan unit kerja organisasi (c) Hubungan, merupakan kepentingan utama dalam pengorganisasian. Hubungan seorang pegawai dengan pekerjaan, interaksi seorang pegawai dengan yang lain dan dari satuan unit pekerjaan lain, merupakan isu-isu yang menentukan pengorganisasian, (d) Lingkungan, komponen nyata yang terakhir dalam organisasi mencakup alat-alat fisik dan iklim umum yang didalamnya para pegawai akan melaksanakan pekerjaannya. Lokasi, peralatan, meja-meja, formulir, penerangan, semangat umum, dan sikap. Lingkungan mempunyai dampak yang berarti kepada hasil yang diperoleh dari pengorganisasian.<sup>60</sup>

Dalam menjalankan tugas pengorganisasian beberapa hal yang harus diperhatikan seperti menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana; mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur; membentuk struktur kewenangan dan mekanisme organisasi; menentukan metode kerja dan prosedurnya; memilih, melatih, dan memberi informasi kepada karyawan.<sup>61</sup>

Berdasar uraian di atas, manajemen berfungsi mengkoordinasikan seluruh tugas dan fungsi personal dalam lembaga pendidikan sehingga tidak terjadi pelaksanaan kegiatan yang tumpang tindih yang sebenarnya akan menghamburkan waktu dan biaya. Koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah tidak boleh menimbulkan birokratisasi yang terlampau ketat dan terkesan dipaksakan, karena hal itupun akan berakibat

---

<sup>60</sup>Ibid.

<sup>61</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, 119.

buruk pada etos kerja para guru dan karyawan.

### 3) Pelaksanaan(*Actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Fungsi penggerak dan pelaksanaan dalam istilah lainnya yaitu *actuating* (memberi bimbingan), *motivating* (membangkitkan motivasi), *directing* (memberikan arahan), *influencing* (mempengaruhi), dan *commanding* (memberi perintah).<sup>62</sup>

Menurut George R. Terry dalam bukunya Mulyono, (*actuating*) adalah usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan, menggerakkan (*actuating*) menurut Terry berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.<sup>63</sup>

Menggerakkan menurut Keith Davis sebagaimana dikutip oleh Syaiful Sagala ialah kemampuan pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan semangat. Pemimpin yang menggerakkan bawahannya dengan semangat, maka pengikut juga bekerja dengan semangat. Menurut Hoy dan Miskel yang dikutip oleh

---

<sup>62</sup>Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang: Madani, 2017), 55-56.

<sup>63</sup>Ibid., 56.

Syaiful Sagala, pemimpin yang efektif cenderung mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung (*supportif*) dan meningkatkan rasa percaya diri menggunakan kelompok membuat keputusan.<sup>64</sup>

Menggerakkan dalam organisasi sekolah adalah merangsang guru dan personal sekolah lainnya melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik untuk mencapai tujuan. Dalam lembaga pendidikan, penggerakan ini dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah. Menurut Covey Stephen R. yang dikutip Noer Rohmah, hal penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) adalah bawahan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: merasa yakin akan mampu mengerjakan, yakin pekerjaan itu memberi manfaat bagi dirinya, tidak sedang dibebani tugas, tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan, hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.<sup>65</sup>

Dari berbagai pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap guru dan karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas, dan tanggung jawabnya.

Pemberian motivasi yang dilakukan kepala sekolah kepada guru dan karyawan sangatlah penting, karena motivasi akan menggerakkan seseorang untuk melaksakan sesuatu. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pemotivasian yaitu: berhubungan dengan individu

---

<sup>64</sup>Ibid.

<sup>65</sup>Ibid., 57.

dan jelaskan tujuan kepada bawahan; membagikan ukuran pelaksanaan, melatih dan membimbing bawahan untuk memenuhi ukuran tersebut; memberi bawahan upah berdasarkan pelaksanaan; memuji dan menegur dengan jujur; mengadakan lingkungan sesuai tuntutan; menyesuaikan motivasi sehubungan dengan hasil pengawasan dan kondisi yang berubah; berhubungan selalu selama proses pemotivasian.<sup>66</sup>

Pelaksanaan (*actuating*) memiliki beberapa kegiatan nyata diantaranya: pemberian tugas dan tanggung jawab, pemberian motivasi anggota serta mengembangkan dan melatih meningkatkan pengetahuan.<sup>67</sup>

Fungsi (*actuating*) pelaksanaan dalam kompetensi manajerial memiliki banyak fungsi dan kegunaan yang bermanfaat untuk mendukung terlaksananya tujuan meliputi (a) Dalam kepemimpinan sebagai pemberi arahan, komando dan pengambilan keputusan organisasi; (b) Motivasi berfungsi sebagai cara untuk menggerakkan agar tujuan organisasi tercapai (c) Komunikasi berfungsi sebagai alat untuk menjalin hubungan dalam rangka fungsi penggerakan dalam organisasi.<sup>68</sup>

Dari berbagai uraian di atas, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi yang paling fundamental, karena merupakan upaya tindakan dari semua tingkat teratas sampai terbawah. Memang diakui perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, tapi tidak akan ada *output* yang kongkrit

---

<sup>66</sup>Terry and Lesli, *Dasar Manajemen*, 12.

<sup>67</sup>Novianty Djafari, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 19.

<sup>68</sup>Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, 287.

tanpa implementasi. Untuk maksud itulah maka diperlukan tindakan pergerakan atau pelaksanaan (*actuating*) atau usaha untuk menimbulkan *action*.

#### 4) Pengendalian/*Controlling*

*Controlling* atau pengendalian merupakan salah satu aspek penting dalam dinamika sebuah organisasi. Kontrol disini diartikan sebagai kendali agar performa petugas dan *output* sesuai rencana. Menurut Stoner dan Winkel, pengawasan/pengendalian berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah jalur tujuan. Apabila salah satu bagian dalam organisasi menuju arah yang salah, manajer berusaha mencari sebabnya dan mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar.<sup>69</sup> Selanjutnya Smith menyatakan *controlling* sering diterjemahkan pula dengan pengendalian, termasuk di dalamnya rencana-rencana dan norma-norma yang mendasarkan pada maksud dan tujuan manajerial, di mana norma tersebut terdapat kuota dan tarjet maupun pedoman pengukuran hasil kerja nyata.<sup>70</sup>

Berdasar dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa tujuan dari pengawasan atau pengendalian pada dasarnya untuk menyesuaikan gerak organisasi yang sedang berlangsung dengan tujuan dan rencana awal dari organisasi tersebut.

Menurut Terry dan Lesly, dalam pengawasan, manajer hendaknya melakukan hal-hal berikut: (a) menetapkan ukuran-ukuran;

---

<sup>69</sup>Noer Rohmah, *Pengantar Manajemen*, 67.

<sup>70</sup>Ibid.

(b) monitoring hasil dan bandingkan dengan ukuran; (c) memperbaiki penyimpangan-penyimpangan; (d) mengubah dan menyesuaikan cara pengawasan sesuai perubahan kondisi; (e) berhubungan selalu selama proses pengawasan.<sup>71</sup>

Adapun jenis pengendalian, terdiri atas penelitian terhadap hasil kerja sesuai dengan rencana/program kerja; pelaporan hasil kerja dan pendataan pelbagai masalah dan evaluasi hasil kerja dan *problem solving*.<sup>72</sup>

Pengendalian sangatlah penting dalam menjalankan suatu program apapun agar tercapai tujuan yang ditetapkan. Griffin menjelaskan terdapat empat tujuan utama dalam fungsi pengawasan, yakni (a) adaptasi lingkungan, untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana dan perubahan lingkungan (b) meminimumkan kegagalan, dengan sering diawasi maka calon-calon kegagalan akan terdeteksi dan segera diatasi, (c) meminimumkan biaya, dengan sering diawasi kemungkinan pemborosan segera diketahui diatasi (d) adaptasi kompleksitas organisasi.<sup>73</sup>

Agar keempat tujuan pengawasan tersebut dapat dipahami maka akan diuraikan langkah-langkah dari proses pengawasan, dari Stoner, Freeman dan Gilbert yaitu: (a) penetapan standa dan metode penilaian kinerja (b) penilaian kinerja (c) penilaian apakah kinerja memenuhi standar ataukah tidak (d) pengambilan koreksi.

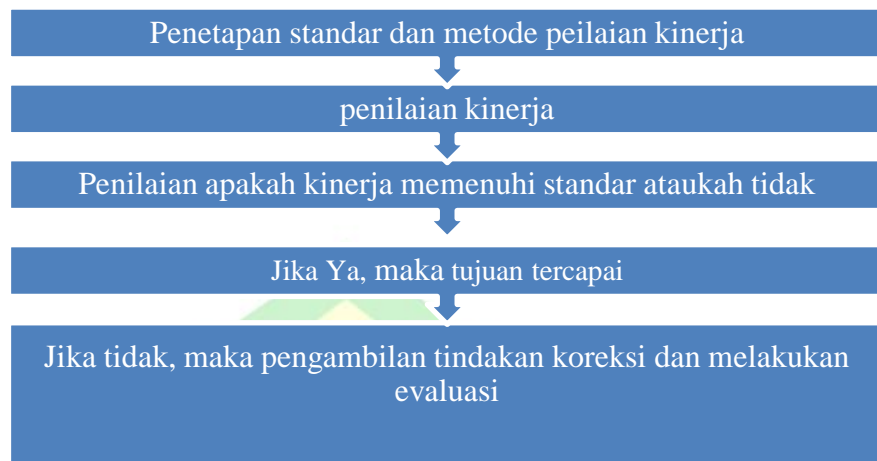
---

<sup>71</sup>Terry and Lesli, *Dasar Manajemen*, 12.

<sup>72</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, 123.

<sup>73</sup>Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, 318-321.





Kemudian pengendalian atau pengawasan ini tentunya memiliki banyak tujuan sebagai berikut: menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan; mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan; mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik; menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi; meningkatkan kelancaran operasi organisasi; meningkatkan kinerja organisasi; memberikan opini atas kinerja organisasi; mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah dalam pencapaian kinerja yang ada; menciptakan terwujudnya organisasi yang bersih.<sup>74</sup>

Dari berbagai uraian di atas, dapat diketahui bahwa pengawasan berorientasi pada tujuan, perencanaan dan pelaksanaannya. Pengawasan berupaya membetulkan kesalahan arah untuk dikembalikan pada jalur yang benar. Pengawasan atau pengendalian untuk mengetahui apakah

---

<sup>74</sup>Ibid.

hasil pelaksanaan bawahan sesuai dengan kebijaksanaan pimpinan. Sehingga kepala sekolah/madrasah harus melakukan pengendalian dan pengawasan agar fungsi-fungsi manajerial lain seperti fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan juga berjalan lancar sesuai arah tujuan.

### **3. Peningkatan Mutu Sarana Prasarana Pendidikan**

#### **a. Pengertian Mutu**

Beberapa ahli mendefinisikan mutu secara berbeda-beda. Josep Juran mengartikan mutu sebagai kinerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kemudian Philip B. Crosby mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan apa yang diisyaratkan atau distandarkan. Sedangkan Edwards Deming mengartikan mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.<sup>75</sup>

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan definisi mutu sebagai kondisi dinamis mengenai produk, dan jasa yang menuntut untuk pemenuhan standar, kebutuhan, harapan, dan keinginan pelanggan yang cocok untuk digunakan dan menjadikan pelanggan merasa puas.

Selain itu mutu adalah kemampuan yang dimiliki oleh sebuah produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan atau harapan kepuasan pelanggan. Adapun pelanggan dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Adapun internal yaitu siswa sebagai pembelajar dan eksternal yaitu masyarakat atau dunia

---

<sup>75</sup>Noer Rahmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, 205-206.

industri. Mutu tidak berdiri sendiri artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Dalam kaitan ini peran dan fungsi sistem penjaminan mutu sangat dibutuhkan.<sup>76</sup>

Mutu pendidikan merupakan dua istilah yang berasal dari mutu dan pendidikan, artinya menunjuk pada kualitas produk yang di hasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Hal itu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusan relevan dengan tujuan.<sup>77</sup> Menurut pengertian tersebut sekolah yang bermutu mempunyai beberapa indikator yaitu: *Pertama*, jumlah siswa yang banyak, ini menandakan antusias masyarakat terhadap lembaga pendidikan sangat tinggi. *Kedua*, memiliki prestasi akademi maupun non akademik. *Ketiga*, lulusan relevan dengan tujuan lembaga pendidikan, artinya sesuai standar yang telah di tentukan oleh sekolah.<sup>78</sup>

#### **b. Prinsip-Prinsip Mutu Pendidikan**

Dalam mewujudkan mutu pendidikan yang lebih baik setidaknya ada tiga prinsip yang harus diperhatikan. *Pertama*, fokus pada pelanggan, dalam dunia pendidikan pelanggan ini fokus pada siswa, karena siswa objek utama dan pertama dalam proses pendidikan, karenanya proses belajar mengajar merupakan hal yang sangat urgen dalam pencapaian mutu. Kemudian pelanggan di sini tidak hanya internal saja tapi juga eksternal, yang mana keduanya sangat penting dalam membangun mutu

---

<sup>76</sup>Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: PT Remadja Rosdakarya, 2013),

<sup>77</sup>Aan Komariah dan Cipi Tiratna, *Visonary Leadershif, Menuju sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 5.

<sup>78</sup>Ibid.

pendidikan. Hal yang termasuk pelanggan eksternal adalah orang tua, pemerintah, LSM, lembaga lain yang mendukung mutu.<sup>79</sup>

*Kedua*, perbaikan proses. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting, untuk mengurangi keragaman dari *output* dan memperbaiki keandalan. Tujuan perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk *output* yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.

*Ketiga*, keterlibatan total. Menurut Kholis dalam bukunya Noer Rahmah, pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif. Semua guru dan karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang untuk memperbaiki *output* melalui kerjasama yang luwes, memecahkan persoalan, memperbaiki proses, dan memuaskan pelanggan. Pemasok juga dilibatkan untuk menjadi mitra melalui kerjasama guru dan karyawan yang dapat menguntungkan.<sup>80</sup>

### **c. Indikator Mutu Pendidikan Madrasah**

Terkait dengan mutu pendidikan, menurut Atkinson yang dikutip Muhammad Thoyib dijelaskan bahwa indikator mutu pendidikan mencakup tiga hal, yaitu; mutu pendidikan tinggi yang melihat bentuk

---

<sup>79</sup>Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, 4.

<sup>80</sup>Noer Rahmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, 209-210.

adalah hasil; kualitas pendidikan tinggi yang dilihat dari hasil langsung; yang lebih tinggi kualitas pendidikan dilihat dari prosesnya.<sup>81</sup>

Selanjutnya ketiga indikator tersebut dideskripsikan secara lebih komprehensif sebagai berikut:<sup>82</sup>

*Pertama*, mutu pendidikan tinggi dapat dilihat dari hasil akhir pendidikan (*ultimate outcome*) yang merupakan esensi semua usaha dalam pendidikan. Yang menjadi ukuran biasanya adalah tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah terjun dalam masyarakat atau dalam kompetisi dunia kerja.

*Kedua*, cara lain untuk melihat mutu pendidikan tinggi ialah dengan cara mengukur hasil langsung pendidikan (*immediate outcome*). Hasil itu biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya) setelah mereka menyelesaikan pendidikan tingginya. Hasil langsung pendidikan tinggi ini sebagai ukuran mutu pendidikannya yang meliputi aspek kognitif maupun non kognitif, baik yang mudah diukur maupun yang sukar diukur dan yang telah diperkirakan sebelumnya. Ukuran tingkah laku anak didik tidak hanya berupa skor tes tertulis tetapi juga jenis tes lainnya dan juga hasil kuantifikasi pengukuran dengan alat-alat ukur selain tes.

*Ketiga*, gambaran mutu pendidikan tinggi dapat dilihat juga dari proses pendidikannya, sebab proses pendidikan dianggap menentukan hasil langsung maupun hasil akhir pendidikan. Faktor-faktor proses

---

<sup>81</sup>Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi: Studi Kualitatif Pada UII Yogyakarta dan UNMUH Yogyakarta* (Ponorogo: STAIN Press, 2014), 56.

<sup>82</sup>Ibid., 56-58.

pendidikan yang akan dijadikan ukuran mutu pendidikan tinggi haruslah benar-benar ada hubungannya dengan hasil pendidikan baik secara teoretis maupun empirik.

Menurut Edward Sallis, sekolah yang bermutu bercirikan sebagai berikut:<sup>83</sup> (1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal; (2) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar; (3) Sekolah mempunyai investasi pada sumber dayanya; (4) Sekolah mempunyai strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pemimpin, tenaga akademik maupun tenaga administrasi; (5) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya; (6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang; (7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya; (8) Sekolah mendorong orang yang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas; Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal; Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas; (9) Sekolah memandang atau

---

<sup>83</sup>Sudarwan Danim, *Manajemendan Kepemimpinan Transformasional keKepalaSekolahan: Visi dan Strategi sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasional Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009 ), 54-55.

menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut; (10) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian dari integral dari budaya kerja; (11) Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.<sup>84</sup>

Peningkatan mutu madrasah berkaitan erat dengan pembentukan madrasah yang efektif. Madrasah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:<sup>85</sup> Proses belajar mengajar mempunyai efektivitas yang tinggi; Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat; Lingkup madrasah yang aman dan tertib; Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; Madrasah memiliki budaya mutu; Madrasah memiliki *team work* yang kompak, cerdas, dan dinamis; Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian); partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat; memiliki keterbukaan (transparan) manajemen; Madrasah memiliki kemampuan untuk berubah (baik secara psikologi maupun secara fisik); melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

Menurut Arcaro, visi mutu difokuskan pada lima hal yaitu: pemenuhan kebutuhan konsumen, keterlibatan total komunitas dalam program, pengukuran nilai tambah pendidikan, memandang pendidikan sebagai suatu sistem, perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat *output* pendidikan menjadi lebih baik.<sup>86</sup>

#### **d. Langkah-langkah Kepala Sekolah/Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

---

<sup>84</sup>Ibid.,

<sup>85</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 129.

<sup>86</sup>Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, 212.

Keberhasilan memilih dan menetapkan strategi secara tepat dalam melakukan perbaikan mutu pendidikan sangatlah urgen. Ada beberapa strategi pilihan menurut Mulyasana yang dikutip Noer Rahmah, yang dapat dipergunakan oleh pengambil keputusan dalam meningkatkan mutu pendidikannya, yaitu:

Pertama, strategi bertahan, yakni dilakukan oleh lembaga yang sedang menghadapi krisis, baik krisis dari banyak kelemahan organisasi ataupun krisis dari luar lembaga. Kedua, strategi bertahan total, yakni dikonsentrasikan pada perbaikan yang lemah dan yang kuat dipertahankan.

Ketiga, strategi penyelamatan. Strategi yang dilakukan oleh lembaga yang terancam bangkrut. Tindakannya adalah mengutamakan pada penyembuhan, konsentrasi pada sumber masalah, memperkuat kontrol, menerapkan manajemen resiko, memperkokoh persatuan, tidak orientasi pada keuntungan dan sebagainya.

