

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH

Fitri Kusdiana

SMKN Wonosalam Jombang Jawa Timur

E-mail: fitrikusdiana727@gmail.com

Abstract: Regional autonomy era has influenced the changing of government paradigm from centralistic to decentralize. Such autonomy as school autonomy in the form of School Based Quality Improvement Management (MPMBS). This article focused on the MPMBS improvement process, the head master role of MPMBS implementation, and the supporting and inhibiting factors of the head master role. The research was done in MTs Miftahun Najah Karanglo Mojowarno Jombang with qualitative as research design. Data collection technique is using interview, observation and documentation. The data then analyzed by reduction, display and conclusion drawing. The research result is the madrasah head is less intensive in disseminating the MPMBS implementation, the madrasah head prioritizes managerial roles over other ones. The obstacle factors are lack of socialization, lack of reference books about MPMBS, existing human resources who do not understand MPMBS, less transparent in implementing financial administration and lack of public participation. The supporting factors are madrasah get delegation of autonomy from the government, the support of all citizens of the madrasah, supporting socialization from Ministry of Religion, the government provides operational funding, the application of EMIS and the strong willingness of madrasah to improve the image.

Keywords: madrasah head, implementation, MPMBS

Abstrak: Era otonomi daerah berdampak kepada perubahan paradigma pemerintahan, dari sentralistik kepada desentralistik, termasuk otonomi sekolah, sehingga muncul Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Artikel ini memfokuskan kajian kepada tiga hal, yaitu (1) proses penerapan MPMBS, (2) peran kepala madrasah dalam implementasi MPMBS, (3) faktor penghambat dan pendukung peran kepala madrasah dalam implementasi MPMBS. Tulisan kualitatif ini dari *field research* dengan menggunakan instrumen wawancara, observasi dan dokumentasi. Objek tulisan ini adalah MTs Miftahun Najah Karanglo Mojowarno Jombang. Analisis data menggunakan cara deskriptif kualitatif, yaitu *reduction*, *data display* dan *conclusion drawing*. Kesimpulan pertama artikel ini menunjukkan bahwa kepala madrasah masih kurang intensif dalam melakukan sosialisasi implementasi MPMBS di madrasah ini. Kedua, peran kepala madrasah dalam implementasi MPMBS yang cukup dominan adalah peran manajerial, peran-peran yang lain kurang intensif dilakukan. Ketiga, faktor penghambat antara lain kurangnya sosialisasi, minimnya buku-buku referensi tentang MPMBS, SDM yang ada kurang memahami MPMBS, pelaksanaan administrasi keuangan kurang transparan dan kurangnya partisipasi masyarakat. Faktor pendukungnya meliputi adanya pelimpahan otonomi dari pemerintah kepada madrasah, dukungan semua warga madrasah, Kementerian Agama terus mendorong sosialisasi, pemerintah memberikan bantuan dana operasional, penerapan EMIS dan kemauan kuat dari madrasah untuk selalu memperbaiki citra.

Kata kunci: kepala madrasah, implementasi, MPMBS

Pendahuluan

Reformasi sistem pendidikan nasional dari sentralistik menuju ke sistem desentralistik yang berupa otonomi sekolah merupakan suatu langkah yang perlu segera direalisasikan. Desentralisasi pendidikan berdasarkan otonomi sekolah akan mampu mengurangi atau menghilangkan sikap diskriminatif pemerintah terhadap sekolah-sekolah negeri dan swasta. Bahkan, jika perlu, status negeri yang selama ini melekat pada lembaga-lembaga pendidikan pemerintah dihapuskan. Hal tersebut dapat mengurangi intervensi pemerintah terhadap sekolah secara berlebihan, selain itu juga untuk pemerataan kemajuan di semua lembaga pendidikan.

Eksistensi sekolah-sekolah negeri memberikan kemungkinan lebih besar terhadap tumbuh suburnya sistem pendidikan sentralistik. Ekonom Amerika, Friedman, sebagaimana dikutip oleh Zamroni, mengatakan bahwa sekolah-sekolah harus diorganisasi secara desentralistik, bahkan lebih ekstrim lagi, sekolah harus mandiri dalam melaksanakan pendidikannya.)¹ Jika lembaga-lembaga pendidikan diberikan wewenang yang lebih besar, maka diharapkan mereka akan bersaing dengan sehat, baik secara kualitatif dan kuantitatif. Namun demikian, bukan berarti pemerintah melepaskan tanggung jawab terhadap pendidikan, melainkan tetap bertanggung jawab sebagai fasilitator, mediator, monitor, regulator dan yang terpenting adalah sebagai penyandang dana pendidikan, sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Pasal 31 Ayat 4 UUD 1945.

Selama masa rezim Orde Baru, sistem sentralisasi pendidikan telah menyebabkan pendidikan tidak terfokus kepada tujuan utama, sebagaimana termaktub dalam pembukaan UUD 1945, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Pada masa itu, pendidikan sering dijadikan sebagai alat untuk melanggengkan kekuasaan. Di samping itu, banyak terjadi permasalahan-permasalahan di lapangan, misalnya mutu pendidikan antara daerah atau propinsi satu dengan yang lain tidak merata dan pendidikan yang berkualitas berpusat di pulau Jawa. Sentralisasi pendidikan juga menghilangkan daya kreativitas. Sikap inovatif dari para praktisi pendidikan, terutama di tingkat sekolah, sangat rendah. Mereka bekerja selalu menunggu petunjuk dari atasan.

Gerakan Reformasi tahun 1998 di Indonesia secara umum menuntut penerapan prinsip demokrasi, desentralisasi dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.² Salah satu perubahan mendasar yang dirasakan dalam dunia pendidikan saat ini adalah adanya sistem manajemen desentralistik, yaitu dengan lahirnya

¹Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Yogyakarta: Biograf Publishing, 2000), 20.

²Tim Reaksi Fokus Media, *Sidiknas 2003* (Bandung: Fokus Media, 2006), 38.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.³ Sekarang dikenal suatu istilah baru dalam manajemen pendidikan, yaitu Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS muncul sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Eksistensi MPMBS di sekolah menjadikan peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan dan *output*-nya. Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah memiliki multiperan, yaitu sebagai *administrator, manager, leader, chief, motivator, negotiator, figure, communicator*, wakil lembaga dalam urusan eksternal dan fungsi-fungsi yang lainnya.⁴ Menurut Mulyasa, Dinas Pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu memainkan perannya sebagai *educator, manager, administrator* dan *supervisor*. Bahkan sekarang ada peran tambahan lagi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yaitu sebagai *leader, inovator, motivator, figure* dan *mediator*.⁵ Jadi implementasi MPMBS sangat menuntut sikap kreatif, inovatif dan sikap profesionalisme kepala sekolah yang cukup besar.