Keempat, strategi mempertahankan kehidupan lembaga. Pola ini dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan yang dianggap mampu menutupi kelemahan sekaligus meningkatkan komponen yang dianggap kuat. Langkah-langkahnya adalah melakukan langkah asal bisa bertahan tapi tetap mencari peluang untuk keluar dari masalah, kontrol ketat, menerapkan manajemen resiko, menekankan pada program darurat, memperkokoh persatuan, tidak orientasi pada keuntungan, masih menghindari kompetisi dan menitik beratkan pada program jangka pendek.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup>Ibid. 213.



Kelima, strategi penyesuaian. Strategi untuk melakukan penyesuaian terhadap tuntutan perubahan baik perubahan global, nasional maupun regional. Keenam, strategi yang berorientasi pada persaingan. Dilakukan karena semua komponen lembaga sudah kuat. Ketujuh, strategi bersaing total, menekankan pada kelemahan pesaing. Kedelapan, strategi tiga kekuatan, menempatkan pesaing ditengah karena sudah dikelilingi kekuatan yang unggul. Kesembilan, strategi sektor kunci, strategi yang menggunakan kunci untuk satu-satunya dijadikan alat bersaing. Kesepuluh, *Door to door system*, yakni penguasaan pangsa pasar dilakukan dari pintu ke pintu konsumen.

Pada sisi lain strategi yang juga bisa dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan antara lain: (1) meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan guru (2) peningkatan materi pendidikan (3) peningkatan pemakaian metode (4) peningkatan sarana prasarana pendidikan (5) membangkitkan motivasi belajar.<sup>88</sup>

#### **e. Sarana Prasarana Pendidikan**

Sebagaimana ditetapkan dalam Undang-undang Sisdiknas No 20 tahun 2003 Bab XII pasal 45 ayat 1 dijelaskan bahwa: "Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik".<sup>89</sup> Kemudian juga diperkuat dalam Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang

---

<sup>88</sup>Ibid.123.

<sup>89</sup>Undang-Undang Sisdiknas Tahun 2003.

menyangkut standar sarana dan prasarana pendidikan secara nasional pada Bab VII Pasal 42 dengan tegas disebutkan bahwa: (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat rekreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.<sup>90</sup>

Sarana pendidikan mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung menunjang proses pendidikan seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah.<sup>91</sup>

Pandangan yang lebih komprehensif dalam meningkatkan mutu sarana prasarana, maka ada sistem penjaminan mutu yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan. Standar mutu pendidikan sesuai ISO 9001 tahun 2008 merujuk pada delapan standar pendidikan nasional adalah

---

<sup>90</sup>Peraturan Pemerintah Nomer 19 tahun 2005.

<sup>91</sup>Ibrahim Bafadal, *Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 8.

untuk komponen standar sarana dan prasarana, sasaran mutu meliputi semua bahan ajar yang diperlukan siswa tersedia dan menambah sarana dan prasarana.<sup>92</sup>

Adapun daftar prasarana yang harus dimiliki Madrasah Tsanawiyah atau SMP Berdasar Permendiknas No. 24 Tahun 2007 adalah ruang kelas, ruang perpustakaan, laboratorium IPA, ruang pimpinan, ruang guru, ruang tata usaha, tempat beribadah, ruang konseling, ruang UKS, ruang organisasi, ruang kesiswaan, jamban/toilet, gudang, ruang sirkulasi, dan tempat bermain atau ruang olahraga.<sup>93</sup>

Berdasar penjelasan di atas maka dapat dipahami, peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di sekolah/madrasah harus dilakukan karena sudah diatur dalam undang-undang pendidikan Indonesia. Hal tersebut merupakan salah satu langkah strategis yang harus diambil kepala sekolah/madrasah untuk mempertahankan kualitas atau hasil pendidikan dan sekaligus untuk memenuhi kepuasan pelanggan pendidikan baik pelanggan internal yang terdiri dari siswa, guru, karyawan maupun pelanggan eksternal yang terdiri dari orang tua dan masyarakat.

---

<sup>92</sup>Hari Suderadjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, (Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005), 1.

<sup>93</sup>Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan dan Praktik* (Jakarta: Kencana, 2015), 230.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang

dapat diamati.<sup>94</sup> Pendekatan penelitian kualitatif, yaitu pendekatan yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, di mana peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel, sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.<sup>95</sup>

Pendekatan kualitatif ini data yang dikumpulkan bukan angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambaran. Data yang dimaksud berasal dari wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi dan lainnya.

Pendekatan kualitatif ini mempunyai beberapa karakteristik diantaranya yaitu penelitian menggunakan latar alami, manusia sebagai alat (instrumen), analisis data secara induktif (analisis data bersamaan dengan pengumpulan data) penelitian bersifat deskriptif, data yang diperoleh berupa kata-kata, gambar dan perilaku mementingkan proses dari pada hasil.<sup>96</sup>

Jenis penelitian ini adalah studi kasus (*casestudy*) penelitian ini dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang, dan posisi saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang hasil penelitian itu memberi gambaran yang luas dan mendalam mengenai unit sosial tertentu.<sup>97</sup> Peneliti mencoba menggambarkan subjek penelitian didalam keseluruhan tingkah laku, yakni tingkah laku itu sendiri beserta hal-hal yang melingkupinya, hubungan antara tingkah laku dengan riwayat

---

<sup>94</sup>Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013),3.

<sup>95</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2009), 15.

<sup>96</sup>Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997 ), 38.

<sup>97</sup>Sudarman Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2002), 55.

timbulnya tingkah laku, demikian pula hal-hal lain yang berkaitan dengan tingkah laku tersebut. Peneliti juga mencoba untuk mencermati individu atau sebuah unit secara mendalam.<sup>98</sup> Studi kasus adalah suatu studi yang bersifat komprehensif, intens, rinci dan mendalam serta lebih diarahkan sebagai upaya menelaah permasalahan yang bersifat kontemporer.<sup>99</sup>

Keunikan atau keunggulan dari studi kasus secara umum adalah memberikan peluang yang luas kepada peneliti untuk menelaah secara mendalam, detail, intensif, dan menyeluruh terhadap unit sosial yang diteliti. Ini adalah kekuatan utama sebagai karakteristik dasar dari studi kasus. Selain itu studi kasus juga memiliki keunggulan spesifik lainnya, yakni: studi kasus yang dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan antar variabel serta proses-proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih luas, studi kasus memberi kesempatan untuk memperoleh konsep-konsep dasar perilaku manusia. Melalui penyelidikan intensif peneliti dapat menemukan karakteristik dan hubungan-hubungan yang mungkin tidak diduga sebelumnya, studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan-temuan yang sangat berguna sebagai dasar untuk membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih besar dan mendalam dalam rangka pengembangan ilmu-ilmu sosial.<sup>100</sup>

Dalam penelitian ini peneliti mencoba menggambarkan subjek penelitian didalam keseluruhan tingkah laku beserta hal-hal yang melingkupinya, peneliti juga mencoba untuk mencermati individu atau

---

<sup>98</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 314.

<sup>99</sup>Ju Subaidi, *Memahami Gejala Sosial Via Study Kasus*, Cendekia, 1 (Januari- Juni, 2006), 62.

<sup>100</sup>Ibid.,

sebuah unit secara mendalam. Studi kasus memaparkan sesuatu yang nyata atau sesuatu yang terjadi dan dialami sekarang. Kualitatif deskriptif adalah penelitian tentang gejala dan keadaan yang dialami sekarang oleh subjek yang akan diteliti. Penelitian jenis ini digunakan karena data yang akan dikumpulkan adalah proses bukan produk.<sup>101</sup>

Kasus yang ditemukan peneliti adalah manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo.

## **B. Kehadiran Peneliti**

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan, pengamatan berperan serta, sebab peranan penelitian yang menentukan keseluruhan skenarionya. Maksud dari pengamatan berperan serta adalah penelitian yang bercirikan interaksi sosial yang memakan waktu yang cukup lama antara penelitian dengan subjek alam lingkungan subjek, dan selama ini data bentuk bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis dan berlaku tanpa gangguan.<sup>102</sup> Untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, partisipan penuh sekaligus pengumpul data, sedangkan instrumen yang lain sebagai penunjang. Maka sebagai instrumen kunci, peneliti berusaha berinteraksi secara langsung dengan subjek penelitiannya, secara alamiah dan tidak memaksa.

## **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah swasta Wahid Hasyim Desa Kapuran Kecamatan Badegan, Kabupaten Ponorogo,

---

<sup>101</sup> Subana, *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2005), 27.

<sup>102</sup> Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 201.

Propinsi Jawa Timur. Dengan pertimbangan karena menurut peneliti madrasah ini lama berdiri sejak tahun 1969, terletak di daerah pinggiran pedesaan, yang sempat maju kemudian meredup dan mulai tahun 2017/2018 sampai sekarang mengalami perkembangan yang signifikan.

Mulai dari sarana prasarana untuk pengembangan bakat minat siswa seperti *marching band/drum band*, alat musik band, hadroh *habsy*, membangun gedung dua lantai untuk ruang kepala madrasah, ruang guru, ruang laboratorium komputer sehingga bisa melaksanakan Ujian Nasional Berbasis Komputer/UNBK di tahun 2018 di sekolah sendiri tidak bergabung ke sekolah lain yang mayoritas untuk Madrasah Tsanawiyah swasta bergabung ke sekolah lain, kemudian juga didukung prestasi seperti lomba *marching drum band* yang mendapatkan juara ke-2 tingkat SMP/Madrasah Tsanawiyah Se-kabupaten Ponorogo, Juara 2 Lomba IPS Terpadu KSM Kemenag Ponorogo tahun 2018, Juara 2 Lomba Menulis Surat untuk Gubernur Jawa Timur yang diselenggarakan oleh MAMNU Jawa Timur tahun 2018, Juara 1 Regu Putra Lomba PBB tingkat SMP/Madrasah Tsanawiyah dan MA/SMA se-kecamatan Badegan tahun 2019, dan beberapa prestasi lainnya.

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

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data tersebut



disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan.<sup>103</sup>

Adapun sumber data diatas mengungkap tentang:

1. Sumber data primer

Sumber data primer ini membutuhkan data atau informasi dari sumber pertama, biasanya kita sebut dengan reponden atau informan.<sup>104</sup> Meliputi kepala madrasah, waka sarana prasarana, yayasan, guru, dan karyawan.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder menggunakan bahan yang bukan dari sumber pertama sebagai sarana untuk memperoleh data atau informasi untuk menjawab masalah yang diteliti. Penelitian ini juga dikenal dengan penelitian yang menggunakan studi kepustakaan yang biasanya digunakan oleh para peneliti yang menganut paham pendekatan kualitatif.<sup>105</sup> Sumber data sekunder ini meliputi dokumen dan foto yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo.

## **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan beberapa metode yang dianggap relevan dengan penelitian, yaitu:

1. Observasi

---

<sup>103</sup>Ibid., 114.

<sup>104</sup>Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, 67.

<sup>105</sup>Ibid., 17.

Observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis. Menurut Kartono, pengertian observasi ialah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan. Selanjutnya dikemukakan tujuan observasi adalah mengerti ciri-ciri dan luasnya signifikan dari interelasinya elemen-elemen tingkah laku manusia pada fenomena sosial serta kompleks dalam pola-pola kultur tertentu.<sup>106</sup> Menurut Gunawan, yang dikutip dari Jekoda bahwa observasi dapat menjadi teknik pengumpulan data secara ilmiah apabila memenuhi syarat-syarat yaitu: (1) diabadikan pada pola dan tujuan penelitian yang sudah ditetapkan, (2) direncanakan dan dilakukan secara sistematis dan tidak secara kebetulan, (3) dicatat secara sistematis dan dikaitkan dengan proposisi-proposisi yang lebih umum dan tidak didorong oleh rasa ingin tahu belaka, (4) kredibilitasnya dicek dan dikontrol seperti pada data ilmiah lainnya.<sup>107</sup>

Hal selanjutnya menggunakan metode observasi cara yang digunakan paling efektif adalah melengkapi dengan format atau blanko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi.<sup>108</sup>

Pelaksanaan observasi dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu observasi langsung, observasi tidak langsung, observasi partisipasi dan

---

<sup>106</sup>Gunawan, *Metode Penelitian*, 143.

<sup>107</sup>Ibid, 144.

<sup>108</sup>Suharsimi Arikunto, *Proses Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1996), 232.

observasi non partisipasi.<sup>109</sup> Sedangkan peneliti sendiri dalam penelitian ini menggunakan observasi tidak langsung dan observasi non partisipasi (*non participant observation*), yaitu peneliti datang ditempat orang yang diamati tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Ini berarti peneliti tidak terlibat langsung dengan aktivitas orang yang sedang diamati. Peneliti hanya mengamati, mencatat, menganalisis dan selanjutnya membuat kesimpulan dan mencatat dari apa yang telah dilihatnya.

Kemudian metode non partisipan ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum menggambarkan segala sesuatu yang dikehendaki oleh peneliti. Pada observasi ini peneliti mengamati bagaimana perencanaan manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Hasyim Badegan Ponorogo. Hasil observasi ini ditulis lengkap dan disajikan dalam transkrip observasi.<sup>110</sup>

## 2. Wawancara

Wawancara kualitatif merupakan salah satu teknik untuk mengumpulkan data informasi. Penggunaan metode ini didasarkan pada dua alasan. Pertama, dengan wawancara, peneliti dapat menggali tidak hanya apa yang diketahui dan dialami subjek yang diteliti, tetapi juga apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subjek penelitian. Kedua,

---

<sup>109</sup> Andhita Dessy Wulansari, *Penelitian Pendidikan Suatu Pendekatan Praktik dengan Menggunakan SPSS* (Ponorogo: STAIN Po.Press, 2012), 64.

<sup>110</sup> *Ibid.*,

apa yang ditanyakan kepada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu yang berkaitan dengan masa lampau, masa kini, dan juga masa mendatang.<sup>111</sup>

Menurut Djunaedi, terdapat berbagai macam wawancara, diantaranya adalah wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pertanyaannya telah dirumuskan terlebih dahulu, dan informan diharapkan dapat menjawab dalam hal-hal kerangka wawancara dan definisi atau ketentuan dari masalah. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang mirip dengan percakapan informal.

Metode ini bertujuan memperoleh bentuk-bentuk tertentu informasi dari semua informan, tetapi susunan kata dan urutannya disesuaikan dengan ciri-ciri informan. Wawancara tak terstruktur bersifat luwes, susunan pertanyaannya dan susunan kata-kata dalam tiap pertanyaan dapat diubah saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara, termasuk karakteristik sosial budaya (agama, suku, gender, usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, dan sebagainya).<sup>112</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti memilih wawancara terstruktur. Metode ini digunakan karena dalam wawancara terstruktur, pertanyaan-pertanyaan telah dirumuskan terlebih dahulu, peneliti juga telah membuat pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu sebelum

---

<sup>111</sup>Djunaedi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012 ), 26.

<sup>112</sup>Ibid.,

melakukan wawancara. Teknik wawancara terstruktur ini untuk memperoleh data tentang manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan. Data diperoleh dari wawancara dengan kepala sekolah, waka sarana prasarana, yayasan, guru dan karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengambilan informan melalui teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a) *Purposive Sampling*, adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.<sup>113</sup> Dengan kata lain, informan merupakan pihak yang benar-benar memahami informasi yang menjadi fokus penelitian serta *credible*. Dengan demikian, sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, waka sarana prasarana, segenap dewan guru dan juga yayasan.
- b) *Snowball Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding semakin lama menjadi besar. Dalam penentuan informan, mula-mula peneliti memilih satu atau dua orang, namun apabila data yang diperoleh belum lengkap, maka peneliti mencari pihak lain yang dipandang lebih mengetahui dan dapat melengkapi data yang telah diberikan oleh informan sebelumnya.<sup>114</sup>

### 3. Dokumentasi

---

<sup>113</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D.*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 221.

<sup>114</sup>Ibid.,

Dokumentasi merupakan cara pengumpulan data dengan mencatat data-data atau dokumen-dokumen yang ada yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, foto dan sebagainya.<sup>115</sup> Dalam pembahasan ini diarahkan pada dokumentasi dalam arti, jika peneliti menemukan *record* tentu saja perlu dimanfaatkan. Dokumen biasanya dibagi atas dokumen pribadi dan dokumen resmi, dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.<sup>116</sup>

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti mengadakan wawancara dengan kepala madrasah dan wakil kepala bidang sarana prasarana terkait dengan manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo. Selain itu untuk kebenaran data yang peneliti peroleh dari hasil wawancara, peneliti juga mengadakan observasi terkait tentang bagaimana hasil pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Hasyim Badegan Ponorogo .

## **F. Teknik Analisis Data**

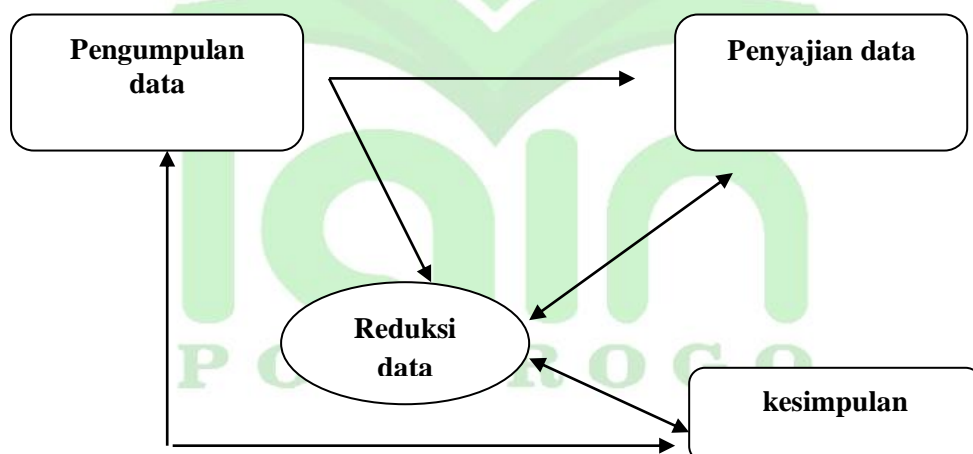
---

<sup>115</sup>Ibid., 223.

<sup>116</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 217.

Analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.<sup>117</sup> Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Teknik analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif digunakan secara interaktif dan langsung secara terus menerus, dan datanya sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *data conclusion drawing/verification*. Adapun langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar 3.1 tentang aktivitas analisis data kualitatif sebagai berikut.<sup>118</sup>



---

<sup>117</sup>Ibid., 334.

<sup>118</sup>Ibid.,

Keterangan:

1. Reduksi data (*data reduction*)

Mereduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok dan memfokuskan pada hal-hal yang dibutuhkan dalam penelitian, serta mencari tema dan polanya. Reduksi data bukan hanya sekedar membuang data yang tidak diperlukan, melainkan merupakan upaya yang dilakukan oleh penelitian selama analisis data dilakukan dan merupakan langkah yang tak terpisahkan dari analisis data. Berkaitan dengan hal ini, setelah data-data terkumpul yakni yang berkaitan dengan masalah kompetensi manajerial kepala madrasah. Selanjutnya dipilih yang penting dan difokuskan pada pokok permasalahan. Langkah reduksi data melibatkan beberapa tahap, tahap pertama, melibatkan langkah-langkah editing, pengelompokkan, dan meringkas data.

Pada tahap kedua, peneliti menyusun kode-kode dan catatan-catatan mengenai berbagai hal, termasuk yang berkenaan dengan aktivitas dan proses-proses sehingga peneliti dapat menemukan tema-tema, kelompok-kelompok, dan pola-pola data. Kemudian pada tahap terakhir dari reduksi data, peneliti menyusun rancangan konsep-konsep atau mengupayakan konseptualitas.<sup>119</sup>

Dalam penelitian ini, reduksi data bermanfaat untuk memilah dan memilih data-data yang sesuai dengan penelitian terkait

---

<sup>119</sup>Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif* (Yogyakarta: LKIS Yogyakarta, 2008), 104.



manajemen peningkatan mutu sarana prasarana di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo.

## 2. Penyajian data (*data display*)

Penyajian data adalah proses penyusunan informasi yang kompleks ke dalam suatu bentuk yang sistematis. Penyajian data melibatkan ke dalam pola-pola yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan grafik, dan chart. Bila pola-pola yang ditemukan telah didukung oleh data selama penelitian, maka pola tersebut sudah menjadi pola baku yang selanjutnya akan disajikan pada laporan akhir penelitian. Dalam hubungan ini, data yang tersaji berupa kelompok-kelompok gugusan-gugusan yang kemudian saling dikaitkan sesuai dengan kerangka teori yang digunakan. Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data menguraikan data dengan teks yang bersifat deskriptif. Tujuan penyajian data ini adalah memudahkan pemahaman terhadap apa yang telah diteliti dan bisa segera dilanjutkan penelitian ini berdasarkan penyajian yang telah dipahami. Dengan menyajikan data, akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi.<sup>120</sup>

## 3. Pengujian kesimpulan (*drawing and verifying conclusion*)

*Drawing and verifying conclusion* adalah pemeriksaan kesimpulan dan verifikasi yakni penarikan dan pengujian kesimpulan, peneliti pada dasarnya mengimplementasikan prinsip induktif dengan

---

<sup>120</sup>Ibid.,

mempertimbangkan pola-pola data yang ada atau kecenderungan dari display data yang telah dibuat. Kesimpulan dalam penelitian ini mengungkapkan temuan berupa hasil deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih kurang jelas dan apa adanya kemudian diteliti menjadi lebih jelas dan diambil kesimpulan. Kesimpulan ini untuk menjawab rumusan masalah yang dirumuskan diawal.

#### **G. Pengecekan Keabsahan Temuan.**

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu.<sup>121</sup> Berikut beberapa teknik pengecekan keabsahan data dalam proses penelitian kualitatif ini adalah:

##### 1. Keikutsertaan yang diperpanjang.

Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal dilapangan peneliti sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Jika hal itu dilakukan maka akan membatasi:

- a. Membatasi gangguan dari dampak peneliti pada konteks.
- b. Membatasi kekeliruan (biases) peneliti.
- c. Mengompensasikan pengaruh dari kejadian-kejadian yang tidak bisa atau pengaruh sesaat.
- d. Perpanjangan keikutsertaan ini peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.<sup>122</sup> Maka dari itu peneliti melakukan sejak dari peninjauan awal di bulan Desember tahun 2018 sampai dengan tahun 2019

##### 2. Pengamatan yang tekun

---

<sup>121</sup>Ibid., 324.

<sup>122</sup>Ibid.

Peneliti melakukan pengamatan secara tekun dengan cara teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap bagaimana manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo. Peneliti melakukan sejak dari peninjauan awal di bulan Desember tahun 2018 sampai dengan tahun 2019. Peneliti sering hadir ke lembaga Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo mengamati kegiatan yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan.

### 3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.<sup>123</sup> Dalam hal ini peneliti menggunakan data dari yayasan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo karena yang setiap hari memantau kinerja kepala madrasah.

## H. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian ini meliputi tiga tahap dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah:<sup>124</sup>

1. Tahap pra-lapangan yang meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan

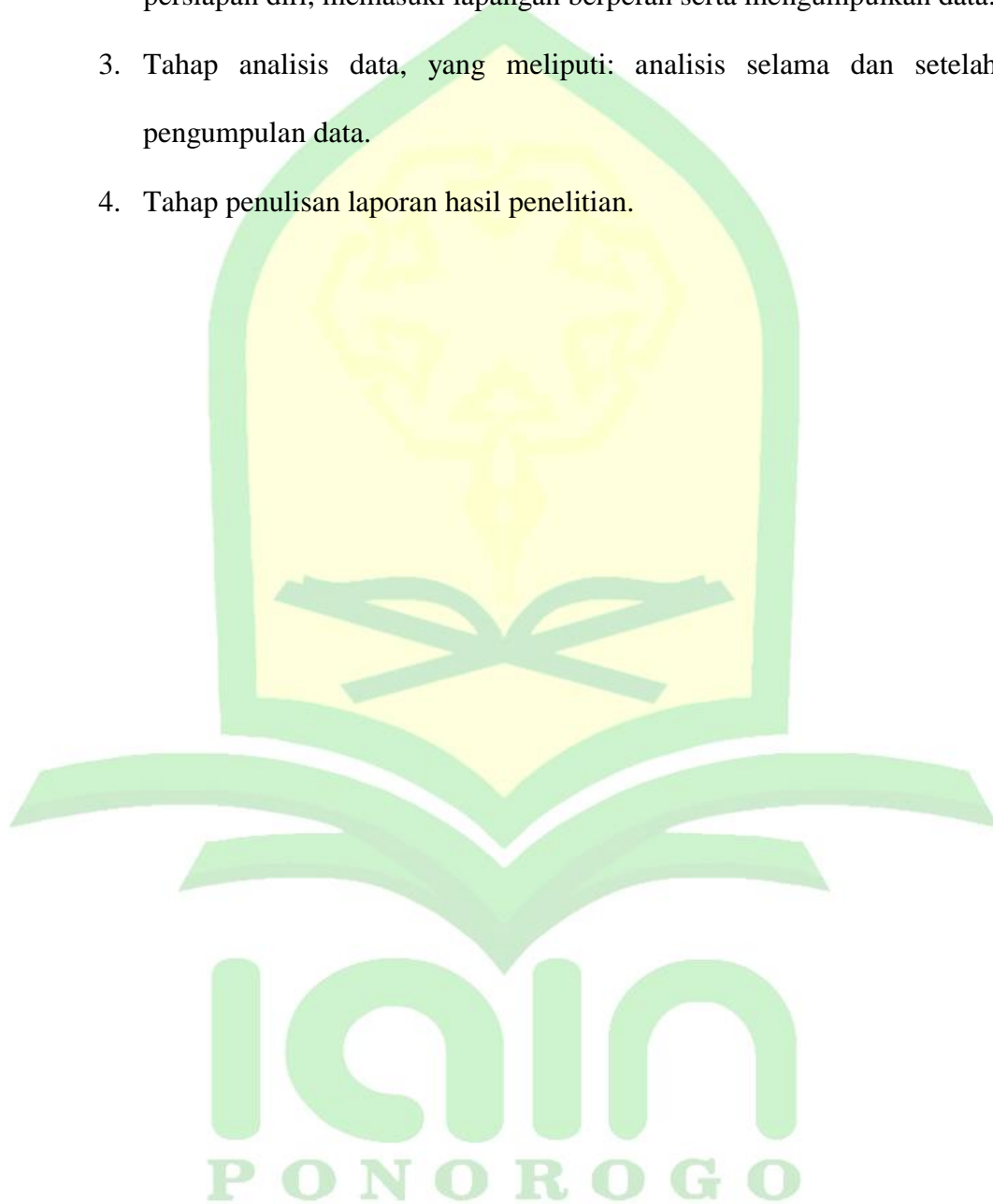
---

<sup>123</sup>Ibid., 329-330.

<sup>124</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 328.

menilai lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan penelitian.

2. Tahap pekerjaan lapangan, meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan berperan serta mengumpulkan data.
3. Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data.
4. Tahap penulisan laporan hasil penelitian.



## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Data Umum

##### 1. Sejarah berdirinya Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo

Pemikir pertama dalam membangun Madrasah Tsanawiyah ini adalah Bapak Kusmin, yang pada waktu menjabat sebagai Kepala Kantor Kecamatan Badegan. Kemudian pemikiran tersebut dikoordinasikan dengan beberapa tokoh agama dan tokoh masyarakat yang terdiri dari: Bapak Hasyim Mashar, Bapak KH. Wahid Hasyim, Bapak Dimiyati, Bapak Sujadi, Bapak Abdul Wahid/Bapak Daman Huri, Bapak Chabib.<sup>125</sup>

Koordinasi tersebut membuahkan hasil tersetujuinya untuk mendirikan madrasah tingkat menengah. Hal ini dikarenakan di Kecamatan Badegan belum ada pendidikan menengah setelah Madrasah Ibtidaiyah/MI atau Sekolah Dasar/SD maka perlu didirikan Madrasah Tsanawiyah/Madrasah Tsanawiyah.

Perjalanan selanjutnya mengumpulkan kepala desa Se-Kecamatan Badegan sejumlah tujuh belas desa ditambah sebagai berikut: Bapak Dimiyati dari Krebet, Bapak Khabib Husaini dari Pulosari, Bapak Hilaludin dari Tanjung Rejoapak Talap Supriadi dari Badegan, dan menghasilkan keputusan rapat dari kesemuanya disetujui mendirikan Madrasah Tsanawiyah Agama Islam (MTs AI) persiapan Negeri. Akhirnya

---

<sup>125</sup>Dokumentasi, Sejarah berdirinya MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo 2019/2020. Ponorogo, 10 Mei 2019.

berdirilah MTs AI tahun 1969 dan kegiatan belajar mengajar dimulai tanggal 12 Pebruari 1969.

Madrasah Trsanawiyah Agama Islam ini di awal-awal mempunyai sejumlah guru sebagai berikut: Bapak Hasyim Mashar dari Karangjoho, Bapak Dimyati dari Karangjoho, Bapak Sujadi dari Watubonang, Bapak Talap Supriadi dari Badegan, bapak Mahmudi dari Badegan, Bapak Setiono dari Gelang Kulon, Bapak Nurudin dari Blembem, Bapak Chabib dari Tanjung Rejo.

Madrasah Tsanawiyah ini terus berjalan sesuai tujuan hingga akhirnya mengalami perubahan. Pada tahun 1972 berganti nama menjadi MMP (Madrasah Menengah Pertama). Nama ini hanya berjalan 1 (satu) tahun, selanjutnya berganti nama lagi menjadi PGA 4 tahun. PGA 4 tahun ini berjalan sampai 1986 dan berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Wahid Hasyim dan berjalan sampai sekarang.<sup>126</sup>

## **2. Identitas Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim**

Nama Madrasah : Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim  
Alamat : Jl. Pendowo No. 7  
Desa/Kelurahan : Kapuran  
Kecamatan : Badegan  
Kabupaten : Ponorogo  
Propinsi : Jawa Timur  
Nama Yayasan : Yayasan Wahid Hasyim Ponorogo  
NSS/NSM/NIS : 121235020005

---

<sup>126</sup>Ibid.,

NPSN	:	20584860
Jenjang	:	Terakreditasi B, No 175/BAP-
Akreditasi/Tgl/Blh	:	S/M/SK/X/2015
Tahun Berdiri	:	1969
Tahun Beroperasi	:	12 Februari 1969
Status Tanah		
a. Surat Tanah	:	Sertifikat
b. Luas Tanah	:	1400 m <sup>2</sup>
Status Bangunan	:	Milik Yayasan
Luas Bangunan	:	798 meter persegi <sup>127</sup>

### **3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim.<sup>128</sup>**

#### **a. Visi Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim**

Berprestasi dalam ilmu pengetahuan, berkepribadian islam dan berwawasan global.

#### **b. Misi Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim**

- 1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk meningkatkan prestasi belajar siswa.
- 2) Membentuk perilaku berprestasi, pola pikir yang kritis dan kreatif pada siswa.
- 3) Mengembangkan pola pembelajaran yang inovatif, dan tradisi berpikir ilmiah didasari oleh kemantapan penghayatan dan pengalaman nilai-nilai agama islam.

<sup>127</sup> Dokumentasi, Identitas MTs. Wahid Hasyim Badegan, 2019/2020. Ponorogo, 10 Mei 2019.

<sup>128</sup> Dokumentasi, Visi, misi dan tujuan MTs. Wahid Hasyim Badegan, 2019/2020. Ponorogo, 10 Mei 2019.

- 4) Menumbuhkan sikap disiplin dan bertanggungjawab serta penghayatan dan pengalaman nilai-nilai agama islam untuk membentuk siswa *berakhlakul karimah*.
- 5) Membekali siswa untuk siap dan mampu menggunakan teknologi modern yaitu komputer.
- 6) Membekali siswa siap dengan keterampilan berbahasa Inggris dan berbahasa Arab.
- 7) Unggul dalam penguasaan kecakapan hidup (*Life Skill*).
- 8) Meningkatkan lingkungan madrasah yang sehat, aman, dan kondusif untuk berprestasi belajar.

**c. Tujuan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim<sup>129</sup>**

- 1) Meningkatkan kualitas iman, ilmu, dan amal sholeh pada seluruh warga Madrasah.
- 2) Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana prasarana serta pemberdayaannya yang mendukung peningkatan prestasi amaliah keagamaan islam, prestasi pendidik dan non akademik.
- 3) Membentuk kegiatan yang dapat membangun kreativitas individu siswa.
- 4) Meningkatkan kemampuan pendidik dalam bidang komputer dan internet.
- 5) Meraih kejuaraan dalam bidang ilmu pengetahuan, kesenian, olahraga dan ekstra kurikuler.

---

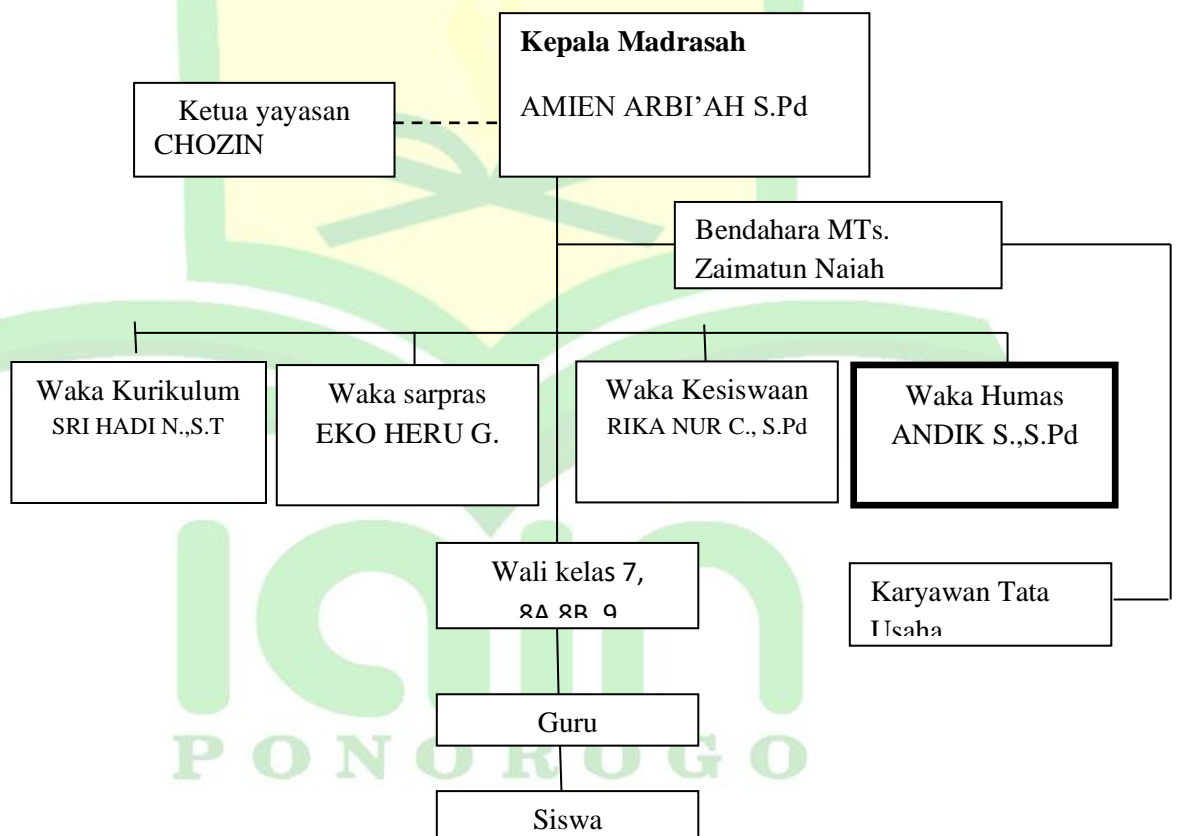
<sup>129</sup>Ibid.



- 6) Meningkatkan kegiatan ibadah shalat berjama'ah, *tadarus* Al-Qur'an pagi dan sosial keagamaan bagi semua warga madrasah.
- 7) Peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- 8) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan pendekatan non konvensional.<sup>130</sup>

#### 4. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo

Gambar 4.1 tentang struktur organisasi Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo tahun ajaran 2019/2020 <sup>131</sup>



<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> Dokumentasi, Struktur Organisasi MTs. Wahid Hasyim Badegan, 2019/2020. Ponorogo, 10 Mei 2019.

## 5. Keadaan Guru dan siswa Madrasah Tsanawiyah

### a. Kondisi Guru Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim HasyimHayim<sup>132</sup>

- 1) Guru Tetap Yayasan/GTY : 13 orang
- 2) Guru Tidak Tetap Yayasan : - orang
- 3) Guru PNS Kemenag : -
- 4) Tenaga Kependidikan : 1 orang

**Tabel 4.1 Nama Guru Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Tahun 2019/2020**

Daftar Nama Guru Tahun Pelajaran 2019/2020			
No	Nama Guru	Kualifikasi Pendidikan	Jurusan
1	Amien Arbi'ah, S.Pd.	S1	Pendidikan Matematika
2	Sri Hadi Nurjali, S.T.	S1	Teknik Mesin
3	Annisaul Hamidah, S.Pd.	S1	Pendidikan Bahasa Inggris
4	Eko Heru Guntoro	SMA	-
5	Luluk Zakiyah Rifqiyati, S.Pd.I.	S1	Pendidikan Agama Islam
6	Andik Sukoco, S.Pd.	S1	Pendidikan Jasmani Kesehatan Dan Rekreasi

<sup>132</sup> Dokumentasi, Kondisi Guru MTs. Wahid Hasyim Badegan, 2019/2020.