Melihat begitu penting suatu lembaga pendidikan mengatur diri secara mandiri dengan menggunakan MPMBS dan melihat begitu besar peran kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan, artikel ini membahas judul *Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di MTs Miftahun Najah Karanglo Mojowarno Jombang*. MTs Miftahun Najah adalah sebuah madrasah di wilayah pedesaan yang berusaha menerapkan MPMBS. Implementasi MPMBS ini dipicu oleh kemauan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Di samping itu, implementasi MPMBS juga didorong oleh persaingan yang cukup ketat di antara sekolah-sekolah di daerah tersebut khususnya dan di Kabupaten Jombang pada umumnya. Dengan bertujuan utama mempertahankan eksistensi madrasah di hati masyarakat dan untuk peningkatan mutu pendidikan, kepala madrasah berinisiatif untuk menerapkan MPMBS di MTs Miftahun Najah.

Menurut pengakuan kepala madrasah, implementasi MPMBS di madrasah ini telah berjalan sejak tahun 2005. Namun berdasarkan hasil pra-riset, belum banyak warga madrasah ini yang mengetahui tentang kebijakan kepala madrasah menerapkan MPMBS, bahkan sebagian mereka pun belum memahami tentang konsep MPMBS. Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk menulis artikel ini. Mengingat

³Aang Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership* (Bandung: Bumi Aksara, 2006), 74.

⁴Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 77.

⁵Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 98.

peran kepala madrasah begitu banyak yang harus dijalankan, maka dalam tulisan ini penulis akan lebih memfokuskan kepada peran kepala madrasah sebagai manajer, namun tanpa mengabaikan peran yang lainnya, sehingga peran kepala sekolah sebagai *manager* akan dibahas secara lebih luas dari pada peran-peran yang lain.

Artikel ini memfokuskan pembahasan kepada tiga hal. Pertama adalah proses penerapan MPMBS di MTs Miftahun Najah, yang mencakup (1) penyusunan basis data dan profil madrasah, (2) penyusunan evaluasi diri madrasah, (3) mengidentifikasi kebutuhan madrasah, merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah, (4) merencanakan dan menyusun program jangka pendek atau jangka panjang. Kedua adalah peran kepala madrasah dalam implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah, yang meliputi peran kepala madrasah sebagai *manager*, *leader*, *administrator*, *educator*, *fasilitator*, *motivator* dan *innovator*. Ketiga adalah faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung peran kepala madrasah dalam implementasi MPMBS di MTs. Miftahun Najah, baik dari dalam maupun dari luar.

Metode Penelitian

Tulisan ini bersifat kualitatif yang diperoleh dari penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan instrumen penggalan data berupa wawancara,⁶ observasi⁷ dan dokumentasi. Pemilihan informan sebagai narasumber dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dan teknik cuplikan yang dinamakan dengan bola salju (*snowball sampling*).⁸ Sumber data dalam artikel ini adalah kepala madrasah, dewan guru, kepala TU dan pelanggan pendidikan yang lain yang memiliki wawasan dan pemahaman tentang peran kepala sekolah dan MPMBS.

Objek yang dikaji pada artikel ini adalah MTs Miftahun Najah yang berlokasi di Desa Karanglo Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang. Data yang sudah diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan cara deskriptif kualitatif analisis, sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data (*reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*), yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas.⁹ Adapun prosesnya dimulai dengan pengumpulan data, mengklasifikasikan data ke dalam satuan-satuan yang sama, mereduksi data yang tidak digunakan, menyajikan data dan menarik kesimpulan atau

⁶Masykuri Bakri, *Metode Penelitian Kualitatif* (Malang: Unisma, 2013), 56.

⁷Djam'an Satori dan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014), 120.

⁸Sugiyono, *Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 300.

⁹Ibid, 337.

verifikasi data. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan cara memperpanjang keterlibatan, pengamatan yang cermat, triangulasi dan diskusi dengan teman sejawat.¹⁰

Hasil Penelitian

Konsep MPMBS sebenarnya merupakan otonomi madrasah *plus* pengambilan keputusan secara partisipatif. Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MPMBS sudah sewajarnya jika menerapkan prinsip pendekatan idiografik, yaitu membolehkan adanya berbagai cara untuk melaksanakan MPMBS. MPMBS tidak bisa dilakukan secara nomotetik, yaitu melaksanakan MPMBS cenderung seragam atau konformitas untuk semua madrasah. Jadi tidak ada resep yang sama untuk pelaksanaan MPMBS di semua madrasah. Satu hal yang perlu diingat bahwa mengubah manajemen yang berbasis pusat ke MPMBS bukanlah proses yang bisa sekali jadi atau dalam waktu singkat berhasil dengan baik.

Implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah sudah dimulai sejak tahun 2005 silam. Hal ini terlihat dalam penyusunan renstra madrasah yang dilakukan dengan melibatkan partisipasi warga madrasah. Secara konseptual, implementasi MPMBS yang baru berusia 1-3 merupakan periode persiapan atau periode jangka pendek. Adapun langkah-langkah yang ditempuh madrasah dalam implementasi MPMBS adalah (1) melakukan sosialisasi, (2) mengidentifikasi tantangan nyata madrasah, merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah, (3) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (4) melakukan analisis SWOT, (5) langkah-langkah pemecahan masalah, (6) menyusun rencana dan program peningkatan mutu, (7) melaksanakan rencana peningkatan mutu, (8) melakukan evaluasi pelaksanaan MPMBS, (9) merumuskan sasaran mutu baru.

Langkah-langkah ini diambil dan disesuaikan dengan buku pedoman pelaksanaan MPMBS yang dikeluarkan oleh Diknas. Namun demikian, implementasi MPMBS ternyata masih banyak kepincangan, kekurangan dan masih ada beberapa tahapan yang belum tersentuh atau belum mendapat perhatian khusus oleh pihak madrasah. Hal ini disebabkan *stakeholders* masih awam terhadap konsep MPMBS. Mereka tidak atau belum membaca banyak referensi tentang MPMBS dan belum pernah mengikuti pelatihan tentang MPMBS. Kepala madrasah dengan pengetahuan seadanya tentang MPMBS mencoba sedikit demi sedikit ingin menerapkannya, tetapi karena hanya dengan modal pengetahuan yang sangat terbatas, maka hasil dari implementasi MPMBS di madrasah ini juga sangat minimal. Selain

¹⁰Rulam Ahmadi, *Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2014), 262.

itu faktor sarana dan prasarana pendidikan yang rusak akibat gempa dan belum pulih sampai sekarang juga sangat mempengaruhi efektivitas implementasi MPMBS di madrasah ini. Untuk lebih memahami MTs Miftahun Najah dalam menjalankan tahapan-tahapan implementasi MPMBS, dapat dipahami dari keterangan berikut ini.