7	Laelatul Fauziyah, S.H.I.	S1	Ahwal Al Syakhsyah
8	Choky Herriawan, S.H.I.	S1	Muamalah
9	Rika Nur Cahyani, S.Pd.	S1	Pendidikan Agama Islam
10	Istiqomah, S.Pd.	S1	Pendidikan Agama Islam
11	Zaimatun Najah	MA	-
12	Wijinar	MA (Proses S1)	Pendidikan Agama Islam
13	M. Ali Yafi	MA (Proses S1)	Pendidikan Agama Islam
Daftar Nama Tenaga Kependidikan			
No	Nama	Kualifikasi Pendidikan	Tugas
1	Aan Wahyu Cahyani	MA	Pesuruh, Satpam

### 5) Kondisi siswa Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim

Tabel 4.2 Kondisi siswa Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim tahun 2017-2019<sup>133</sup>

Kelas	Jumlah Siswa			Keterangan
	2017/2018	2018/2019	2019/2020	

<sup>133</sup>Dokumentasi, Kondisi siswa MTs. Wahid Hasyim Badegan, 2019/2020. Ponorogo, 10 Mei 2019.

VII	22	30	30	
VIII	31	23	31	
IX	25	30	24	
Jumlah	78	83	85	

- Data Rombongan Balajar total : 4 Rombel
- a. Kelas VII : 1 Rombel
- b. Kelas VIII : 2 Rombel
- c. Kelas IX : 1 Rombel

**6) Prestasi siswa Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim**

**Tabel 4.3 Prestasi siswa Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim tahun 2017-2019.**<sup>134</sup>

No	Prestasi	Kegiatan	Penyelenggara	Tahun
1.	Juara Harapan 1	Lomba MTQ se Kecamatan Badegan dan Jambon	Kemenag Ponorogo	2017
2.	Juara 2	Lomba Menulis surat untuk Gubernur Jawa Timur	MAMNU Ponorogo	2018
3.	Juara 2	IPS Terpadu KSM tingkat MTs	Kemenag Kab. Ponorogo	2018
4.	Juara 2	<i>Marching band</i>	BRMC (Bumi Reog <i>Marching Competition</i> ) Kab.	2018

<sup>134</sup> Dokumentasi, Prestasi siswa MTs. Wahid Hasyim Badegan, 2019/2020.

			Ponorogo	
5.	Juara 1 Regu Putra	Lomba PBB tingkat SMP/MTs., SMA/MA dalam rangka HUT RI ke 74	Kec. Badegan	2019
6.	Juara 2 Regu Putri	Lomba PBB tingkat SMP/MTs., SMA/MA dalam rangka HUT RI ke 74	Kec. Badegan	2019

## 7. Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim<sup>135</sup>

Penggunaan kurikulum Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim sejak tahun ajaran 2017/2018 samapai sekarang, baik kelas VII, VIII, IX semuanya sudah menerapkan kurikulum K-13. Beban mengajar di kelas XI pada semester genap paling sedikit 14 minggu dan paling banyak 16 minggu. Sedangkan MTs Wahid Hasyim memiliki program unggulan yang disajikan dalam bentuk pengembangan diri, sebagai berikut:

### *a. Pengertian Pengembangan Diri*

<sup>135</sup>Dokumentasi, Kurikulum MTs. Wahid Hasyim Badegan, 2019/2020.

Pengembangan diri adalah kegiatan bertujuan mengembangkan potensi peserta didik secara optimal, yaitu menjadi manusia yang mampu menata diri dan menjawab berbagai tantangan baik dari dirinya sendiri maupun dari lingkungannya secara adaptif dan konstruktif baik dilingkungan keluarga maupun masyarakat. Pengembangan diri di madrasah bersifat pilihan, dalam arti setiap siswa wajib mengikuti kegiatan pengembangan diri, tidak termasuk dalam pelayanan Bimbingan dan Konseling yang merupakan program pengembangan diri wajib.

## ***b. Tujuan Kegiatan Pengembangan Diri***

### ***1. Tujuan Umum***

Pengembangan diri bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, minat, kondisi dan perkembangan peserta didik, dengan memperhatikan kondisi sekolah/madrasah.<sup>136</sup>

### ***2. Tujuan Khusus***

Pengembangan diri bertujuan menunjang pendidikan peserta didik dalam mengembangkan: bakat, minat, kreativitas, kompetensi dan kebiasaan dalam kehidupan, kemampuan kehidupan keagamaan,

---

<sup>136</sup>Ibid.

kemampuan sosial, kemampuan belajar, wawasan dan perencanaan karir, kemampuan pemecahan masalah, dan kemandirian.

**c. Ruang Lingkup Pengembangan Diri**

Pengembangan diri meliputi kegiatan terprogram dan tidak terprogram. Kegiatan terprogram direncanakan secara khusus dan diikuti oleh peserta didik sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pribadinya. Kegiatan tidak terprogram dilaksanakan secara langsung oleh pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah/madrasah yang diikuti oleh semua peserta didik.

Tabel 4.4 Kegiatan Pengembangan diri Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim:<sup>137</sup>

Kegiatan	Keterangan
layanan dan kegiatan pendukung konseling	- Individual - Kelompok: tatap muka guru BK dalam kelas
kegiatan ekstra kurikuler	- Kepramukaan - Olahraga - Pelatihan Dasar Kepemimpinan Siswa - Mata Pelajaran - Seni dan Sastra - Dan lain-lain

<sup>137</sup>Ibid.

Tabel 4.5. Jadwal Kegiatan Pengembangan Diri<sup>138</sup>

No.	JENIS KEGIATAN	KELAS	HARI	WAKTU
1	Bimb. Konseling	VII, VIII, IX	Senin-Sabtu	07.00-13.10
2	Ekstrakurikuler :			
	a. Kepramukaan	VII, VIII, IX	Jum'at	14.00-16.00
	b. Sepak bola	VII, VIII, IX	Sabtu	15.30-17.00
	c. Futsal	VII, VIII, IX	Sabtu	15.30-17.00
	d. Voli	VII, VIII, IX	Sabtu	15.30-17.00
	e. Hadrah	VII, VIII, IX	Kamis	16.00-17.00
	f. Baca Al-	VII, VIII, IX	Senin-Sabtu	Menyesuaik
	Qur'an	VII, VIII, IX	Senin-Sabtu	an

<sup>138</sup> Dokumentasi, Kurikulum MTs. Wahid Hasyim Badegan, 2019/2020.



3	Rutin :			
	1. Piket kelas	VII, VIII, IX	Senin-Sabtu	06.30-06.45
	2. Berdo'a sebelum dan sesudah pelajaran	VII, VIII, IX VII, VIII, IX VII, VIII, IX	Senin-Sabtu Senin-Sabtu Senin	Terintegrasi dengan KBM 11.30-12.00
	Spontan	VII, VIII, IX	Senin-Sabtu	Insidental

## 8. Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim

Adapun sarana dan prasarana suatu lembaga mutlak harus ada dan harus memenuhi kebutuhan pendidikan. Fasilitas berfungsi untuk kelangsungan kegiatan belajar mengajar sehingga siswa dan siswi yang belajar dapat mendapatkan ilmu sesuai yang diharapkan oleh pihak lembaga ataupun orang tua wali murid.

Tabel 4.6 Daftar sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo<sup>139</sup>

No	Jenis Ruangan	Jumlah Ruangan	Keadaan
1	Teori/Kelas	4	Cukup
2	Ruang TU	1	Cukup
3	Perpustakaan	1	Cukup
4	Ruang Kepala	1	Baik

<sup>139</sup>Dokumentasi, Sarana Prasarana MTs. Wahid Hasyim Badegan, 2019/2020.

5	Ruang Guru	1	Baik
6	Ketrampilan	1	Baik
7	Ruang kantor	1	Baik
8	Ruang Komputer	1	Baik
9	Ruang OSIS	1	Baik
10	BP/BK	1	Baik
11	Ruang kantin	1	Cukup
12	Ruang ibadah	1	Baik
13	Kamar kecil	2	Baik
14	Serba guna	1	Baik
15	UKS	1	Cukup

## **B. Data Khusus**

### **1. Manajemen perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo**

Dalam rangka mewujudkan visi misi Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, seorang kepala madrasah memiliki rencana yang matang untuk peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan dilembaganya. Perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi, perusahaan atau lembaga serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat

diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu.<sup>140</sup>

Dalam hal ini kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo telah membuat serangkaian rumusan kegiatan ke arah perencanaan, berdasar hasil wawancara dengan Ibu Amien Arbi'ah selaku kepala madrasah sebagai berikut:

Untuk melanjutkan perjuangan pendiri Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan, selaku kepala madrasah baru tahun ajaran 2017/2018, tentunya memiliki serangkaian rumusan kegiatan dengan perencanaan untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang lebih baik. Tujuan yang dimaksud adalah ingin meningkatkan prestasi siswa dan ingin meningkatkan jumlah siswa Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan. Karena prestasi dan jumlah siswa dalam beberapa tahun terakhir mengalami penurunan, maka harus segera dilakukan perbaikan agar lembaga ini tidak redup. Adapun caranya dengan melengkapi sarana prasarana pendidikan terutama yang mendukung kegiatan siswa seperti peralatan *drumband*, alat *music band*, alat hadroh untuk *habsy* atau hadroh kontemporer.<sup>141</sup>

Berdasar wawancara di atas dapat diketahui, *What/apa* tujuan perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana adalah untuk mewujudkan tujuan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim yaitu meningkatkan prestasi siswa dan meningkatkan jumlah siswa, dengan langkah strategisnya meningkatkan sarana prasarana pendidikan terutama yang mendukung kegiatan siswa seperti peralatan *drumband*, alat *musikband*, alat hadroh untuk *habsy* atau hadroh kontemporer.

Hal ini diperkuat juga oleh anggota Yayasan Wahid Hasyim Badegan yang juga menyampaikan sebagai berikut:

---

<sup>140</sup>Erni Tisnawati, *Pengantar Manajemen*, 97.

<sup>141</sup>Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 22 April 2019, lihat juga transkrip wawancara.

Penurunan kualitas prestasi siswa dan jumlah siswa Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan disebabkan berbagai faktor dalam dan luar. Diantaranya selama kurang lebih lima tahun terakhir terdapat beberapa guru yang tidak hanya bekerja atau mengajar di lembaga ini, tapi juga mengajar atau bekerja di tempat lain yang menyebabkan siswa sering tidak diajar sehingga muncul citra buruk pada masyarakat yang mengakibatkan menurunnya prestasi dan jumlah siswa. Selain itu juga kurang harmonisnya hubungan antara yayasan dengan personil lembaga Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, dan di akhir tahun 2016 terjadi mutasi beberapa guru PNS dipindah Kemenag ke lembaga lain. Sehingga langkah terbaik untuk meningkatkan prestasi dan jumlah siswa maka dengan peningkatan fasilitas yang dirasakan siswa, sehingga dapat dinikmati dan dilihat langsung oleh wali murid dan masyarakat. Fasilitas untuk siswa yang dimaksud adalah *drumband*, alat musik dan *habsyi* yang dapat tampil di depan wali murid dan masyarakat.<sup>142</sup>

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui perencanaan yang dilakukan kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan juga didukung oleh Yayasan Wahid Hasyim karena memiliki tujuan yang sama yakni untuk meningkatkan prestasi dan jumlah siswa Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim.

Tidak hanya kepala madrasah dan Yayasan Wahid Hasyim, tapi juga wakil kepala bidang sarana prasarana Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim juga terlibat langsung dalam serangkaian kegiatan perencanaan peningkatan mutu sarana prasarana. Seperti yang diungkapkannya berikut:

Sarana prasarana pendidikan yang perlu dikembangkan tidak hanya untuk fasilitas bakat minat siswa, tapi juga untuk peningkatan pembelajaran siswa. Untuk pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) kelas 9 dibutuhkan laboratorium komputer dan laptop, maka dari itu harus juga segera dibuat laboratorium

---

<sup>142</sup>Roni (Yayasan Wahid Hasyim Badegan), *wawancara*, Ponorogo 24 April 2019, lihat juga di transkrip wawancara.

komputer walaupun seminimalis mungkin. Kemudian kepala madrasah dan guru-guru juga perlu ruangan yang representatif untuk meningkatkan kinerja mereka, maka perlu membangun gedung baru untuk ruang mereka.<sup>143</sup>

Berdasar wawancara dengan wakasarpras di atas dapat disimpulkan, bahwa kebutuhan sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim tersebut terkait kebutuhan untuk siswa dan guru perlu ditingkatkan untuk menunjang prestasi dan kinerja. Untuk mendukung pembelajaran dengan pembuatan laboratorium komputer, dan untuk peningkatan kinerja dengan pembangunan gedung untuk ruang guru, ruang kepala, ruang tamu, dan ruang kelas.

Selain *what/apa* tujuan perencanaan, kepala madrasah juga melakukan *what/apa* yang dilakukan untuk mendukung tujuan tersebut. Seperti yang disampaikan berikut:

Beberapa hal yang dilakukan kepala madrasah untuk mendukung perencanaan adalah pertama, mengadakan rapat di awal tahun ajaran baru 2017/2018 yang melibatkan unsur yayasan, komite, semua guru dan karyawan. Kedua, skala prioritas kebutuhan atau merangking sarana prasarana pendidikan yang lebih dahulu disegerakan untuk menunjang terealisasinya tujuan.<sup>144</sup>

Sesuai hasil wawancara di atas, kepala madrasah dalam rangka mewujudkan tujuan maka yang dilakukannya adalah mengadakan rapat dengan melibatkan berbagai unsur dari yayasan, komite, guru, dan karyawan. Kemudian membahas skala prioritas kebutuhan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, untuk

---

<sup>143</sup>Eko Heru Guntoro (Wakasarpras MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 28 April 2019.

<sup>144</sup>Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 22 April 2019, lihat juga transkrip wawancara.

memutuskan mana yang harus segera direalisasikan dahulu dan mana yang pengadaannya bisa ditunda.

Senada juga disampaikan oleh wakarpras Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan mengenai merangking kebutuhan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan, sebagai berikut:

Perlu dilakukan skala prioritas kebutuhan sarana prasarana untuk menghindari tenaga, waktu, dan biaya yang sia-sia. Adapun rangking sarana prasarana Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim yang perlu direalisasikan dalam waktu satu tahun ini adalah pertama pengadaan alat musik *drum band*, karena yang menyerap banyak siswa dan bisa segera ditampilkan, kedua pengadaan alat musik *band*, untuk mewadahi siswa yang suka bermain alat musik, ketiga pembangunan gedung untuk beberapa ruang sambil menanti pencairan dana dari propinsi Jawa Timur anggaran tahun 2017, keempat pembuatan laboratorium sederhana untuk praktek pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) bagi siswa kelas IX, kelima pembelian komputer atau *laptop* untuk menunjang laboratorium komputer tersebut.<sup>145</sup>

Berdasar wawancara di atas dapat disimpulkan apa yang dilakukan kepala madrasah dalam perencanaan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo selain miliki tujuan juga dengan skala prioritas kebutuhan sarana prasarananya yakni pengadaan alat musik *drum band*, pengadaan alat musik *band*, pembangunan gedung untuk beberapa ruang, pembuatan laboratorium sederhana untuk praktek pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) bagi siswa kelas IX, pembelian komputer atau *laptop* untuk menunjang laboratorium komputer tersebut.

---

<sup>145</sup>Eko Heru Guntoro (Wakarpras MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 28 April 2019, lihat juga di transkrip wawancara.

*Kedua, why/mengapa* kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo melakukan perencanaan peningkatan sarana prasarana pendidikan tersebut, hal demikian dikarenakan beberapa sebab, seperti yang disampaikan berikut:

Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, berdiri sejak tahun 1969, yang pernah mengalami masa kejayaan beberapa puluh tahun lalu dengan memiliki jumlah siswa se-kecamatan terbanyak, banyak prestasi siswa, dan dikagumi masyarakat akan penampilan *drum band* nya. Beberapa tahun terakhir mengalami jumlah penurunan siswa dan penurunan prestasi siswa maka dari itu perlu ditingkatkan kembali jumlah siswa dan prestasi siswanya, dan salah satu jalan keluarnya adalah dengan peningkatan sarana prasarana pendidikan yang dapat dinikmati siswa dan dilihat wali murid.<sup>146</sup>

Pihak yayasan juga menegaskan terkait penyebab tersebut, seperti yang diungkapkannya berikut:

Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim merupakan Madrasah Tsanawiyah tertua di kecamatan Badegan Ponorogo yang pernah sukses, terkenal, dengan miliki jumlah siswa dan prestasi banyak. Sesuai cita-cita pendirinya maka diharapkan Madrasah Tsanawiyah ini terus berkembang, maka dari itu peran dari penerus ahli waris yayasan sangat besar agar mempertahankan kejayaan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim. Jalan keluar yang diambil berdasar situasi personil guru dan karyawan yang berkurang maka perlu penambahan guru dan karyawan dengan merekrut (Sumber Daya Manusia)/SDM yang lebih muda, loyalitas, berkomitmen memajukan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim serta tidak bekerja atau mengajar di lembaga lain sehingga lebih fokus dalam berjuang mengembangkan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo.<sup>147</sup>

Berdasar hasil wawancara tersebut di atas dapat disimpulkan sebab kepala madrasah melakukan perencanaan dalam peningkatan mutu sarana

---

<sup>146</sup>Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 22 April 2019, lihat juga transkrip wawancara.

<sup>147</sup>Roni (Yayasan Wahid Hasyim Badegan), *wawancara*, Ponorogo 24 April 2019, lihat juga di transkrip wawancara.

prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dikarenakan ingin mengulang kejayaan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim dengan mempunyai siswa banyak dan prestasi banyak, sesuai yang diharapkan oleh pendiri madrasah. Sedangkan jalan keluarnya selain dengan peningkatan sarana prasarana maka juga dengan merekrut guru dan karyawan baru yang muda, yang lebih loyalitas, berkomitmen, dan fokus untuk memperjungkan satu lembaga ini dengan tanpa mengajar atau bekerja di lembaga lain.

*Ketiga, where*/di mana kepala madrasah melakukan perencanaan peningkatan sarana prasarana pendidikan ini. Hal tersebut dikarenakan bagian dari standar sarana prasarana pendidikan yang harus dilengkapi semua lembaga maka ditempatkan di madrasah. Seperti penjelasan kepala madrasah berikut:

Pada dasarnya dari semua delapan standar pendidikan nasional harus dilakukan madrasah, namun standar sarana prasarana yang lebih dipilih karena pendekatan yang termungkingkan untuk mewujudkan tujuan madrasah saat ini. Berhubung sarana prasarana pada hakikatnya adalah hal-hal yang berkaitan dengan fasilitas yang disediakan untuk menunjang pembelajaran baik secara langsung atau tidak langsung maka tempat perencanaan peningkatan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim berlokasi di dalam area sekolah Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo agar lebih tepat sasaran dan memudahkan dalam pelaksanaan dan pengawasan.<sup>148</sup>

Pernyataan demikian juga diperkuat oleh waka sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo sebagai berikut:

---

<sup>148</sup>Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 22 April 2019, lihat juga transkrip wawancara.



Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo memiliki area yang tidak sempit, sehingga untuk peningkatan sarana prasarana dapat dilakukan di dalam madrasah. Ruang gudang sebagian difungsikan untuk ruang laboratorium dan di bangun gedung dua lantai, kemudian 1 ruang kelas yang tidak terpakai digunakan untuk penyimpanan alat-alat *drum band*, alat musik *band*, dan alat hadroh habsyi.

Berdasar wawancara di atas dapat disimpulkan, *when*/di mana tempat perencanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim yaitu di tempatkan di dalam area madrasah dengan mengalihfungsikan sebagian ruang gudang menjadi ruang laboratorium komputer, sekaligus lokasi pembangunan gedung dua lantai, serta memfungsikan satu ruang kelas yang tidak digunakan untuk ruang penyimpanan peralatan *drum band*, musik *band* dan alat hadroh.

*Keempat*, *when*/kapan perencanaan peningkatan sarana prasarana pendidikan dilakukan kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, yakni semenjak diangkat menjadi kepala madrasah, seperti penjelasannya berikut:

Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo memiliki kepala madrasah baru bukan dari kalangan keluarga semenjak tahun ajaran 2017-2018 yang diharapkan lebih memajukan lembaga. Maka sejak tahun ajaran baru 2017/2018 tersebut dilakukan perencanaan peningkatan sarana prasarana, adapun sudah terealisasi adalah pengadaan *drumb band*, alat musik, alat hadroh, laboratorium komputer, pembangunan gedung semuanya selesai di semester ganjil tahun 2018. Hanya saja ada kekurangan sedikit di bangunan gedung yang sampai sekarang tengah menyelesaikannya.<sup>149</sup>

---

<sup>149</sup>Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), wawancara, Ponorogo 22 April 2019, lihat juga transkrip wawancara.

Hal demikian diperkuat juga oleh waka sarana prasarana Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo sebagai berikut:

Sejak awal tahun ajaran 2017/2018 Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo melakukan perencanaan hingga pelaksanaan dalam rangka peningkatan sarana prasarana pendidikan. Dimulai dari rapat yang melibatkan semua unsur madrasah yang menyepakati diadakannya peningkatan fasilitas maka dalam satu semester awal tahun ajaran 2017/2018 berhasil pengadaan peralatan *drum band*, kemudian pengadaan peralatan musik *band* dan hadroh, dan kemudian pembuatan laboratorium komputer sederhana yang bisa digunakan untuk UNBK siswa kelas IX agar tidak susah payah bergabung ke lembaga lain. Tidak hanya berhenti disitu, proposal pembangunan gedung yang diajukan ke propinsi Jawa Timur ternyata juga membuahkan hasil sehingga di bulan Oktober 2017 sampai bulan Desember 2017 mengadakan pembangunan gedung dua lantai walaupun sampai sekarang belum selesai seratus persen.<sup>150</sup>

Berdasar hasil wawancara di atas dapat disimpulkan *when/kapan* waktu yang digunakan untuk perencanaan kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dalam peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan yaitu sejak di awal tahun ajaran baru 2017/2018 sampai akhir tahun ajaran 2017/2018 dan pemenuhan kelengkapan bangunan sampai sekarang.

*Kelima, who/siapa* yang melakukan perencanaan peningkatan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, dalam hal ini kepala madrasah menjelaskan berikut:

Perencanaan merupakan tahap awal yang penting untuk pencapaian tujuan. Maka dari itu, tidak mungkin kepala madrasah melakukannya sendiri maka dalam perencanaan melibatkan semua personal yang dapat membantu pelaksanaan perencanaan peningkatan sarana prasana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim yakni pihak yayasan wahid hasyim, komite Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, semua guru dan karyawan

---

<sup>150</sup>Eko Heru Guntoro (Wakasarpras MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 23 April 2019,

Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim. Adapun yang paling utama adalah wakil kepala urusan sarana prasarana yang nantinya berhubungan dengan mitra sarana prasarana seperti tukang bangunan, penjual peralatan *drumband*, penjual peralatan musik, pelatih *drumband*, penjual perlengkapan instalasi laboratorium komputer dan bendahara.<sup>151</sup>

Hal demikian senada juga disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo sebagai berikut:

Semenjak awal tahun ajaran baru 2017/2018 semua guru dilibatkan oleh kepala madrasah dalam perencanaan peningkatan sarana prasarana pendidikan. Semua guru dan karyawan diajak musyawarah dimintai pendapat dan ide ide kreatifnya demi membuat perencanaan sarana prasaana yang efektif dan efisien. Karena perencanaan itu yang akan melaksanakan adalah guru dan karyawan juga.<sup>152</sup>

Berdasar hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa *who*/siapa yang melaksanakan perencanaan peningkatan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo adalah utamanya kepala madrasah kemudian dibantu waka sarpras, pihak Yayasan Wahid Hasyim, pihak komite Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, semua guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo.

Keenam, *how*/bagaimana cara kepala madrasah dalam melakukan perencanaan peningkatan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, hal tersebut seperti penjelasan berikut:

Dalam peningkatan sarana prasarana pendidikan selain SDM personal dari guru dan karyawan yang berkomitmen maka hal

---

<sup>151</sup> Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 22 April 2019.

<sup>152</sup> Annisaul Hamidah (Guru MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 23 April 2019.

terpenting adalah perencanaan sumber biaya yang jelas untuk membeli peralatan dan bahan yang dibutuhkan. Cara mendapatkan biaya untuk pengadaan sarana prasarana tersebut kepala madrasah merencanakannya dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), wakaf dan hibah yayasan Wahid Hasyim, komite Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, iuran wali murid Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, bantuan dari donatur, pinjaman lunak, sumbangan alumni murid Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, bantuan dari pengajuan proposal ke beberapa tempat dan lain-lain.

Hal ini juga diperjelas oleh waka sarana prasarana terkait perencanaan sumber dana dari iuran wali murid sebagai berikut:

Wali murid tidak dimintai untuk membeli peralatan *drumband*, peralatan musik, peralatan hadroh, namun rencananya wali murid dilibatkan untuk membiayai perawatan peralatan-peralatan tersebut agar bisa digunakan oleh anak-anaknya yang mengikuti kegiatan *drumband*, kegiatan seni *musik*, dan kegiatan hadroh sehingga lebih menarik bagi wali murid karena barangnya sudah wujud.

Pemaparan di atas dapat dipahami, wali murid dijadikan sumber pendanaan yang sebenarnya untuk dikembalikan lagi ke anak-anaknya karena merawat peralatan juga dibutuhkan biaya. Dengan peralatan yang kondisi tidak rusak maka dapat dimanfaatkan oleh siswa.

Berdasar hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan *how*/bagaimana cara kepala madrasah dalam merencanakan peningkatan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo yakni dengan cara merencanakan sumber pendanaan yang jelas dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS), wakaf dan hibah yayasan Wahid Hasyim, komite Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, iuran wali murid Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, bantuan dari donatur, pinjaman lunak, sumbangan alumni murid Madrasah Tsanawiyah

Wahid Hasyim, bantuan dari pengajuan proposal ke beberapa tempat dan lain-lain.

Dari beberapa penggalian data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo menggunakan dasar pertanyaan 5 W dan 1 H dan merekrut guru karyawan baru yang lebih loyalitas, berkomitmen mengembangkan madrasah serta tidak merangkap bekerja di lembaga lain. Adapun pertanyaan 5 W dan 1 H, yang terdiri dari (1) *what*/apa tujuan dan apa yang dilakukan? tujuannya meningkatkan sarana prasarana yang dapat dirasakan siswa dan meningkatkan daya tarik calon siswa Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim. Adapun yang dilakukan adalah rapat di awal tahun ajaran baru dengan melibatkan berbagai unsur dari yayasan, komite, semua guru dan karyawan. Kemudian membahas skala prioritas kebutuhan sarana prasarana (2) *Why*/mengapa perencanaan ini dilakukan? dikarenakan ingin mengulang kejayaan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim seperti puluhan tahun lalu dengan mempunyai siswa banyak dan prestasi banyak, sesuai yang diharapkan oleh pendiri madrasah.

Kemudian (3) *where*/di mana perencanaan sarana prasarana ini dilakukan? di tempatkan di dalam area madrasah dengan mengalihfungsikan ruang gudang menjadi ruang laboratorium komputer, sekaligus lokasi pembangunan gedung dua lantai, serta memfungsikan satu

ruang kelas yang tidak digunakan untuk ruang penyimpanan peralatan *drum band*, musik *band* dan alat hadroh (4) *when/* kapan perencanaan sarana prasarana pendidikan ini dilakukan? sejak awal tahun ajaran baru 2017/2018 sampai sekarang akhir tahun 2018 (5) *who/* siapa yang terlibat dalam perencanaan sarana prasarana ini? kepala madrasah kemudian dibantu waka sarpras, pihak yayasan Wahid Hasyim, pihak komite Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, semua guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, mitra MTs. Wahid Hasyim, tukang bangunan dan lain sebagainya.

Yang terakhir (6) *how/* bagaimana cara kepala madrasah dalam melakukan perencanaan peningkatan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo? dengan cara merencanakan sumber pendanaan yang jelas dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS), wakaf dan hibah yayasan Wahid Hasyim, komite Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, iuran wali murid Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, bantuan dari donatur, pinjaman lunak, sumbangan alumni murid Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, bantuan dari pengajuan proposal ke beberapa tempat dan lain-lain.

## **2. Manajemen pengorganisasian/*organizing* kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo**

Pada dasarnya madrasah adalah organisasi yang orang-orang di dalamnya memiliki tujuan yang sama. Dalam hal ini MTs. Wahid Hasyim

Badegan Ponorogo dengan di pimpin ibu Amien Arbi'ah memiliki tujuan sama yakni peningkatan sarana prasarana pendidikan. Dalam menjalankan organisasi kepala madrasah mengorganisasikan semua kegiatan kepada semua personal yang ada. Seperti penjelasannya berikut:

Dalam pelaksanaan dan pengadaan sarana prasarana pendidikan tidak bisa kepala madrasah berjalan sendiri, dan untuk mewujudkannya dengan cara melibatkan waka sarpras, guru dan karyawan yang diberi tanggung jawab sesuai kapabilitasnya. Hal tersebut dilakukan melalui tahap rapat pimpinan yang terdiri dari waka sarpras, waka kurikulum, waka humas, waka kesiswaan, yang dimusyawarahkan mengenai siapa-siapa yang bertugas sesuai kemampuannya. Kemudian di sampaikan di rapat besar yang menghadirkan semua guru dan karyawan dan menunjuk personal guru dan karyawan tersebut sekaligus dijelaskan tugas dan tanggung jawabnya. Namun juga mempertimbangkan jika ada aspirasi dari peserta rapat yang logis dan membantu lancarnya kegiatan.<sup>153</sup>

Hal demikian selaras dengan yang disampaikan oleh waka kesiswaan sekaligus guru MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo berikut ini:

Sebelum diadakan rapat besar yang membahas pembagian kerja dengan semua guru dan karyawan, kepala madrasah melakukan rapat pimpinan yang terdiri dari kepala madrasah dan waka-waka, hal ini dikarenakan untuk mematangkan konsep dan memerinci tugas secara detail. Sehingga materi rapat besar yang menghadirkan banyak peserta rapat menjadi lebih terkonsep, lebih terperinci, dan untuk menghindari waktu yang lama dalam membagi tugas kerja dan menunjuk personal yang diberi tanggung jawab.

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami kepala madrasah dalam mengorganisasikan peningkatan sarana prasarana MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dengan melakukan pembagian kerja. Hal

---

<sup>153</sup> Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 25 April 2019.

tersebut melalui rapat pimpinan untuk mematangkan konsep dan calon personal yang ditunjuk sesuai kapabilitas. Kemudian rapat besar dengan semua guru dan karyawan yang sudah memiliki gambaran siapa-siapa yang diberi tanggung jawab beserta detail tugasnya.

Tidak hanya pembagian tugas kerja, kepala madrasah juga melakukan pengelompokan pekerjaan yang saling berkaitan. Seperti dalam penjelasannya berikut:

Melakukan pengelompokan pekerjaan yang saling berkaitan. Seperti bagian pengadaan peralatan *drumband* sekelompok dengan bagian penanggung jawab untuk pelatih *drumband* dan bagian penanggung jawab perawatan peralatan *drumband* dijadikan divisi peralatan *drumband*. Kemudian bagian humas dan penggalian dana sekelompok dengan bendahara, dijadikan divisi humas. Kemudian bagian penanggung jawab laboratorium komputer sekelompok dengan guru atau teknisi komputer dijadikan divisi laboratorium komputer. Kemudian bagian bangunan sekelompok dengan tukang bangunan, dan mitra madrasah yang berkaitan dengan pembangunan gedung dijadikan divisi pembangunan gedung.<sup>154</sup>

Pengelompokan pekerjaan di atas bukan berarti antar bagian berjalan sendiri-sendiri tetapi justru antar bagian berhubungan dan saling menguatkan. Hal demikian senada dengan yang disampaikan oleh waka humas yang kebetulan bertugas dalam penggalian dana berikut ini:

Penggalian dana sangat penting karena berkaitan dengan biaya yang akan digunakan untuk membeli peralatan dan bahan bangunan. Karena sekelompok dengan bendahara maka dapat dengan cepat mengetahui jumlah biaya yang harus disediakan dan penggunaan untuk membeli barang apa dan berapa besar kekurangan dana yang dibut. Sehingga jelas mengenai batasan wewenang yang harus dikerjakan yakni jika terkait keuangan yang berhak menyampaikan adalah bendahara bukan bidang lainnya.<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup>Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), wawancara, Ponorogo 25 April 2019.

<sup>155</sup>Andik (Waka humas MTs. Wahid Hasyim), wawancara, Ponorogo 26 April 2019.



Hal demikian juga diperkuat oleh waka kesiwaan yang menyampaikan berikut:

Untuk menyalurkan bakat minat siswa dalam bidang *drumband* dibutuhkan pelatih *drumband* yang profesional sehingga mampu melatih siswa agar mendapatkan prestasi cemerlang. Bagian ini berkelompok dengan bagian pengadaan peralatan *drumband*. Karena sering komunikasi maka mendapatkan informasi penjual peralatan *drumband* juga memiliki kemampuan melatih *drumband* siswa MTs. sehingga dengan mudah mendapatkan pelatih *drumband* untuk siswa MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo. Sehingga jika ada permasalahan terkait pelatih maka lapornya kepada wakarpras. Namun jika ada permasalahan yang tidak bisa terselesaikan maka melaporkannya ke kepala madrasah.<sup>156</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh salah satu guru terkait batasan wewenang sesuai bagian-bagiannya, sebagai berikut:

Dalam rapat rutin bulanan guru dan kepala madrasah, setiap guru menyampaikan perkembangan dan kendala yang dihadapi dalam menjalankan tugasnya sesuai pembagian kerja yang telah ditetapkan. Hal ini untuk mengingatkan batasan dan wewenang yang diemban masing-masing agar tidak mencampuri yang bukan bidangnya. Sekaligus untuk mencari jalan keluar terhadap kendala yang dihadapi di bidangnya. Adapun jika tidak dibahas dalam rapat biasanya melapor pada waka sarpras karena penanggung jawab utama semua yang berkaitan pengembangan sarana prasarana adalah wakarpras.<sup>157</sup>

Berdasar hasil wawancara di atas dapat dipahami peran kepala madrasah dalam mengorganisasikan kegiatan melalui pengelompokan pekerjaan membuat kinerja bagian-bagian semakin mudah dan terorganisir. Tidak hanya berhenti disitu, kepala madrasah juga membuat hubungan relasi antar bagian penanggung jawab, seperti yang diungkapkannya berikut:

---

<sup>156</sup> Rika Nur (Wakasiswa MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo), wawancara, Ponorogo 24 April 2019.

<sup>157</sup> Nur Laela (Guru MTs. Wahid Hasyim), wawancara, Ponorogo 26 April 2019.

Semua wakil kepala (waka) berhubungan satu sama lain untuk tujuan peningkatan sarana prasarana pendidikan di MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo. Dalam rapat pimpinan setiap wakil kepala menyampaikan perkembangan dan kendala yang dihadapi terkait peningkatan sarana prasarana pendidikan di MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, kemudian dibahas dan dicari jalan keluarnya. Dalam hal ini wakil kepala sarana prasarana memiliki tanggung jawab terbesar. Setelah itu di sampaikan pada bagian masing-masing hasil kesepakatan rapat tersebut untuk dilaksanakan, sehingga menjadi terarah dan terkontrol.<sup>158</sup>

Dari pemaparan di atas dapat dipahami kepala madrasah melakukan pengorganisasian untuk memperlancar kegiatan. Selain beberapa hal di atas kepala madrasah juga harus melakukan koordinasi pada semua bagian dan semua pelaku peningkatan sarana prasarana pendidikan di MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo. Seperti yang diungkapkannya berikut:

Untuk mengorganisasikan kegiatan dan menghubungkan antar bagian maka harus ada koordinasi yang terarah yang dilakukan kepala madrasah. Koordinasi ini merupakan hal penting pen jembatan tujuan untuk mewujudkan peningkatan sarana prasarana pendidikan di MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo. Koordinasi dilakukan di tingkat wakil kepala kemudian ke bawah koordinasi ditingkat bagian dengan kelompok masing-masing. Koordinasi dilakukan dengan komunikasi yang sehat dan membangun. Agar antar bagian saling berhubungan tidak berjalan masing-masing. Jika ditemukan masalah yang tidak terselesaikan maka kepala sekolah memanggil personal yang menjadi sumber masalah dan menyelesaikannya dengan cara keadilan dan ketegasan. Agar tidak menghambat proses koordinasi.<sup>159</sup>

Berdasar hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah dalam mengorganisasikan kegiatan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dengan

---

<sup>158</sup> Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 25 April 2019.

<sup>159</sup> Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 25 April 2019.

melakukan empat hal yaitu *pertama*, pembagian kerja sesuai kemampuan guru dan karyawan yang disampaikan dalam rapat seperti penanggung jawab pengadaan laboratorium komputer adalah guru TIK, penanggung jawab pengadaan alat musik beserta pelatihnya adalah wakasarpras, penanggung jawab penggalan dana adalah wakahumas dan lain-lain, *Kedua* pengelompokan pekerjaan yang saling berkaitan untuk memudahkan kegiatan, seperti bagian pengadaan peralatan *drumband* sekelompok dengan bagian penanggung jawab untuk pelatih *drumband* dan bagian penanggung jawab perawatan peralatan *drumband*, kemudian bagian penggalan dana sekelompok dengan bendahara, bagian penanggung jawab laboratorium komputer sekelompok dengan guru atau teknisi komputer, bagian bangunan sekelompok dengan tukang bangunan, dan mitra madrasah yang berkaitan dengan pembangunan gedung dan lain-lain.

*Ketiga*, adanya relasi antar bagian untuk memperjelas batasan wewenang kegiatan sesuai pembagian kerja yang telah ditetapkan dan jika ada masalah maka melapor pada wakasarpras agar lebih terarah. *Keempat* kepala sekolah melakukan koordinasi dengan pelaku kegiatan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di MTs. Wahid Hasyim Badegan Ponorogo agar tidak merasa berjalan sendiri-sendiri namun memiliki kesatuan yang kokoh untuk mewujudkan tujuan bersama.