A. Implementasi MPMBS

1. Sosialisasi MPMBS

Kegiatan sosialisasi adalah suatu kegiatan yang sangat menentukan keberhasilan dari kebijakan MPMBS ini. Ketika kegiatan sosialisasi implementasi MPMBS tidak berhasil, tidak memperoleh respons positif atau tidak dilakukan secara intensif, maka keberhasilan dari implementasi MPMBS itu kemungkinan besar akan jauh dari harapan.

Kegiatan sosialisasi implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah dilakukan secara sekilas dalam rapat-rapat yang dihadiri oleh seluruh warga madrasah. Kepala madrasah selalu mengajak seluruh warga madrasah untuk menggalang kebersamaan dalam meningkatkan mutu kegiatan di madrasah.¹¹ Hal ini dikarenakan oleh banyak faktor, antara lain, setelah mencanangkan implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah, kepala madrasah dan seluruh warga madrasah, termasuk siswa dan wali murid, mengalami guncangan, baik secara fisik maupun psikis akibat gempa bumi yang cukup dahsyat itu. Kepala madrasah misalnya, harus menjadi *single parent* bagi anaknya yang tinggal seorang, karena suami dan seorang anaknya yang lain meninggal dunia menjadi korban gempa bumi. Para dewan guru dan siswa pun mengalami banyak kesulitan setelah rumah dan madrasah mereka rusak. Sampai saat ini pun kondisi madrasah masih memprihatinkan. Menurut dewan guru BK, banyak siswa dan wali murid yang mengalami kesulitan dan beban yang cukup berat setelah gempa bumi itu.¹²

Karena sosialisasi yang dilakukan oleh kepala madrasah hanya sekilas, tidak direncanakan dalam sebuah rapat khusus, maka tidak semua warga madrasah *interest* terhadap isu implementasi MPMBS di madrasah ini. Hal ini dapat dimengerti dari hasil wawancara dengan sebagian guru dan tenaga kependidikan. Sebagian mereka mengatakan, tidak mengerti, tidak ada perubahan atau perbedaan dalam manajemen dan sebagian lagi mengatakan bahwa sudah melaksanakan MPMBS, tetapi perubahan yang signifikan dalam waktu sekarang ini belum ada.¹³

¹¹Hasil wawancara dengan kepala MTs. Miftahun Najah, 3 September 2007.

¹²Hasil wawancara dengan guru BK MTs. Miftahun Najah Miftahun Najah, 15 November 2007.

¹³Hasil wawancara dengan guru MTs. Miftahun Najah, 10 November 2007.

Secara teoritis, sosialisasi MPMBS di suatu madrasah seharusnya dilakukan secara terencana melalui seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah dan media masa. Kegiatan yang terpenting bagi kepala madrasah dalam memahami MPMBS adalah dengan membaca, memahami, mensosialisasikan dan membentuk budaya MPMBS di madrasah. Jadi untuk memperoleh hasil yang maksimal, maka kepala madrasah hendaknya lebih serius dalam melakukan sosialisasi implementasi MPMBS di madrasah.

Secara umum, Diknas memberikan panduan implementasi MPMBS yang harus diperhatikan setiap kepala madrasah dan seluruh warga madrasah. Jika kepala madrasah dan seluruh *stakeholder* madrasah memahami dan menjalankan panduan umum dari Diknas ini, maka sosialisasi dan implementasi MPMBS akan berjalan lebih baik dari saat ini. Panduan umum itu meliputi, (1) membaca dan memahami sistem, budaya dan sumber daya yang dimiliki madrasah, kemudian disesuaikan dengan sistem, budaya dan sumber daya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan MPMBS, (2) mengidentifikasi sistem, budaya dan sumber daya yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah serta memperkenalkan sistem, budaya dan sumber daya baru yang diperlukan untuk melaksanakan MPMBS, (3) membuat komitmen secara detail yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggung jawab, (4) melakukan kerja sama dengan semua unsur madrasah untuk mengklarifikasi visi, misi, tujuan, sasaran dan program-program penyelenggaraan MPMBS, (5) hadapilah *status quo* resistensi terhadap perubahan, jangan meng-hindar dan jangan menarik darinya serta jelaskan alasan penyelenggaraan MPMBS, (6) memperhatikan prioritas sistem, budaya dan sumber daya yang belum terpenuhi, tetapi sangat dibutuhkan dalam MPMBS. Menghargai unsur-unsur yang memberi contoh pelaksanaan MPMBS serta mendorong sistem, budaya dan sumber daya manusia yang mendukung penerapan MPMBS, (7) mengawasi dan mengarahkan proses perubahan agar sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana dan program-program MPMBS.¹⁴

2. Mengidentifikasi Tantangan Nyata Sekolah

Tantangan nyata adalah selisih atau ketidaksesuaian antara *output* sekolah yang diharapkan dengan *output* yang dicapai saat ini. Jadi besar kecilnya tantangan nyata MTs Miftahun Najah tergantung kepada besar kecilnya selisih antara *output* yang diharapkan dengan *output* yang telah dicapai oleh madrasah saat ini. Oleh karena itu, untuk memahami tantangan nyata madrasah ini kepala madrasah dan *stakeholders* harus membandingkan antara kedua *output* tersebut.

¹⁴Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2001), 30.