### **3. Manajemen pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo**

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pelaksanaan/*actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo melakukannya dengan cara sebagai berikut:

Selaku pimpinan madrasah, kepala madrasah bertugas menggerakkan guru dan karyawan agar melaksanakan tugas sesuai pembagian kerja, dan ini dapat dilakukan dengan memberikan motivasi berupa kekuatan dari dalam individu untuk semangat melakukan kegiatan. Adapun wujudnya biasanya berupa memberikan *reward*/pujian di depan umum atau ketika rapat, dan memberikan bonus kecil selesai kegiatan seperti biaya ganti transport walau tidak besar setidaknya ada perbedaan dengan guru yang tidak melakukan kegiatan. Dalam hal ini guru dan karyawan muda yang masih tahap pencarian pengalaman dan loyalitas dalam pengabdian sangat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka dalam melaksanakan kegiatan peningkatan sarana prasarana pendidikan.<sup>160</sup>

Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh salah satu karyawan baru yang berusia muda, sebagaimana berikut:

Pengabdian dan loyalitas pada lembaga merupakan hal utama yang menjadi dasar dalam melaksanakan kegiatan peningkatan sarana prasarana. Terasa lelah dan penat terasa terbayar manakala hasil kegiatan sesuai harapan dan ada pujian atau bonus kecil dari kepala

---

<sup>160</sup> Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 29 April 2019.

madrasah yang menandakan kinerja kami sangat dihargai dan diperhatikan. Hal tersebut meningkatkan semangat kami untuk terus melaksanakan kegiatan meningkatkan kualitas sarana prasarana madrasah dan untuk membuktikan kemampuan kinerja kami pada orang lain.<sup>161</sup>

Selain melaksanakan dengan pemberian motivasi berupa *reward*/pujian, kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo sebagai penyeimbang juga memberikan *punishment*/hukuman sebagaimana yang diungkapkannya berikut:

*Punishment* yang diberikan dalam rangka agar melaksanakan kegiatan sesuai tujuan dapat berupa peringatan tulisan, lisan dan pemberhentian. Namun selama ini yang masih diterapkan kepala madrasah adalah peringatan lisan. Peringatan lisan itupun juga dengan komunikasi yang harmonis, karena pada dasarnya setiap manusia butuh diakui akan eksistensinya yang positif maka dari itu dengan cara dipanggil secara individu ke kantor kepala madrasah dan duduk bersama membahas permasalahan dan sebab kenapa tidak melaksanakan tugas sesuai yang telah ditetapkan. Apabila setelah itu tidak ada perubahan kinerja ke arah yang lebih baik maka diperingatkan ketika rapat besar dengan semua guru dan karyawan agar yang bersangkutan lebih memperhatikan.<sup>162</sup>

Selaras juga disampaikan oleh salah satu guru berkaitan dengan cara memotivasi kepala madrasah terhadap guru-guru sebagai berikut:

Kepala madrasah membuat lingkungan yang mendorong peningkatan semangat guru dan karyawan untuk berjuang bersama dalam mengembangkan sarana prasarana pendidikan di lembaga ini baik ketika rapat, di sela-sela mengajar di ruang kantor guru atau dimanapun berada. Untuk guru senior biasanya sering diminta pendapat dan sarannya karena yang lebih banyak pengalamannya. Sedangkan yang guru muda lebih banyak ditunjukkan hal-hal yang harus dikerjakan karena masih mencari pengalaman dan miliki semangatnya sangat besar. Selain itu kepala madrasah juga sering memberikan contoh langsung kepada guru dan karyawan dalam hal peningkatan sarana prasarana pendidikan seperti menata sarana

---

<sup>161</sup> Aan (Karyawan/pesuruh MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 30 April 2019.

<sup>162</sup> Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 29 April 2019.

prasarana yang berantakan, membelikan laptop dengan harga tidak mahal, dan mengurus secara maksimal dengan wakasprpras dan bendahara urusan administrasi proposal pengajuan dana pendidikan pembangunan gedung ke Propinsi Jawa Timur sampai tahap pencairan sekaligus pelaporan pertanggungjawabannya.<sup>163</sup>

Namun demikian selain menumbuhkan semangat dan contoh kepada para guru dan karyawan dalam meningkatkan sarana prasarana pendidikan madrasah, kepala madrasah juga tidak lupa selalu memberikan tanggung jawab penuh kepada mereka. Seperti yang disampaikannya berikut:

Pada dasarnya semua guru dan karyawan sudah mengetahui tujuan serta tanggung jawabnya masing-masing dalam hal mengembangkan sarana prasarana pendidikan madrasah sejak rapat awal tahun ajaran baru 2017/2018, maka dari itu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tidak perlu sangat diawasi, tinggal mengarahkan jika ada kekurangan, dan mengingatkan jika ada bagian yang tidak berjalan. Guru dan karyawan justru merasa bebas ekspresi jika tidak terlalu dikekang.<sup>164</sup>

Sehingga dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan/*actuating* peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dengan melakukan berbagai hal yaitu, *pertama*: menggerakkan guru dan karyawan dengan memberikan motivasi berupa *reward* dan *punishment*. Dalam hal ini *reward* berbentuk pujian di depan guru dan karyawan baik ketika hari biasa atau ketika sedang rapat, kemudian juga memberikan bonus kecil, berupa uang transport setelah selesai kegiatan.

Adapun *punishment*/hukuman yang diberikan masih berbentuk teguran

---

<sup>163</sup>Nur Laela (Guru MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 30 April 2019.

<sup>164</sup>Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 25 April 2019.

lisan, dilakukan dengan dipanggil secara individu ke ruang kepala madrasah untuk diarahkan sesuai tugas dan tanggung jawabnya dan juga teguran langsung ketika rapat besar di hadapan semua guru dan karyawan.

*Kedua*, kepala madrasah membuat lingkungan yang mendorong peningkatan semangat guru dan karyawan untuk berjuang bersama dalam mengembangkan sarana prasarana pendidikan di lembaga ini baik ketika rapat, di sela-sela mengajar di ruang kantor guru atau dimanapun berada. Hal ini dengan cara, memberikan kebutuhan penghargaan eksistensi pada guru senior dengan diajak berbagi pengalaman dan dimintai saran, dan guru muda diberi apresiasi atas kinerja dan semangatnya. *Ketiga*, kepala madrasah memberikan contoh langsung kegiatan yang meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di hadapan semua warga madrasah. *Keempat*, memberikan tugas dan tanggung jawab penuh kepada guru dan karyawan sesuai pembagian kerja yang telah ditetapkan.

#### **4. Manajemen pengendalian kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo**

Pengendalian kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo berawal dari perencanaan, koordinasi dan pelaksanaan yang semuanya tersebut akan berjalan sempurna bilamana melaksanakan tahap fungsi manajemen selanjutnya yaitu pengendalian (*controlling*). Seperti yang diungkapkannya di bawah ini:

Hal utama yang menjadi ukuran keberhasilan suatu program adalah ukuran standar yang jelas. Melakukan penetapan standar bangunan berdasar Permendiknas nomer 33 tahun 2008. Penilaian kinerja dilakukan tiap semester, di semester pertama akhir tahun 2018 untuk *drumband* meraih juara ke-2 tingkat kabupaten Ponorogo setelah sekian lama tidak berprestasi, untuk laboratorium komputer berhasil melaksanakan UNBK mandiri di madrasah bagi siswa kelas IX di semester kedua tahun 2018 dan 2019, di semester kedua tahun 2018 telah memiliki ruang guru dan ruang kepala madrasah, di semester pertama tahun 2019 masih proses pembuatan kamar kecil, perbaikan lantai dan penambahan laptop. Penilaian kinerja, untuk melihat sudah memenuhi standar yang telah diharapkan. Maka dapat disimpulkan untuk pengadaan *drumband* telah sesuai standar karena berhasil meraih prestasi dan salah satu kegiatan yang menarik paling banyak menampilkan siswa, untuk laboratorium komputer juga telah sesuai standar karena berhasil digunakan Ujian UNBK kelas IX untuk tahun 2018 dan 2019 namun masih berusaha untuk penambahan laptop, untuk pembangunan gedung belum sesuai standar karena masih membangun kamar kecil, perbaikan lantai. Pengambilan tindakan untuk yang belum sesuai tujuan, yakni dengan meningkatkan penggalan dana agar segera dapat merealisasikan kamar kecil di dalam gedung, pengeramikan lantai, dan pembelian laptop.<sup>165</sup>

Berdasar yang diungkapkan kepala madrasah di atas maka dapat dimengerti, dalam pengendalian meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim memiliki standar yang bersumber dari Peraturan Menteri Pendidikan tentang standar sarana prasarana pendidikan untuk ukuran Madrasah Tsanawiyah baik yang berkaitan dengan pembangunan gedung, peralatan seni musik, *drumband*, dan laboratorium komputer. Namun juga menggunakan hasil musyawarah dengan pihak yayasan dan para wakil kepala Madrasah untuk menyesuaikan dengan kondisi pembiayaan dan sasaran yang dituju.

---

<sup>165</sup> Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 2 Mei 2019.



Senada juga disampaikan oleh wakil kepala bidang sarana prasarana pendidikan bahwa dalam meningkatkan sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim ini memiliki standar ukuran dan tarjet waktu yang jelas, seperti yang disampaikannya berikut:

Rencana jangka panjang sekitar 4 tahun dari tahun ajaran 2017/2018 pihak yayasan dan lembaga Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim akan fokus pada peningkatan sarana prasarana pendidikan, baik dengan pengadaan yang baru, perbaikan barang yang rusak atau menambah sarana prasarana pendidikan yang belum ada. Namun dalam jangka pendek, berdasar yang disampaikan kepala madrasah pada rapat awal tahun ajaran baru kemarin, dalam satu tahun ajaran 2017/2018 akan fokus pada pengadaan alat *drumband*, musik, pembangunan gedung, dan pembuatan laboratorium Komputer. Adapun target waktu untuk pengadaan seperangkat alat *drumband* lengkap, penambahan alat musik dan peralatan *habsyi* hanya selama empat bulan dapat terwujud di semester pertama tahun ajaran 2017/2018. Kemudian ruang komputer untuk praktek pelajaran TIK dan Ujian juga terwujud sehingga bisa digunakan untuk siswa kelas IX pada UNBK/Ujian Nasional Berbasis Komputer di semester kedua tahun ajaran 2017/2018. Kemudian untuk pembangunan gedung dua lantai untuk ruang kepala, ruang guru, dan ruang kelas secara garis besar selama 3 bulan juga terwujud dan selesai di bulan Desember 2018, namun untuk kelengkapan gedung masih bertahap sampai sekarang.<sup>166</sup>

Sesuai yang disampaikan wakasarpras di atas, bahwa selain standar sarana dan prasarana, kepala madrasah juga merencanakan standar target waktu dalam jangka dua semester di tahun ajaran 2017/2018 dan ternyata benar terealisasi pengadaan alat *drumband*, musik, pembangunan gedung, dan pembuatan laboratorium komputer.

Untuk menghasilkan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan yang sesuai standar maka kepala madrasah juga melakukan

---

<sup>166</sup>Eko Heru Guntoro (Wakasarpras MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 3 Mei 2019.

pengontrolan dan penilaian kinerja terhadap guru dan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab sesuai tugas pokok dan fungsinya. Sesuai pernyataannya berikut:

Pada awal semester pertama, tiap satu minggu sekali di Hari Sabtu selesai pelajaran, diadakan rapat evaluasi dengan semua guru dan karyawan untuk membahas satu minggu yang telah dilakukan dan satu minggu ke depan yang akan dilaksanakan terkait perkembangan peningkatan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan oleh masing-masing personal. Dan disaat rapat mingguan tersebut kepala madrasah menyampaikan hasil monitoring perkembangan kinerja semua guru dan karyawan terkait tanggung jawabnya dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo. Kepala madrasah mencocokkan antara realita kinerja guru dan karyawan dengan ukuran atau standar yang dibuatnya. Bagi personal yang kinerjanya tidak maksimal maka segera diingatkan dan diarahkan, sedangkan bagi personal yang sudah sesuai standar diberi pujian dan agar melanjutkan kegiatan dengan tetap koordinasi dengan personal lain dan wakarpras.<sup>167</sup>

Sesuai yang disampaikan kepala madrasah di atas, maka ternyata kepala madrasah sering monitoring dan mensupervisi kinerja semua guru dan karyawan dengan mencocokkan antara realita kinerja guru dan karyawan dengan ukuran atau standar yang telah dibuatnya, terutama dalam hal peningkatan mutu sarana prasarana yang disampaikan tiap satu minggu sekali di hari Sabtu. Adapun untuk guru dan karyawan yang tidak sesuai standar metode kinerja, kepala madrasah memiliki cara tersendiri, seperti yang disampaikan berikut:

Tiap Hari Jum'at diadakan rapat pimpinan yang meliputi waka sarpras, waka humas, waka kurikulum dan bendahara untuk membahas bagian yang tidak berjalan dalam peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo. Yang bertanggungjawab dalam rapat

---

<sup>167</sup> Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 2 Mei 2019.

kecil dan rutin ini adalah wakasarpras, karena lebih paham dengan kendala yang dihadapi dan bidangnya. Kemudian kendala tersebut dievaluasi dan dicari jalan keluarnya. Seperti contohnya, untuk pendanaan biaya gedung, dievaluasi ternyata kurang dari perkiraan, bendahara merasa kesulitan karena divisi penggalan dana kurang berjalan, padahal dananya sudah minim sementara ada beberapa yang belum dibayar, kemudian setelah dimusyawarahkan akhirnya menemukan jalan keluar divisi penggalan dana di bawah naungan wakahumas mencari pinjaman lunak ke tokoh masyarakat atau tokoh agama sekitar dan meminta sumbangan kepada para alumni sukses Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo yang telah melahirkan ratusan alumni tersebut.<sup>168</sup>

Menurut yang disampaikan di atas, untuk menerapkan kompetensi manajerial kepala madrasah terkait fungsi pengendalian/*controlling*, maka kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap bagian yang memiliki kendala dan sekaligus mencari jalan keluarnya agar peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dapat terwujud.

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas dapat dipahami kompetensi manajerial kepala madrasah dalam fungsi mengendalikan upaya peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo dengan melakukan beberapa hal. *Pertama*, kepala madrasah menggunakan standar yang bersumber dari Peraturan Menteri Pendidikan tentang standar sarana prasarana pendidikan untuk ukuran Madrasah Tsanawiyah baik yang berkaitan dengan pembangunan gedung, peralatan seni musik, *drumband*, dan laboratorium komputer. Namun juga menggunakan hasil musyawarah dengan pihak yayasan dan para wakil kepala Madrasah untuk

---

<sup>168</sup>Amien Arbi'ah (Kepala MTs. Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 2 Mei 2019.

menyesuaikan dengan kondisi pembiayaan dan sasaran yang dituju. Selain itu juga merencanakan standar tarjet waktu dalam jangka dua semester di tahun ajaran 2017/2018 dan ternyata benar terealisasi.

*Kedua*, kepala madrasah mengawasi kinerja semua guru dan karyawan dengan mencocokkan antara realita kinerja guru dan karyawan dengan ukuran atau standar yang telah dibuatnya, terutama dalam hal peningkatan mutu sarana prasarana yang disampaikan tiap satu minggu sekali di hari Sabtu. *Ketiga*, kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap bagian yang memiliki kendala dan sekaligus mencari jalan keluarnya agar peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dapat terwujud.

### **C. Temuan Penelitian**

Setelah peneliti melakukan penelitian di lapangan terkait manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo maka menghasilkan temuan data sebagai berikut:

*Pertama*, kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dalam kompetensi manajerialnya melakukan beberapa hal pada perencanaan/*planning* untuk meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di sekolahnya. Yakni melakukan program perencanaan dengan

berpatokan kisi-kisi enam pertanyaan *What, Why, Where, When, Who, How*, kemudian merekrut guru baru yang lebih muda dan loyalitas pada satu lembaga Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, dan melakukan skala prioritas kebutuhan sarana prasarana pendidikan melalui rapat yang melibatkan yayasan, komite, guru, dan karyawan sehingga disepakati pengadaan peralatan *drumband*, alat musik, habsyi, gedung untuk ruang guru, ruang kepala dan ruang kelas dengan tujuan meningkatkan daya tarik siswa baru dan mengembangkan bakat siswa yang telah ada.

*Kedua*, Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo dalam mengorganisasikan seluruh personal dengan melakukan empat hal yakni (1) pembagian kerja sesuai kemampuan berdasar rapat pimpinan, (2) pengelompokan pekerjaan menjadi tiga divisi yakni pembangunan gedung, pengadaan peralatan *drumband*, pengadaan laboratorium komputer. (3) penentuan relasi antar bagian, dengan pembatasan wewenang, anggota divisi bertanggung jawab pada koordinator divisi, lalu bertanggung jawab ke waka sarpras, lalu bertanggung jawab pada kepala madrasah. (4) melakukan koordinasi dengan rapat rutin semua guru dan karyawan tiap hari sabtu selesai pembelajaran, komunikasi langsung disela-sela jam istirahat, dan koordinasi dengan *telephon* dan sosial media.

*Ketiga*, kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo dalam kompetensi manajerialnya melakukan beberapa

hal pada pelaksanaan/*actuating* untuk meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di sekolahnya. Kepala madrasah menggerakkan seluruh personal untuk melaksanakan tugas sesuai sasaran, menggunakan teknik motivasi berupa *reward* dan *punishment*. Bentuk *reward*/pengharganya adalah memuji personal dengan jujur di depan umum, memberi upah walau tidak banyak berdasar pelaksanaan, dan menciptakan lingkungan semangat kerja. Sedangkan *punishment*/hukuman yang diberikan berbentuk teguran lisan, dilakukan dengan dipanggil secara individu ke ruang kepala madrasah dan juga teguran langsung ketika rapat besar di hadapan semua guru dan karyawan.

*Keempat*, kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo dalam kompetensi manajerialnya melakukan beberapa hal pada pengendalian/*controlling*, (1) melakukan penetapan standar bangunan berdasar Permendiknas nomer 33 tahun 2008, (2) penilaian kinerja dilakukan tiap semester, di semester pertama akhir tahun 2018 untuk *drumband* meraih juara ke-2 tingkat kabupaten Ponorogo setelah sekian lama tidak berprestasi, untuk laboratorium komputer berhasil melaksanakan UNBK mandiri di madrasah bagi siswa kelas IX di semester kedua tahun 2018 dan 2019, di semester kedua tahun 2018 telah memiliki ruang guru dan ruang kepala madrasah, di semester pertama tahun 2019 masih proses pembuatan kamar kecil, perbaikan lantai dan penambahan laptop (3) mengawasi kinerja, untuk melihat sudah memenuhi standar yang telah diharapkan. Maka dapat disimpulkan untuk pengadaan *drumband* telah sesuai standar karena berhasil meraih prestasi dan salah satu kegiatan yang menarik paling banyak menampilkan siswa, untuk

laboratorium komputer juga telah sesuai standar karena berhasil digunakan Ujian UNBK kelas IX untuk tahun 2018 dan 2019 namun masih berusaha untuk penambahan laptop, untuk pembangunan gedung belum sesuai standar karena masih membangun kamar kecil, perbaikan lantai (4) pengambilan tindakan untuk yang belum sesuai tujuan, yakni dengan meningkatkan penggalan dana agar segera dapat merealisasikan kamar kecil di dalam gedung, pengeramikan lantai, dan pembelian laptop.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Program perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo**

Kepala madrasah sebagai pengelola sekaligus pendidik memiliki tugas untuk selalu meningkatkan mutu atau kualitas lembaganya dari segi delapan standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan Negara Indonesia.<sup>169</sup> Hal ini dikarenakan untuk mewujudkan visi misi madrasah yakni menghasilkan *output* pendidikan yang unggul baik secara kualitas maupun kuantitas. Dan tidak dipungkiri dari delapan standar pendidikan nasional tersebut, standar sarana prasarana pendidikan merupakan komponen penting yang harus ditingkatkan mutunya sebab merupakan alat pendidikan yang menentukan efektif tidaknya pelaksanaan kegiatan

---

<sup>169</sup> Peraturan Pemerintah Nomer 19 Tahun 2005.

belajar mengajar serta pengembangan bakat minat minat siswa dan prestasi siswa.

Pemangku kepentingan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo yang mana dalam hal ini kepala madrasah, pihak yayasan dan komite memiliki rencana dalam merumuskan tujuan pendidikan di lembaganya yaitu ingin meningkatkan prestasi siswa dan meningkatkan jumlah siswa. Oleh sebab itu mulai tahun ajaran 2017/2018 melakukan peningkatan fasilitas sarana prasarana yang dapat dinikmati langsung siswa seperti pengadaan lengkap peralatan baru *drumband*, peralatan alat musik, peralatan habsy, pembuatan ruang laboratorium komputer, pembangunan gedung dua lantai, kemudian juga didukung kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang mayoritas guru guru baru yang muda dan berkomitmen bersedia mengembangkan Madrasah Tsanawiyah dengan tanpa mengajar ke lembaga lain, termasuk Kepala Madrasah pun juga baru, agar memiliki visi misi tujuan yang sama dalam hal peningkatan fasilitas pendidikan ini.<sup>170</sup>

George R. Terry menyatakan bahwa untuk mengetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan sebagai berikut:<sup>171</sup>

1. *What* (Apa), apa yang sesungguhnya tujuan dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

---

<sup>170</sup> Amien Arbi'ah (Kepala) Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, *Wawancara*, 22 April 2019.

<sup>171</sup> Erni Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 97.



2. *Why* (Mengapa), mengapa kegiatan itu dilaksanakan,
3. *Where* (Dimana), dimana kegiatan itu dilaksanakan,
4. *When* (kapan), kapan kegiatan itu dilaksanakan,
5. *Who* (siapa), siapa yang melaksanakan kegiatan tersebut,
6. *How* (Bagaimana) bagaimana cara yang harus dilakukan<sup>172</sup>

Kemudian masih menurut George R. Terry dan Leslie, unsur-unsur perencanaan/*planning* tersebut meliputi: *Self-audit* yakni menentukan keadaan organisasi sekarang, *survey* lingkungan, menentukan tujuan, *forecast* atau ramalan-ramalan keadaan yang akan datang, melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan, *evaluate*, pertimbangan tindakan yang diusulkan, ubah dan sesuaikan, *revise and adjust*, rencana-rencana sehubungan dengan hasil pengawasan dan keadaan yang berubah serta *communicate*, berhubungan terus selama proses perencanaan.<sup>173</sup>

Menurut Ngalm Purwanto yang dikutip Hikmat, langkah-langkah dalam perencanaan pendidikan meliputi: menentukan dan merumuskan tujuan pendidikan yang hendak dicapai, meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan dalam kependidikan, mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan untuk pengembangan pendidikan, menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan kependidikan, merumuskan berbagai solusi dan alternatif pemecahan masalah.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Ibid.

<sup>173</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, 11.

<sup>174</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2011), 117.

Sedangkan perencanaan pendidikan menurut Yusak burhanudin dilakukan langkah-langkah berikut: penentuan tentang persoalan yang dihadapi, kapan, dan bagaimana cara mengatasinya, perumusan tujuan dan tindakan, mengumpulkan dan menganalisis informasi yang relevan, memilih *alternative*, menyusun rencana anggaran biaya dan menyiapkan dan mengkomunikasikan rencana dan keputusan-keputusan<sup>175</sup>

Selain langkah dan unsur, adapun sebab-sebab kegagalan dalam melaksanakan perencanaan sebagai berikut: perencana kurang ahli, kurang wewenang dalam penyusunan perencanaan, tenaga pelaksana dari perencanaan tersebut kurang cakap, keuangan tidak mencukupi untuk menerapkan perencanaan, tidak ada dukungan intern maupun ekstern, terjadinya perubahan-perubahan situasi secara drastis.<sup>176</sup>

Menurut George R. Terry menyatakan bahwa untuk mengetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan *What, Why, Where, When, Who, How* maka akan peneliti bahas dibawah ini.<sup>177</sup> Kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dalam perencanaan (*what/apa* tujuan) perencanaan kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah ini memiliki tujuan yang jelas yaitu meningkatkan prestasi siswa dan ingin meningkatkan pula jumlah siswa agar masuk ke Madrasah Tsanawiyah yang mana tujuan ini juga selaras dengan pihak yayasan dan komite.

---

<sup>175</sup>Ibid., 118.

<sup>176</sup>Ibid.

<sup>177</sup>Erni Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* .97.

(*What/Apa* yang dilakukan) yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka mewujudkan tujuan peningkatan prestasi dan jumlah siswa adalah dengan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan, adapun tahap yang dilakukan dengan rapat di awal tahun ajaran 2017/2018 yang melibatkan yayasan, komite, guru, karyawan, dengan cara merangking kebutuhan yang diperlukan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim ini untuk mendukung tujuan yang ada sehingga menghasilkan keputusan peningkatan fasilitas siswa yaitu pengadaan peralatan *drumband*, *habsy*, alat musik, pembuatan laboratorium komputer untuk menunjang pelaksanaan Ujian UNBK, pembangunan gedung dua lantai untuk ruang kepala madrasah, ruang guru, dan ruang kelas.<sup>178</sup> (*Why/Mengapa*) mengapa kepala melakukan peningkatan sarana prasarana pendidikan? Karena untuk mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Tujuan itu diambil oleh kepala madrasah karena beberapa tahun terakhir mengalami penurunan siswa padahal Madrasah Tsanawiyah ini pernah memiliki siswa banyak sehingga ingin mengulang kembali memiliki siswa yang banyak seperti beberapa tahun lalu sesuai yang di amanahi oleh pendiri madrasah. (*Where/dimana*) lokasi penempatan peningkatan sarana prasarana pendidikan, di tempatkan di area Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, dengan tujuan untuk lebih memudahkan penggunaan dan perawatan. Termasuk untuk memperlancar pengendalian dan pengawasan yang dilakukan kepala madrasah dan wakarpras.

---

<sup>178</sup>Ibid., 98.

(*When/kapan*) waktu yang digunakan oleh kepala madrasah, guru, karyawan dan yayasan untuk peningkatan mutu sarpras adalah sejak awal tahun ajaran 2017/2018 sampai akhir tahun ajaran 2017/2018. Namun kusus untuk kelengkapan bangunan masih bertahap sampai sekarang. (*Who/siapa*) orang yang melakukannya, adalah yang dipimpin kepala sekolah yang dilaksanakan oleh wakasarpras, guru, karyawan, komite dan mitra madrasah. (*How/Bagaimana*) sumber pendanaan untuk pengadaan sarana prasarana di Madrasah Tsanawiyah ini dari hibah yayasan, dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dana bantuan pembangunan gedung dari Propinsi Jawa Timur, iuran wali murid, sumbangan dari para alumni Madrasah Tsanawiyah, bantuan dari masyarakat, sponsor, dan donatur.

Sehingga jelaslah Kepala Madrasah dalam perencanaan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo menggunakan enam patokan pertanyaan *What, Why, Where, When, Who, How* untuk memudahkan langkah yang mereka lakukan demi mencapai tujuan.

Menurut George R. Terry dan Leslie unsur dalam perencanaan diantaranya melakukan *survey* lingkungan, menentukan keadaan organisasi, melihat ramalan yang akan datang.<sup>179</sup> Kepala madrasah dan Yayasan telah melakukan *survey* ke lingkungan sekitar madrasah yang menghasilkan sebab calon siswa kurang tertarik ke Madrasah Tsanawiyah Ini diantaranya seringkali jam kosong dikarenakan beberapa guru punya

---

<sup>179</sup>George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, 11.

*doubel job* atau menyabang di tempat lain, siswa ingin bermain *drumband* seperti sekolah lain dan siswa ingin melanjutkan *tahfidz* seperti yang sudah ada di kurikulum MI senaungan dengan yayasan ini.<sup>180</sup>

Berdasar hal tersebut sesuai teori langkah-langkah perencanaan Ngalim Purwanto yang dikutip Hikmat, yakni meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan dalam kependidikan, mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan untuk pengembangan pendidikan, merumuskan berbagai solusi, dan *alternative* pemecahan masalah.<sup>181</sup>

Oleh sebab itu maka yayasan Wahid Hasyim bersama kepala madrasah, merekrut guru-guru baru yang muda, lebih komitmen, sehingga bersedia tidak mengajar lagi di selain lembaga ini. Kemudian membelikan peralatan baru *drumband*, memasukkan kurikulum *tahfidz*, membuat ruang laboratorium komputer, yang semuanya dilakukan selama dua semester tahun ajaran 2017/2018, dan berhasil mendapatkan prestasi di tahun 2018 juara dua dengan delapan kategori, lomba *marching band/drumband* se Kabupaten Ponorogo dan terbukti dapat meningkatkan daya tarik siswa di awal tahun ajaran baru 2018/2019 karena *drumband* ini, di bulan April 2018 siswa kelas 9 sudah dapat melaksanakan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) di sekolahnya sendiri, yang notabene Madrasah Tsanawiyah Swasta biasanya bergabung UNBK ke sekolah lain, kemudian

---

<sup>180</sup> Roni (Yayasan Wahid Hasyim), *wawancara*, Ponorogo 28 April 2019.

<sup>181</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, 117.

di semester dua tahun 2018 juga telah berhasil memiliki ruang kepala madrasah dan memiliki ruang guru walaupun masih sangat sederhana.

Menurut Hikmat, sebab-sebab kegagalan dalam melaksanakan perencanaan sebagai berikut: perencana kurang ahli, kurang wewenang dalam penyusunan perencanaan, tenaga pelaksana dari perencanaan tersebut kurang cakap, keuangan tidak mencukupi untuk menerapkan perencanaan, tidak ada dukungan intern maupun ekstern.<sup>182</sup> Untuk pembangunan gedung dua lantai di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dapat dikatakan belum selesai 100%, seperti lantai belum di keramik, antara ruang kepala dengan guru masih dibatasi almari-almari, kamar mandi guru belum jadi, dikarenakan biayanya belum mencukupi, iuran dari orang tua murid berdasar kesepakatan rapat juga belum terkumpul semua, dan masih mencari donatur lainnya. Hal ini berarti dapat dikatakan perencanaan pembangunan gedung dua lantai belum sempurna dikarenakan faktor keuangan tidak mencukupi dan kurangnya dukungan internal maupun eksternal madrasah yang merupakan faktor kegagalan perencanaan.

**B. Pengorganisasian/*organizing* kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo**

Teori, menurut Stoner, Freeman dan Gilbert yang dikutip Erni Tisnawati, disebutkan ada empat pilar dalam pengorganisasian yaitu: pilar

---

<sup>182</sup>Ibid. 118.

pertama: pembagian kerja (*division of work*), pilar kedua; pengelompokan pekerjaan (*departementalization*), pilar ketiga: Penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*), pilar keempat: koordinasi (*coordination*).<sup>183</sup>

Sesuai teori Stoner di atas, Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dalam mengorganisasikan kegiatan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah dengan melakukan empat hal yaitu *pertama*, pembagian kerja sesuai kemampuan guru dan karyawan yang disampaikan dalam rapat seperti penanggung jawab pengadaan laboratorium komputer adalah guru TIK, penanggung jawab pengadaan alat musik beserta pelatihnya adalah wakasarpras, penanggung jawab penggalan dana adalah wakahumas dan lain-lain.

*Kedua* pengelompokan pekerjaan yang saling berkaitan untuk memudahkan kegiatan, seperti bagian pengadaan peralatan *drumband* sekelompok dengan bagian penanggung jawab untuk pelatih *drumband* dan bagian penanggung jawab perawatan peralatan *drumband*, kemudian bagian penggalan dana sekelompok dengan bendahara, bagian penanggung jawab laboratorium komputer sekelompok dengan guru atau teknisi komputer, bagian bangunan sekelompok dengan tukang bangunan, dan mitra madrasah yang berkaitan dengan pembangunan gedung dan lain-lain.

---

<sup>183</sup>Erni Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 153-158.

Masih menurut teori pengorganisasian Stoner.<sup>184</sup> Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo melakukan yang *ketiga*, adanya relasi antar bagian untuk memperjelas batasan wewenang kegiatan sesuai pembagian kerja yang telah ditetapkan dan jika ada masalah maka melapor pada wakarpras agar lebih terarah. *Keempat* kepala sekolah melakukan koordinasi dengan pelaku kegiatan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo agar tidak merasa berjalan sendiri-sendiri namun memiliki kesatuan yang kokoh untuk mewujudkan tujuan bersama.

### **C. Pelaksanaan/*actuating* kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo**

Menurut George R. Terry dalam bukunya Mulyono, pelaksanaan (*actuating*) adalah usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan, menggerakkan (*actuating*) menurut Terry berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.<sup>185</sup>

Menurut Terry, *actuating* adalah menggerakkan seluruh personal untuk melaksanakan tugas sesuai sasaran, sama halnya yang dilakukan oleh kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo ini dengan sedemikian rupa menggerakkan guru dan karyawan

---

<sup>184</sup>Ibid.

<sup>185</sup>Ibid., 56.



untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan pertama melalui rapat yang dihadiri oleh semua guru dan karyawan, kedua di luar rapat dengan pendekatan personal baik dengan motivasi, *sharing* tugas, bertanya tentang permasalahan tugas dan hal itu disesuaikan situasi dan kondisi agar mereka bersedia melaksanakan tugasnya sesuai tujuan.

Menurut Covey Stephen R. yang dikutip Noer Rohmah, hal penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) adalah bawahan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: merasa yakin akan mampu mengerjakan, yakin pekerjaan itu memberi manfaat bagi dirinya, tidak sedang dibebani tugas, karena tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan serta terjalin hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.<sup>186</sup>

Kepala madrasah disela-sela kegiatan mengajar juga memberi arahan, bimbingan dan motivasi disesuaikan tingkat usianya, guru muda atau guru senior. Apabila ada yang berhasil melaksanakan tugas maka tidak lupa memberi pujian di depan umum, tapi apabila ada yang belum mengerjakan atau kesulitan maka dipanggil untuk diajak komunikasi mencari jalan keluar dan diberi motivasi yang membangun dan biasanya berhasil karena guru dan karyawan di Madrasah Tsanawiyah ini masih muda-muda memiliki semangat dan jiwa juang komitmen pada madrasah yang tinggi.

---

<sup>186</sup>Ibid., 57.

Teori hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow menyatakan orang akan termotivasi melakukan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhannya yang terdiri dari lima tingkatan yakni kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.<sup>187</sup> Dalam memberikan motivasi dan semangat kerja kepala madrasah lebih mengunggulkan akan kebutuhan penghargaan tiap guru dan karyawan. Adapun bentuk perlakuannya dengan pendekatan personal yang berbeda untuk guru karyawan yang muda dan untuk guru yang senior. Sebenarnya tujuannya sama untuk membuat mereka yakin dan percaya diri dalam melaksanakan tugas, merasa dihargai dan tidak dibebani dan ternyata cukup efektif. Sehingga kepala madrasah sering memberikan pujian di depan umum bila mana ada guru dan karyawan yang dapat melaksanakan tugas terkait peningkatan sarpras ini dengan baik dan benar untuk membangkitkan semangat pada lainnya.

Menurut Terry dan Leslie, pemberian motivasi yang dilakukan kepala madrasah kepada guru dan karyawan sangatlah penting, karena motivasi akan menggerakkan seseorang untuk melaksanakan sesuatu. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pemotivasian yaitu: berhubungan dengan karyawan dan jelaskan tujuan kepada bawahan; membagikan ukuran pelaksanaan, melatih dan membimbing bawahan untuk memenuhi ukuran tersebut; memberi bawahan upah berdasarkan pelaksanaan; memuji dan menegur dengan jujur; mengadakan

---

<sup>187</sup> Erni Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 240.

lingkungan sesuai tuntutan; menyesuaikan motivasi sehubungan dengan hasil pengawasan dan kondisi yang berubah; berhubungan selalu selama proses pemotivasian.<sup>188</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dalam pelaksanaan/*actuating* peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo jika dikaitkan dengan teori Terry dan Leslie dalam pemberian motivasi dengan melakukan berbagai hal yaitu, *pertama*: menggerakkan guru dan karyawan dengan memuji dan menegur dengan jujur. Hal tersebut diwujudkan menjadi *reward* dan *punishment*. Dalam hal ini *reward* berbentuk pujian di depan guru dan karyawan baik ketika hari biasa atau ketika sedang rapat. Sedangkan *punishment*/hukuman yang diberikan berbentuk teguran lisan, dilakukan dengan dipanggil secara individu ke ruang kepala madrasah untuk diarahkan sesuai tugas dan tanggung jawabnya dan juga teguran langsung ketika rapat besar di hadapan semua guru dan karyawan.

*Kedua*, dalam peningkatan motivasi memberi bawahan upah berdasarkan pelaksanaan.<sup>189</sup> Hal ini dilakukan kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo berupa pemberian uang transport meskipun tidak banyak setelah selesai kegiatan sebagai pembeda dengan guru atau karyawan yang tidak melaksanakan kegiatan serta agar lebih termotivasi.

---

<sup>188</sup>Terry and Lesli, *Dasar Manajemen*, 12.

<sup>189</sup>Ibid.

Masih menurut Terry dan Leslie, *ketiga* pemberian motivasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan membuat lingkungan sesuai tuntutan.<sup>190</sup> Hal ini dilakukan kepala madrasah baik ketika rapat, di sela-sela mengajar di ruang kantor guru atau dimanapun berada. Hal ini dengan cara, memberikan kebutuhan penghargaan eksistensi pada guru senior dengan diajak berbagi pengalaman dan dimintai saran, dan guru muda diberi apresiasi atas kinerja dan semangatnya. *Keempat*, melatih dan membimbing bawahan untuk memenuhi ukuran tersebut. Hal ini diwujudkan kepala madrasah dengan memberikan contoh langsung kegiatan yang meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di hadapan semua warga madrasah.

#### **D. Pengendalian/*controlling* kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo**

Menurut Stoner dan Winkel, pengendalian berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah jalur tujuan. Apabila salah satu bagian dalam organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha mencari sebabnya dan mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar.<sup>191</sup>

Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan secara rutin mengadakan rapat pimpinan di hari jum'at dan tiap hari sabtu rapat dengan semua guru dan karyawan. Hal ini bertujuan membahas kegiatan

---

<sup>190</sup>Ibid.

<sup>191</sup>Noer Rohmah, *Pengantar Manajemen*, 67.

seminggu lalu yang telah dilaksanakan terkait peningkatan sarana prasarana pendidikan yang kemudian dikoreksi kepala madrasah sehingga jika ada kesalahan akan terlihat dan segera diselesaikan. Jadi tidak menunggu sampai rapat bulanan atau semesteran.