Kondisi riil yang selama ini menjadi titik kelemahan dan kekurangan dalam penyelenggaraan pendidikan adalah unsur guru, karyawan serta sarana dan prasarana yang sampai saat ini belum mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi kepentingan pelanggan pendidikan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan madrasah dalam manajemen, baik *planning, organizing, controlling, actuating* maupun *evaluating*.¹⁵ Madrasah masih lemah dalam mengelola implementasi manajemen, proses kegiatan belajar mengajar, kualifikasi guru dan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan kepala madrasah dan kepala TU, kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan kondisi-kondisi seperti berikut ini (1) rendahnya rata-rata angka kelulusan siswa atau siswa lulus dengan angka pas-pasan, sehingga untuk maju dalam persaingan di tingkat lanjutan tertentu masih sangat berat, (2) masih banyaknya guru yang *missmacth* dalam mengajar, yaitu 20% dari 39 guru. Hal ini menjadi kendala bagi guru yang bersangkutan dalam penguasaan materi yang diajarkan. Faktor lain adalah banyak guru yang memasuki masa pensiun, yaitu sebesar 4% di tahun 2006, 11% di tahun 2007 dan 4% di tahun 2008, (3) partisipasi masyarakat melalui forum komite madrasah masih terlalu rendah, (4) kedisiplinan madrasah yang belum terlaksana dengan baik, sehingga masih banyak tenaga pendidik maupun anak didik yang sering melanggar ketertiban proses belajar mengajar, (5) masih minimnya sarana dan prasarana madrasah pasca gempa, seperti laboratorium IPA, fisika, perpustakaan dan ruang kelas maupun ruang guru yang masih serba darurat.

Hal-hal tersebut menjadi tantangan nyata bagi madrasah ini dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan.¹⁶ Jika diperhatikan, sebenarnya kondisi tersebut di atas bukanlah suatu tantangan nyata, melainkan kelemahan-kelemahan internal dan dampak-dampaknya yang sedang dihadapi madrasah ini. Oleh karena itu, kepala madrasah harus merumuskan kembali tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah dengan memahami dan membandingkan *output* yang diharapkan dengan kondisi *output* yang telah dicapai.

3. Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Visi MTs Miftahun Najah yang berlaku saat ini dirumuskan oleh kepala madrasah dan warga madrasah yang lain serta komite madrasah. Hal ini sesuai dengan prinsip MPMBS, yaitu otonomi dan partisipasi warga madrasah. Visi ini dirumuskan pada tahun

¹⁵MTs Miftahun Najah, *Proposal Sistem Program Darurat Kabupaten Jombang* (Jombang: MTs Miftahun Najah, 2006), 7.

¹⁶Hasil wawancara dengan kepala TU dan kepala MTs Miftahun Najah, 20 November 2007.

2004.¹⁷ Adapun yang menjadi isi madrasah ini adalah *terwujudnya siswa lulusan MTs Miftahun Najah yang agamis, cerdas dan terampil*. Visi ini akan dicapai melalui tiga misinya, yaitu (1) meningkatkan nilai-nilai agama sebagai dasar penyelenggaraan pendidikan, (2) meningkatkan proses KBM secara efektif, (3) meningkatkan pelatihan *life skill*.

Seharusnya visi yang telah dirumuskan tersebut disertai dengan indikator pencapaiannya. Setelah itu, dari visi dan misi tersebut, madrasah ini merumuskan tujuan madrasah, yaitu (1) terwujudnya siswa-siswi lulusan MTs Miftahun Najah yang agamis, cerdas, terampil dan berakhlakul karimah, (2) terwujudnya perpustakaan MTs Miftahun Najah yang representatif, (3) terwujudnya sarana gedung MTs Miftahun Najah dan prasarana lain yang memenuhi standar pendidikan.¹⁸

Madrasah ini melakukan pengajaran pendidikan agama Islam secara rinci dan komprehensif. Di samping itu, madrasah juga mengajarkan pengajaran ilmu-ilmu pengetahuan dan teknologi setara dengan yang diajarkan oleh SLTP. Langkah ini dilakukan untuk memperoleh *output* yang berkepribadian muslim sesuai dengan visi yang telah dirumuskan bersama.

4. Melakukan Analisis-Analisis

Masalah-masalah yang muncul pasca gempa 27 Mei 2006 sangat mempengaruhi kelancaran proses belajar mengajar meskipun secara umum masih dapat berlangsung. Beberapa permasalahan atau kerusakan yang muncul pasca gempa itu antara lain tiga ruang kelas dan ruang guru mengalami keretakan pada dinding, ruang perpustakaan yang harus berpindah tempat ke ruangan yang lebih sempit karena mengalami kerusakan parah, dua unit tempat parkir siswa rusak, pagar madrasah sepanjang 168 meter dengan ketinggian 2 meter ambrol, empat unit komputer rusak, banyaknya siswa yang memerlukan penyuluhan dan motivasi belajar pasca gempa serta sosialisasi KTSP dan penyuluhan silabus bagi guru-guru.

Langkah selanjutnya adalah madrasah melakukan analisis kesenjangan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Madrasah membandingkan antara kondisi nyata (riil) dengan kondisi ideal yang diharapkan berdasarkan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Hasil analisis tersebut ditampilkan dalam gambar berikut ini.

Tabel 1
Perbandingan Kondisi Riil dan Idel

¹⁷Hasil wawancara dengan kepala MTs. Miftahun Najah, 24 September 2007.

¹⁸Rencana Strategis MTs Miftahun Najah Tahun 2005-2009.

No	Uraian Masalah	Kondisi Sekarang	Kondisi yang Diharapkan (Ideal)	Indikator Kesenjangan
1	Rehab tempat parkir siswa	Tempat parkir siswa pasca gempa tinggal 20%	Minimal 90% tempat parkir dapat berfungsi kembali	70%
2	Penyuluhan motivasi minat belajar	Motivasi minat belajar siswa sebesar 50%	Motivasi belajar siswa 100%	50%
3	KTSP dan Penyusunan silabus	Kesiapan guru dalam mengikuti KTSP dan penyusunan silabus mencapai 10%	Kesiapan guru dalam mengikuti KTSP dan penyusunan silabus mencapai 100%	90%
4	Pengadaan alat pendukung KBM	Alat pendukung KBM yang masih dapat dipakai sekitar 72%	Minimal 90% alat pendukung KBM dapat dimanfaatkan kembali	18%
5	Ruang belajar siswa	Ruang belajar yang masih bias dipakai sekitar 75%	Minimal 90% dapat dimanfaatkan kembali	15%
6	Ruang guru	Kondisi ruang guru yang masih dapat dipakai 80%	Ruang guru seharusnya 100% dapat dimanfaatkan	20%

5. Langkah-langkah Pemecahan Masalah

Seluruh warga MTs Miftahun Najah bekerja sama dan sepakat untuk melakukan upaya-upaya mengatasi permasalahan tersebut di atas. Madrasah mendapat bantuan dana dari SISTEMS-JICA. Adapun langkah-langkah yang diambil mereka adalah (1) melakukan rehab tempat parkir dan ruang kelas, (2) pengadaan barang-barang baru untuk memenuhi kebutuhan pendukung KBM, (3) melakukan sosialisasi dan *Achievement Motivation Trauma* (AMT) untuk memenuhi kebutuhan KTSP dan layanan trauma akibat gempa.

6. Menyusun Rencana dan Program Peningkatan Mutu

Kegiatan selanjutnya yang dilakukan MTs Miftahun Najah adalah membuat rencana kegiatan yang memuat skala prioritas, masalah alternatif pemecahan dan rencana kegiatan. Rencana kegiatan yang telah dibuat madrasah ini nampak pada gambar di bawah ini.¹⁹

Tabel 2
Rencana Kegiatan

Prioritas	Masalah	Alternatif Pemecahan Masalah	Rencana Kegiatan
1	90% kesiapan guru dalam mengikuti KTSP dan penyusunan silabus dapat diwujudkan	a. Sosialisasi b. Diklat	Sosialisasi dengan mengundang pakar
2	90% tempat parkir siswa dapat dimanfaatkan kembali	a. Membangun baru b. Rehab	Rehab
3	100% motivasi minat belajar siswa dapat terlaksana	a. Pembekalan b. AMT	AMT
4	18% kerusakan alat pendukung KBM dapat dimanfaatkan kembali	a. Perbaikan b. Pengadaan baru	Pengadaan baru

¹⁹Rencana Strategis MTs Miftahun Najah Tahun 2006.

5	Minimal 90 % ruang belajar dapat dimanfaatkan kembali	a. Membangun baru b. Rehab	Rehab
6	Ruang guru seharusnya 100% dapat dimanfaatkan	a. Membangun baru b. Rehab	Rehab

Berdasarkan hasil observasi penulis, belum semua prioritas yang telah ditetapkan dalam bagan tersebut terlaksana. Kondisi-kondisi itu misalnya rehab tempat parkir belum mencapai 50%. Menurut penuturan guru BP, motivasi siswa untuk belajar belum 100% pulih kembali, ruang belajar sebagian masih meminjam gedung milik masyarakat dan ruang guru masih berada di tenda yang didirikan di halaman madrasah. Hal itu semua terjadi karena terbatasnya dana yang ada di madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah dan seluruh *stakeholders*, termasuk komite madrasah, harus segera menangani permasalahan ini dengan mencari solusi-solusi yang tepat dan efektif. Jika kondisi ini tidak segera diatasi dengan baik, maka akan berdampak negatif terhadap proses belajar mengajar dan hasil ataupun *output* madrasah ini.

7. Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu

Kegiatan selanjutnya yang dilakukan oleh MTs Miftahun Najah adalah melakukan perencanaan peningkatan mutu keluaran madrasah (*output*). Namun demikian, berdasarkan riset dokumentasi dan wawancara dengan kepala madrasah dan dewan guru serta staf dan para wakil kepala madrasah, ternyata madrasah ini belum melakukan perencanaan secara tertulis untuk peningkatan mutu *output*-nya. Mereka masih disibukkan dengan kegiatan memperbaiki *input* yang akan mendukung proses belajar mengajar. Karena kesibukan madrasah dalam memperbaiki *input* sangat menyita waktu, maka tidak hanya perencanaan mutu *output* yang kurang maksimal diperhatikan, tetapi juga kegiatan evaluasi implementasi MPMBS dan perumusan sasaran mutu baru pun belum terprogram secara matang.

Perencanaan peningkatan mutu *output* madrasah harus menjadi hal yang diprioritaskan dalam pelaksanaan pendidikan. Peningkatan mutu *output* merupakan bentuk tanggung jawab madrasah terhadap masyarakat selaku pelanggan pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk mampu melaksanakan manajemen secara efektif dan efisien. Madrasah harus mampu melaksanakan sesuatu yang benar dan dengan cara yang benar pula. Dengan demikian kepala madrasah sebagai *manager* dan *leader* harus mampu menggerakkan semua warga madrasah untuk melaksanakan tugasnya masing-masing dan tugas-tugas bersama dalam mencapai tujuan pendidikan.

B. Peran Kepala Madrasah

Pembahasan pada sub judul ini berdasarkan hasil wawancara mendalam (*in depth interview*), observasi partisipatif dan berdasarkan data dokumentasi. Selanjutnya hasil deskripsi tersebut dianalisis dengan menggunakan teori yang dibahas pada sub judul pertama.

1. Kepala Madrasah Sebagai *Educator*

Kepala madrasah, di samping harus menjalankan tugas-tugas *leadership* dan manajerial, juga diwajibkan untuk membuat program pengajaran dan melaksanakan KBM di hadapan para peserta didik, sebagaimana seorang guru mata pelajaran lain. Mata pelajaran yang diampu oleh kepala madrasah tetap mengacu kepada spesialisasi yang telah dimiliki, jumlah jam wajib enam jam setiap pekan. Dengan demikian dituntut pertanggungjawaban moral sebagai teladan para guru dan warga madrasah lainnya.²⁰

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi tentang fungsi dan tugas kepala madrasah, dapat dipahami bahwa tugas kepala MTs Miftahun Najah sebagai *educator* adalah sebagaimana tugas seorang guru. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.²¹ Kepala madrasah MTs Miftahun Najah juga bertindak sebagai guru BP di madrasah. Namun berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, kepala madrasah tidak memiliki jam/jadwal mengajar di kelas dan sebagai guru BP pun jarang sekali bertemu dengan para siswa yang mengalami permasalahan. Dalam kegiatan BP, kepala madrasah mendelegasikan program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling kepada guru BP. Kepala madrasah hanya bertugas mengawasi, memberi fasilitas yang dibutuhkan dalam proses bimbingan dan mengkoordinasikan bimbingan dan konseling.

Para siswa yang mengalami permasalahan biasanya hanya ditangani oleh guru BP yang lain. Hal itu menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sebagai guru mata pelajaran maupun sebagai guru BP di madrasah ini tidak efektif. Untuk itu kepala madrasah seharusnya melihat kembali tugas pokok dan fungsinya sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah.

Jika dilihat dengan kaca mata tersebut, maka kepala MTs Miftahun Najah perlu untuk membenahi tugas dan fungsinya sebagai *educator*. Sebagai pendidik, kepala madrasah harus selalu mengembangkan kemampuan untuk membimbing, mendidik para siswa, guru

²⁰Kemendikbud, 1996.