Adapun langkah-langkah dari proses pengendalian menurut Stoner, Freeman dan Gilbert yaitu: penetapan standar dan metode penilaian kinerja, penilaian kinerja, penilaian apakah kinerja memenuhi standar ataukah tidak, jika iya berarti sudah sesuai standar jika belum melakukan pengambilan koreksi.<sup>192</sup>

Berdasarkan sumber data dari beberapa informan tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam fungsi mengendalikan upaya peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo dengan melakukan langkah-langkah pengendalian menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert. *Pertama*, kepala madrasah menggunakan standar, yang bersumber dari Peraturan Menteri Pendidikan tentang standar sarana prasarana pendidikan untuk ukuran Madrasah Tsanawiyah baik yang berkaitan dengan pembangunan gedung, peralatan seni musik, *drumband*, dan laboratorium komputer. Namun juga menggunakan hasil musyawarah dengan pihak yayasan dan para wakil kepala Madrasah untuk menyesuaikan dengan kondisi pembiayaan dan sasaran yang dituju. Selain

---

<sup>192</sup>Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, 321.

itu juga merencanakan standar tarjet waktu dalam jangka dua semester di tahun ajaran 2017/2018 dan ternyata benar terealisasi.

*Kedua*, masih langkah-langkah pengendalian menurut Stoner, Freeman dan Gilbert.<sup>193</sup> Kepala madrasah mengawasi kinerja semua guru dan karyawan dengan mencocokkan antara realita kinerja guru dan karyawan dengan ukuran atau standar yang telah dibuatnya, terutama dalam hal peningkatan mutu sarana prasarana yang disampaikan tiap satu minggu sekali di hari Sabtu. *Ketiga*, kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap bagian yang memiliki kendala dan sekaligus mencari jalan keluarnya agar peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dapat terwujud.

#### **E. Upaya Kepala Madrasah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Sarana Prasarana Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo**

Menurut Edward Sallis, sekolah yang bermutu bercirikan sebagai berikut: sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal; Sekolah mempunyai strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pemimpin, tenaga akademik maupun tenaga administrasi; Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya; Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk

---

<sup>193</sup>Ibid.

mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang; Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya; Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.<sup>194</sup>

Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan bersama yayasan Wahid Hasyim Badegan Ponorogo dengan dasar fokus terhadap keinginan pelanggan eksternal dalam hal ini siswa dan wali murid maka mulai tahun ajaran 2017/2018 mengadakan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan. Hal ini dikarenakan pelanggan ingin menyalurkan bakat minat *drumband*, musik, dan hadroh habsyi dengan difasilitasi pihak madrasah. Sedangkan pihak pelanggan internal seperti tenaga pendidik, tenaga administrasi, pimpinan menginginkan ruang guru, ruang kepala madrasah, dan laboratorium komputer yang lebih layak untuk meningkatkan kualitas kinerja.

Oleh sebab itulah masih dalam rangka meningkatkan mutu sekolah menurut Sallis, sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Maka Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim memiliki rencana jangka panjang selama empat tahun fokus pada

---

<sup>194</sup>Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional keKepalaSekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasional Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009 ), 54-55.

peningkatan sarana prasarana pendidikan, dan jangka pendeknya selama dua semester di tahun ajaran baru 2017/2018, berhasil merealisasikan peralatan *drumband* yang baru dan lengkap, penambahan alat musik, pembuatan laboratorium komputer, dan pembangunan gedung baru dua lantai untuk ruang kepala madrasah dan ruang guru.

Selain di atas, ciri selanjutnya sekolah yang bermutu adalah sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya.<sup>195</sup> Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, sejak awal tahun ajaran baru 2017/2018 sudah mengadakan rapat yang melibatkan yayasan wahid hasyim, komite, guru dan karyawan yang membahas tentang peningkatan sarana prasarana pendidikan di lembaga ini. Kemudian di tindaklanjuti kepala madrasah dengan rapat guru dan karyawan yang masing-masing personal mendapatkan tugas sesuai kemampuan dan bidangnya namun tetap koordinasi satu sama lain.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, sejak awal tahun ajaran baru 2017/2018 dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan menggunakan strategi penyelamatan. Yaitu strategi yang dilakukan oleh lembaga dengan mengutamakan pada penyembuhan, konsentrasi pada sumber masalah, memperkuat kontrol, menerapkan

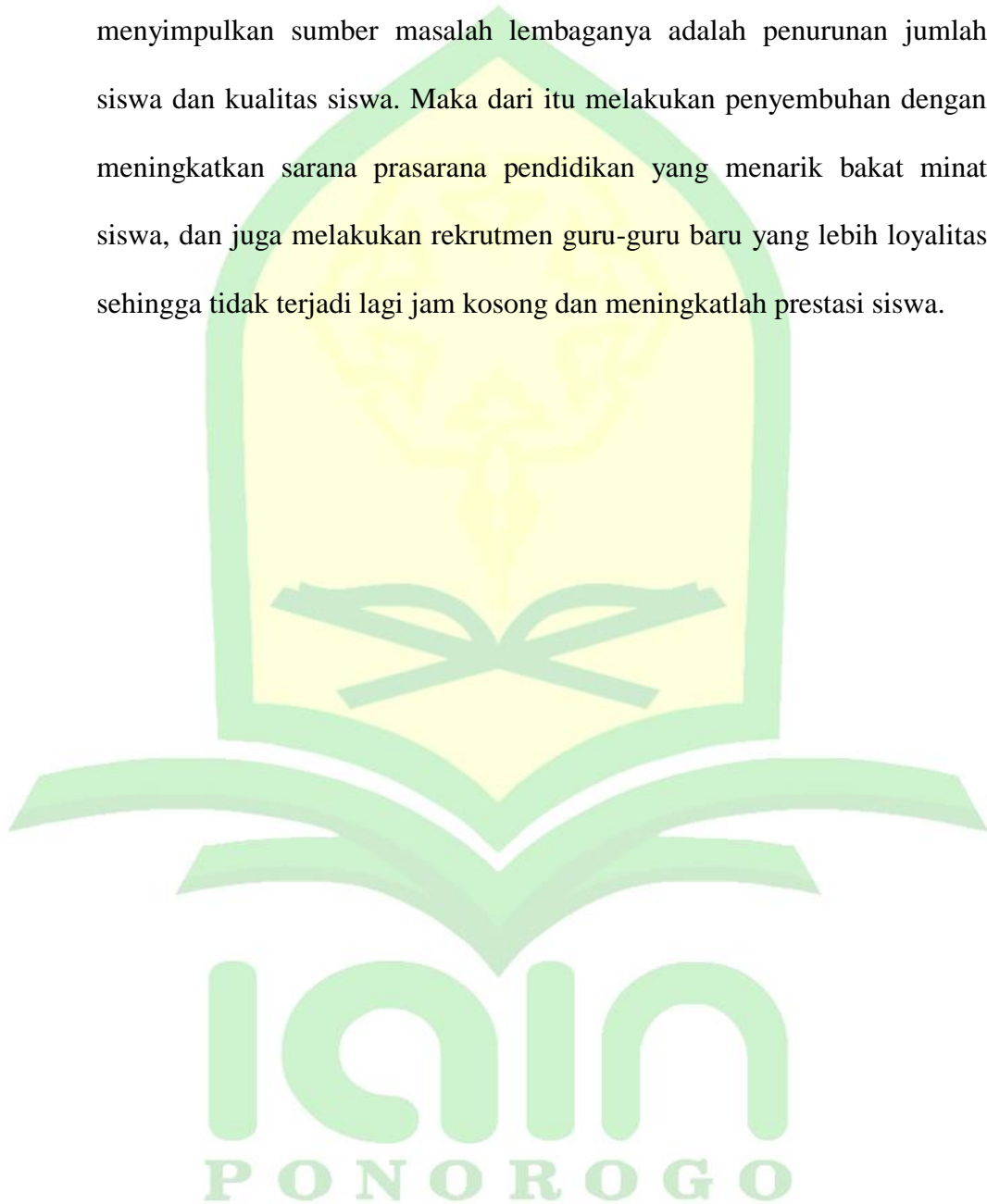
---

<sup>195</sup>Ibid.



manajemen resiko, memperkokoh persatuan, tidak orientasi pada keuntungan dan sebagainya.<sup>196</sup>

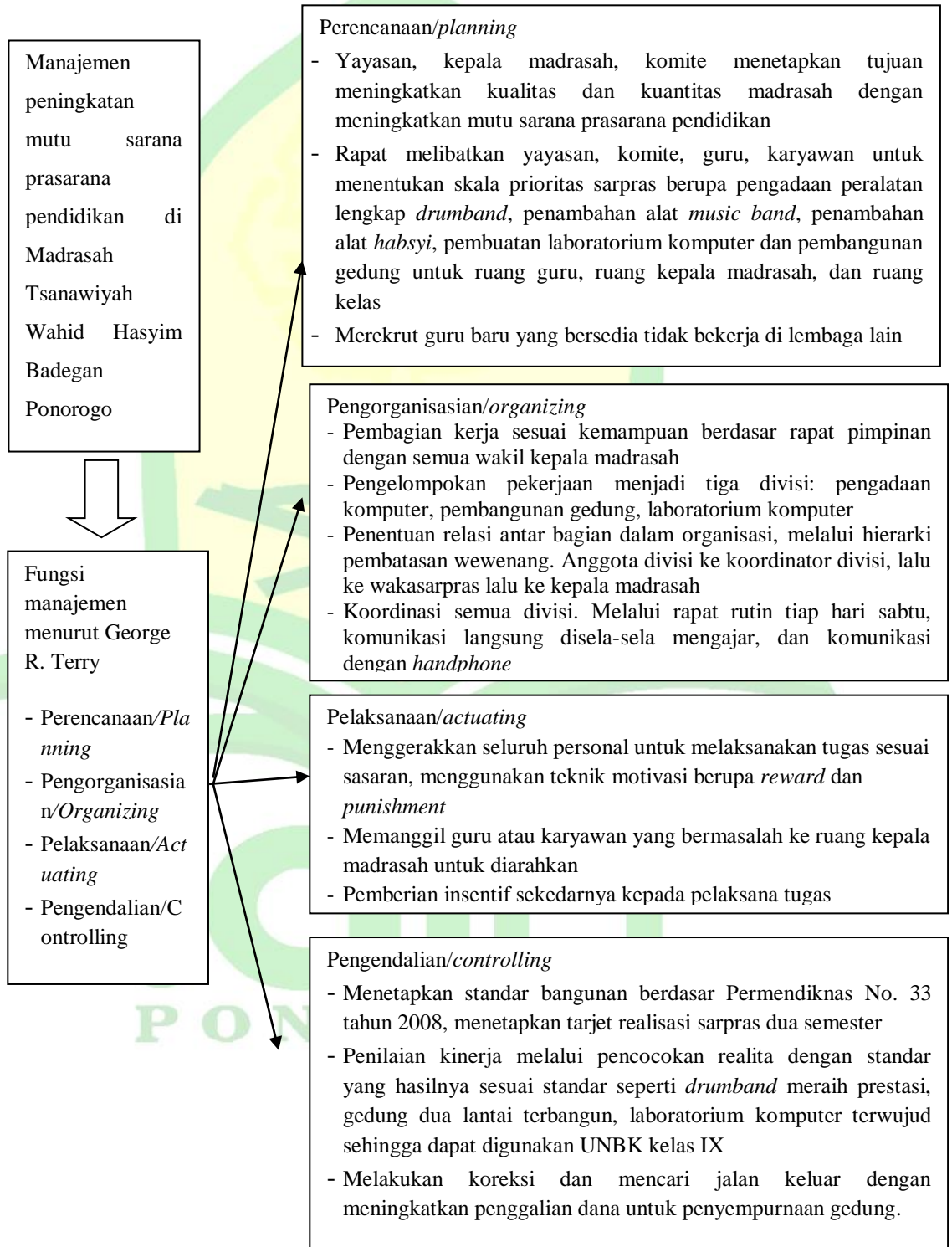
Pihak yayasan wahid hasyim dan kepala madrasah sudah menyimpulkan sumber masalah lembaganya adalah penurunan jumlah siswa dan kualitas siswa. Maka dari itu melakukan penyembuhan dengan meningkatkan sarana prasarana pendidikan yang menarik bakat minat siswa, dan juga melakukan rekrutmen guru-guru baru yang lebih loyalitas sehingga tidak terjadi lagi jam kosong dan meningkatlah prestasi siswa.



---

<sup>196</sup>Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, 212.

## PETA KONSEP



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, paparan data, serta analisis data yang ada di lapangan maka hasil penelitian tentang manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo melakukan beberapa program dalam perencanaan. Yakni dengan merekrut guru baru muda yang bersedia tidak bekerja di lembaga lain, musyawarah yang melibatkan yayasan, komite, guru, karyawan, dengan menetapkan skala prioritas kebutuhan sarana prasarana yang hasilnya pengadaan peralatan *drumband*, alat *habsy*, alat musik *band*, pembuatan laboratorium komputer untuk menunjang pelaksanaan Ujian UNBK, pembangunan gedung dua lantai untuk ruang kepala madrasah, ruang guru, dan ruang kelas. Hal ini dilakukan sejak awal tahun ajaran 2017/2018 sampai akhir tahun ajaran 2017/2018. Peningkatan mutu sarana prasarana ini dipimpin kepala madrasah yang dilaksanakan oleh wakasarpras, guru, karyawan, komite dan mitra madrasah. Adapun sumber pendanaan dari hibah yayasan, dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dana bantuan pembangunan gedung pendidikan dari Propinsi Jawa Timur, iuran wali murid, sumbangan dari para alumni Madrasah Tsanawiyah, bantuan dari masyarakat, sponsor, dan donatur.

2. Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo dalam mengorganisasikan seluruh personal dengan melakukan empat hal yakni *pertama*, pembagian kerja sesuai kemampuan berdasar rapat pimpinan. *Kedua*, pengelompokan pekerjaan menjadi tiga divisi yakni pembangunan gedung, pengadaan peralatan *drumband*, pengadaan laboratorium komputer. *Ketiga*, penentuan relasi antar bagian, dengan pembatasan wewenang, anggota divisi bertanggung jawab pada koordinator divisi, lalu coordinator divisi dibertanggung jawab ke waka sarpras, lalu waka sarpras bertanggung jawab pada kepala madrasah. *Keempat*, melakukan koordinasi dengan rapat rutin semua guru dan karyawan tiap hari sabtu selesai pembelajaran, komunikasi langsung disela-sela jam istirahat, dan koordinasi dengan *telephon* dan sosial media.
3. Kepala madrasah dalam menggerakkan seluruh personal untuk melaksanakan tugas sesuai sasaran, menggunakan teknik motivasi berupa *reward* dan *punishment*. Bentuk *reward*/pengharganya adalah memuji personal dengan jujur di depan umum, memberi upah walau tidak banyak berdasar pelaksanaan, dan menciptakan lingkungan semangat kerja. Sedangkan *punishment*/hukuman yang diberikan berbentuk teguran lisan, dilakukan dengan dipanggil secara individu ke ruang kepala madrasah dan juga teguran langsung ketika rapat besar di hadapan semua guru dan karyawan.
4. Kepala madrasah melakukan tiga hal dalam mengendalikan peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan. *Pertama*, kepala madrasah

menggunakan standar bangunan Permendiknas nomer 33 tahun 2008, dan tarjet waktu realisasi dua semester. *Kedua*, penilaian kinerja dengan mencocokkan antara realita kinerja guru dan karyawan dengan ukuran yang telah dibuatnya, sudah sesuai standar yang diharapkan yakni telah terealisasi semua dalam waktu dua semester, *drumband* mendapatkan prestasi tingkat kabupaten, laboratorium komputer dapat digunakan UNBK kelas IX, gedung dua lantai terwujud walau masih belum seratus persen. *Ketiga*, kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap bagian yang memiliki kendala dan sekaligus mencari jalan keluar yakni dengan meningkatkan penggalan dana untuk menyelesaikan pembangunan.

## **B. Saran**

1. Hendaknya Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo meningkatkan manajerialnya dalam hal perencanaan terutama terkait pendanaan, agar hasilnya dapat seratus persen terlaksana sesuai tujuan dan standar yang telah ditetapkan
2. Hendaknya kepala sekolah bersama waka sarana prasarana, guru, karyawan, komite, dan siswa yang mempergunakan sarana prasarana pendidikan Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo dapat merawat sarana prasarana pendidikan yang telah ada dengan baik, sehingga dapat meningkatkan daya tarik siswa dan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik.
3. Meskipun manajemen mutu sarana prasarana pendidikan belum sepenuhnya sesuai teori tetapi sudah terlihat baik, apalagi jika kepala

madrasah mempraktekkan sesuai teori sebagai pijakan dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan, maka diharapkan dengan mengikuti alur teori proses manajemen kepala madrasah, mutu sarana prasarana pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Kapuran Badegan Ponorogo semakin lebih baik lagi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- . *Proses Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1996.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Danim, Sudarman. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2002.
- . *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional keKepalaSekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasional Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Ghony, Djunaedi dan Fauzan Almanshur. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Engkay Karweti, Pengaruh Kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di kabupaten Subang, *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 11 Oktober 2010.
- Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- El-Faradis, Fairuzah. Tesis judul: *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimin Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*, UIN Maliki Malang, 2018.
- Fattah, Nanang. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: PT Remadja Rosdakarya, 2013.
- Hapsari, Galuh Eknasia. “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas Perpustakaan Sekolah”, *Jurnal Manajer Pendidikan*, Volume 10, Nopember 2016.
- <http://dolannews.com/50-persen-siswa-smp-di-ponorogo-numpang-ujian-unbk/olehIndra Dwiono>, diakses 30 April 2019.

[http://rri.co.id/surakarta/post/berita/664387/pendidikan/terkendala\\_sarpras\\_52\\_sekolah\\_terpaksa\\_numpang\\_unbk.html](http://rri.co.id/surakarta/post/berita/664387/pendidikan/terkendala_sarpras_52_sekolah_terpaksa_numpang_unbk.html). 29 April, 2019.

<https://jatim.antaranews.com/berita/291168/ribuan-siswa-smp-mts-di-jember-menumpang-unbk-di-sekolah-lain> oleh zumrotun Cholicah, diakses 10 Mei 2019.

KBBI. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988.

Komariah, Aan dan Cepi Tiratna. *Visionary Leadership, Menuju sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997. 38.

Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama.

Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.

Muhtar, Muhammad. Tesis judul: *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di MTs. Nurul Islam Gunung Sari Ulu Belu Kab. Tanggamus*, UIN Raden Intan Lampung, 2018.

Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.

Musfah, Jijen. *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan dan Praktik*. Jakarta: Kencana, 2015.

Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

Rohmah, Noer Zaenal Fanani. *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*. Malang: Madani, 2007.

Pawito. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKIS Yogyakarta, 2008.

Permendikbud No. 28 Tahun 2010.

Permendiknas No. 13 tahun 2007.

Permendiknas No. 24 tahun 2007.



- Qomar dan Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlanga, 2007.
- Subaidi, Ju. *Memahami Gejala Sosial Via Study Kasus*, Cendekia, 1 Januari- Juni, 2006.
- Subana. *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2005.
- Sudradjat, Hari. *Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*. Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Thoyib, Muhammad. *Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi: Studi Kualitatif Pada UII Yogyakarta dan UNMUH Yogyakarta*. Ponorogo: STAIN Press, 2014.