²¹Program Kerja Kepala MTs Miftahun Najah Tahun 2007.

dan tenaga kependidikan. Dengan pendidikan yang dia berikan, diharapkan guru dan tenaga kependidikan mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara maksimal.

Kegiatan mendidik para siswa dapat dilakukan di dalam kelas melalui KBM. Adapun dalam rangka menjalankan tugas sebagai pendidik terhadap para guru dan tenaga kependidikan lainnya, kepala madrasah ini melakukannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung yaitu dengan memberi bimbingan dan pengarahan atau koreksi terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Secara tidak langsung yaitu dengan cara mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran ataupun diklat-diklat yang terkait dengan pendidikan. Jadi benar bahwa kepala madrasah mampu berusaha meningkatkan profesionalisme para guru antara lain dengan berbagai cara, yaitu (1) mengikutsertakan guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan, pengetahuan dan keterampilan para guru, (2) menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja dan hasilnya diumumkan secara terbuka, (3) menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah, dengan selalu memperingatkan guru untuk selalu memulai dan mengakhiri jam pelajaran sesuai waktunya. Kepmendikbud Nomor 0296/1996 merupakan landasan penilaian kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, karyawan dan peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.²²

2. Kepala Madrasah Sebagai *Manager*

Sebagai *manager*, kepala MTs Miftahun Najah melakukan tugas-tugas seperti menyusun perencanaan, mengorganisasikan dan mengoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan dan evaluasi serta mengadakan rapat, menentukan kebijaksanaan dan mengambil keputusan. Kegiatan manajemen tidak akan berhasil dengan baik tanpa koordinasi yang baik dan benar. Kepala madrasah ini sering berperan sebagai koordinator dalam kegiatan-kegiatan di madrasah. Dirinya juga selalu berusaha untuk mensinkronkan antara kegiatan para personil yang satu dengan yang lain, antara bagian yang satu dengan yang lain, agar terwujud hubungan yang harmonis di antara warga madrasah. Namun demikian, masih sering terjadi kesalahan dalam pelaksanaan wewenang dan tugas antar bagian. Hal itu dapat ditemui dalam pemecahan kasus siswa misalnya, ketika terjadi problem dengan siswa sering langsung dilimpahkan kepada bagian BK, yang sebenarnya

²²Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 100-101.

masih bisa ditangani oleh wali kelas. Ketika ingin mencari data tentang siswa, bagian tata usaha sering mencarinya di bagian BK, yang sebenarnya bagian tata usaha harus sudah membuat dan memiliki sendiri data tentang siswa dan seluruh warga madrasah.

Kondisi semacam itu jika dibiarkan oleh kepala madrasah sebagai koordinator, maka akan menimbulkan berbagai permasalahan, misalnya konflik antar personil atau bagian, anggapan bahwa bagian yang satu merasa lebih penting dan lebih berperan dari bagian yang lain, anggapan bahwa bagian yang satu sebagai pemerintah atau yang diperintah dari bagian yang lain. Padahal mereka memiliki hubungan struktural yang sederajat (sama). Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu memainkan peran sebagai koordinator bagi semua bagian dan bawahan sehingga konflik, persaingan/kompetisi yang tidak sehat, pemborosan pekerjaan dan waktu dan sikap egoisme sektoral, dapat diantisipasi.

Kepala madrasah ini, di samping melakukan koordinasi dengan seluruh bagian manajemen madrasah, juga melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja seluruh stafnya. Pengawasan dan evaluasi tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah sekali waktu melakukan supervisi dan sidak ke kelas-kelas pada jam-jam pelajaran berlangsung. Ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan dan kemampuan guru dalam melakukan proses belajar mengajar di kelas.²³ Namun demikian, berdasarkan observasi penulis, masih banyak guru yang tidak membuat persiapan mengajar, seperti merumuskan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan lain sebagainya. Untuk itu kepala madrasah seharusnya lebih aktif dalam melakukan supervisi, sehingga proses belajar mengajar yang dilakukan lebih optimal. Supervisi harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan, tidak bersifat temporal.

Salah satu karakteristik utama dari implementasi MPMBS adalah wewenang kepala madrasah yang lebih besar dalam mengambil dan menentukan kebijakan untuk kemajuan pendidikan di madrasah. Kepala madrasah tidak lagi hanya sekedar pelaksana dari kebijakan yang dibuat oleh pemerintah selaku atasan, tetapi dia bersama warga madrasah yang lain memiliki hak dan kewajiban untuk menentukan kebijakan-kebijakan dalam menjalankan manajemen pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah ini bersama *stakeholders* yang lain dan komite madrasah sering duduk bersama untuk membuat kebijakan-kebijakan baru yang bertujuan pada peningkatan mutu pendidikan. Kebijakan-kebijakan itu misalnya kegiatan ekstrakurikuler, penentuan

²³Hasil wawancara dengan kepala madrasah dan dewan guru MTs Miftahun Najah, 8 November 2007.

pelajaran tambahan bagi siswa kelas IX, kegiatan *outbond*, perencanaan pembangunan fisik dan lain-lain sebagainya. Pengambilan kebijakan dan keputusan secara musyawarah mufakat memang tidak semudah sebagaimana yang dilakukan dengan cara otoriter. Namun demikian kepala madrasah ini selalu berusaha untuk melakukan musyawarah dalam mengambil kebijakan dan keputusan. Hal ini diakui oleh beberapa *stakeholder* yang telah ditemui penulis. Salah satu wakil kepala madrasah mengatakan bahwa akhir-akhir ini kepala madrasah lebih terbuka dalam segala hal kepada warga madrasah jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

Kepala madrasah mempercayakan jabatan wakil kepala madrasah bidang kurikulum kepada Andi Arqom. Selanjutnya Arqom disertai tugas untuk melakukan kegiatan-kegiatan, seperti penyusunan jadwal pelajaran dan tugas mengajar, penyusunan program pengajaran dan persiapan pelajaran, menyusun kalender pendidikan, membuat laporan kemajuan belajar siswa, mengatur pelaksanaan penilaian, kenaikan kelas, dan mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan belajar mengajar di madrasah ini diatur sedemikian rupa agar proses belajar mengajar berjalan dengan efektif. Dalam hal pengaturan proses belajar mengajar, kepala madrasah di samping dibantu oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum sebagaimana disebutkan di atas, juga dibantu oleh para wali kelas.

Hal yang masih memprihatinkan saat ini adalah ruang kelas yang kurang representatif akibat dari gempa bumi. Sebagian siswa menempati ruang belajar seadanya. Ruangan perpustakaan yang masih seadanya, sementara kantor guru masih sangat darurat, yaitu di tenda yang didirikan di halaman madrasah. Pemandangan kegiatan pendidikan tersebut sedikit banyak mempengaruhi semangat proses belajar mengajar. Untuk mengatasi kondisi ini, kepala madrasah, dewan guru dan komite madrasah berencana segera menempati gedung baru berlantai dua yang masih mencapai 70% tahap penyelesaiannya. Sebagian siswa dan kantor guru akan dipindahkan dan menempati ruangan di lantai satu. Sementara itu lantai keduanya menunggu penyelesaian pembangunan pada tahap kedua.

Kegiatan pendidikan di madrasah, di sisi lain, tidak akan terlepas dari kegiatan-kegiatan administrasi, ketatausahaan, kesiswaan, ketenagaan serta sarana dan prasarana. Dalam menjalankan kegiatan tersebut kepala madrasah dibantu oleh empat orang wakil kepala madrasah, kepala TU dan bagian BK. Kegiatan administrasi, ketatausahaan dan ketenagaan ditangani oleh seorang kepala TU dan empat orang staf. Kegiatan kesiswaan dijalankan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan dibantu dengan bagian BK.

Sementara dalam hal hubungan dengan masyarakat dan sarana prasarana masing-masing ditangani oleh wakil bidang humas dan wakil kepala bidang sarpras. Masing-masing penanggung jawab bagian tersebut melaksanakan kegiatan manajemen sekolah di bawah bimbingan dan kontrol kepala madrasah. Jadi pada posisi ini kepala madrasah lebih banyak bertindak sebagai pengarah, penggerak dan fasilitator serta koordinator di antara mereka.

Tentang administrasi keuangan, hal ini dikelola oleh bendahara atas wewenang dari kepala madrasah yang ditunjuk sesuai dengan peraturan yang berlaku di madrasah ini. Dalam menjalankan tugas, bendaharawan madrasah bekerja dengan menggunakan berbagai kelengkapan, seperti Daftar Isian Anggaran Pelaksanaan (DIPA), buku surat perintah membayar uang (SPMU), buku pembantu, buku kas umum, daftar penerimaan gaji dan uang lembur, buku setoran ke bank, arsip bukti pembayaran, laporan keuangan/SPJ dan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS).

Kegiatan-kegiatan keuangan tersebut dijalankan oleh bendaharawan madrasah dengan mengikuti ketentuan yang berlaku. Selanjutnya untuk pengamanan keuangan bendaharawan madrasah mempersiapkan brankas penyimpanan uang dan surat serta melakukan tindakan preventif pada waktu pengambilan uang di bank. Menurut hemat penulis, untuk penyimpanan uang akan lebih aman jika disimpan di bank karena lebih terjamin keamanannya. Jadi madrasah tidak perlu khawatir lagi uangnya diambil pencuri atau perampok karena hanya disimpan di brankas. Kemudian untuk pengambilan bisa melalui ATM sesuai dengan kebutuhan.

Berbagai program kepala MTs Miftahun Najah tersebut telah disesuaikan dengan konsep manajerial pada umumnya. Fungsi-fungsi manajemen telah dilaksanakan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan dan evaluasi. Kepala madrasah juga bekerja sama dengan para wakil kepala madrasah untuk melaksanakan tugas-tugasnya di bidang kependidikan, kesiswaan, sarana dan prasarana serta hubungan masyarakat. Sedangkan berdasarkan teori ataupun konsepnya, masalah pengambilan kebijakan, keputusan dan pengadaan rapat adalah lebih cenderung menjadi tugas kepala madrasah sebagai pemimpin (*leader*). Memang jika tidak cermat dalam memahami tugas manajer dan *leader* akan terjadi kesalahan dalam memahami konsep tentang tugas seorang manajer dan *leader*.

3. Kepala Madrasah Sebagai *Administrator*

Sebagai *administrator*, kepala MTs Miftahun Najah bertugas menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketatausahaan, kantor, ketenagaan, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang keterampilan, UKS, OSIS, gedung serbaguna, media, gudang dan ruang 7-K. Jika diperhatikan tugas dan fungsi kepala madrasah tersebut, maka dapat dilihat bahwa terjadi tumpang tindih program kerja antara kepala madrasah sebagai manajer dan sebagai *administrator*. Sebagai *administrator*, seharusnya kepala madrasah tidak lagi melakukan kegiatan manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengawasan. Hal tersebut telah menjadi tugas kepala madrasah sebagai manajer.

Sebagai *administrator* kepala madrasah memiliki dua kegiatan utama, yaitu sebagai pengendali struktur organisasi dan melaksanakan administrasi substantif.²⁴ Sebagai pengendali struktur organisasi, kepala madrasah harus memahami bagaimana membuat laporan, dengan siapa tugas tersebut dipertanggungjawabkan dan dengan siapa dia harus bekerja dan berinteraksi. Adapun sebagai pelaksana administrasi substantif, kepala madrasah harus menguasai administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, humas dan administrasi umum.

Kepala MTs Miftahun Najah dalam melaksanakan kegiatan administrasi dibantu oleh empat wakil kepala madrasah, yaitu pertama untuk administrasi kurikulum kepala madrasah mempercayakan kepada wakamad bidang kurikulum, yaitu Andi Arqom. Dia menangani masalah penyusunan jadwal pelajaran dan pembagian tugas, mengatur pelaksanaan penyusunan program pengajaran dan persiapan pelajaran, menyusun kalender pendidikan, membuat laporan kemajuan belajar siswa, mengatur pelaksanaan penilaian, mengatur pelaksanaan kenaikan kelas serta mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler.

Dalam hal administrasi personil (kepegawaian), kepala madrasah memberikan kepercayaan penuh kepada kepala TU. Staf TU diberi wewenang untuk mengurus masalah buku induk pegawai, buku induk penilaian PNS (DP3), permintaan izin cuti, daftar mutasi, pemberian kenaikan gaji berkala, formasi pegawai, keterangan lolos butuh, daftar pegawai, inventarisasi pegawai, pemberian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) untuk guru dan kepala madrasah.

Administrasi kesiswaan madrasah ini dipercayakan kepada Ibnu Sutirta. Adapun ruang lingkup administrasi yang dilaksanakan meliputi pembentukan pengurus OSIS, tonti kesiswaan, tonti kepramukaan, mengikuti dan mengorganisir berbagai kegiatan perlombaan

²⁴Nurkholis, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Grasindo, 2007), 120.

siswa, seperti lomba PBB dan kepramukaan, baik tingkat kecamatan maupun kabupaten, gerak jalan, majalah dinding, pelatihan dan pembinaan OSIS dan pramuka, peringatan hari besar nasional maupun hari besar Islam, pesantren kilat, penerimaan siswa baru dan masa orientasi peserta didik baru (MOPDB).

Administrasi sarana dan prasarana dikelola oleh kepala madrasah dibantu oleh wakamad bidang sarpras, Samsuhadi. Sebagai koordinator bidang sarpras, Samsuhadi menangani administrasi tentang perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, penyimpanan, penyaluran, inventarisasi dan pemeliharaan sarana dan prasarana madrasah. Ruang lingkup sarana dan prasarana madrasah ini meliputi barang-barang yang bergerak maupun yang tidak bergerak, baik yang habis pakai maupun yang tidak habis pakai. Saat ini sarpras yang dimiliki oleh madrasah ini terdiri dari 13 ruang kelas, 1 ruang perpustakaan, ruang komputer, 1 ruang BP dan UKS, 1 ruang guru, 1 ruang dapur dan gudang. Adapun perlengkapan lain yang dimiliki madrasah ini adalah 22 unit komputer, 2 buah mesin ketik, 4 buah televisi, 1 buah mesin foto kopi, 38 buah almari, 2 buah brankas, 9 buah mesin hitung, 3 buah mesin *stencil*, 15 buah rak buku, 65 meja guru dan TU serta 366 meja siswa. Selain itu juga ada sarana infrastruktur, seperti pagar madrasah, tempat parkir dan bak sampah permanen.

Pada bidang hubungan madrasah dengan masyarakat, kepala madrasah dibantu oleh Dwi Hartati sebagai wakil kepala madrasah bidang humas. Misi yang harus dilaksanakan oleh bidang humas adalah misi untuk menguatkan keserasian kehidupan warga madrasah dengan wali murid atau masyarakat. Bentuk-bentuk hubungan madrasah itu antara lain, (1) penyediaan fasilitas madrasah untuk keperluan masyarakat, misalnya penggunaan aula, lapangan olah raga, peminjaman ruangan untuk kegiatan PKK, LKMD dan lain sebagainya, sepanjang tidak mengganggu kelancaran pendidikan di madrasah, (2) mendayagunakan potensi-potensi yang ada dalam masyarakat, untuk berpartisipasi dalam peningkatan mutu pendidikan, (3) mengikutkan warga madrasah dalam kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat, seperti kegiatan kesenian, olahraga, kursus, peringatan hari besar nasional dan hari besar Islam serta kegiatan lingkungan hidup, (4) mengundang tokoh-tokoh masyarakat untuk memberikan sumbangan pemikiran, ceramah dan keahliannya demi kemajuan pendidikan, (5) mengaktifkan komite madrasah untuk menunjang peningkatan mutu pendidikan, (6) mengintensifkan hubungan dengan lembaga atau badan-badan pemerintah maupun swasta yang sesuai, (7) melakukan hubungan kerja sama dengan madrasah atau sekolah lain.

Di samping itu, menurut Surya Dharma, Direktur Tenaga Kependidikan Kemendikbud, menegaskan bahwa kepala madrasah sebagai *administrator* bertugas menangani pengelolaan ketatausahaan dan keuangan madrasah. Dalam hal ketatausahaan, kepala madrasah hendaknya menguasai penyelenggaraan tata laksana persuratan, tata laksana kepegawaian, kesiswaan, fasilitas, kerja sama, pembelajaran dan tata laksana program madrasah. Adapun dalam hal pengelolaan keuangan, kepala madrasah harus memahami penyiapan APBS secara transparan, penggalan dana dari pemerintah, masyarakat, orang tua dan sumbangan lain yang tidak mengikat, memahami pengelolaan akuntansi keuangan madrasah, pembuatan aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana dan memahami sistem pelaporan pertanggungjawaban penggunaan keuangan.²⁵

4. Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor*

Supervisi adalah suatu bentuk pelayanan, bantuan profesional atau bimbingan bagi guru-guru sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.²⁶ Tugas dan kegiatan yang dilaksanakan kepala madrasah sebagai *supervisor* adalah kegiatan yang meliputi supervisi proses belajar mengajar, kegiatan BK, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIS dan kegiatan 7-K.²⁷

Sebagaimana realitas yang ada di lapangan, kepala madrasah ini belum melakukan perencanaan supervisi secara matang terhadap seluruh bagian dan kegiatan yang ada di madrasah. Dia melakukan supervisi pada saat-saat tertentu saja. Jadi tidak dilakukan secara berkala atau gradual dan konsisten. Sebaiknya kepala madrasah melakukan supervisi dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja seluruh warga madrasah. Oleh karena itu, perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Kepala madrasah juga harus mempelajari dan meningkatkan kemampuannya sehingga mampu menjalankan perannya sebagai *supervisor* dengan baik dan tepat guna.

Secara lebih khusus dan konkrit, kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah sebagai *supervisor*, menurut Ngalim Purwanto, meliputi (a) mengikuti pertemuan organisasi-organisasi profesional, seperti PGRI, MGMP, KKG atau Ikatan Sarjana Pendidikan dan lain-lain, (b) mendiskusikan filsafat dan tujuan pendidikan dengan dewan guru, (c) memberikan pembinaan dan pengembangan teknik-teknik atau metode pembelajaran, (d) membimbing dewan guru dalam menyusun program pembelajaran, baik

²⁵Surya Dharma, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2005), 76-77.

²⁶Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Angkasa, 1989), 271.

²⁷Program Kerja Kepala MTs. Miftahun Najah Tahun 2007.

tahunan, semesteran atau semester, satuan pelajaran dan rencana pembelajaran, (e) membantu guru dalam mengadakan evaluasi dan penggunaan hasilnya untuk perbaikan PBM, (f) melakukan kunjungan kelas untuk supervisi klinis, (g) mengadakan kunjungan observasi bagi guru untuk perbaikan pengajaran, (h) membantu dewan guru dalam menghadapi kesulitan dan permasalahan pendidikan, (i) melakukan komunikasi dengan wali murid atau komite madrasah berkenaan dengan pendidikan anak-anak mereka.²⁸

5. Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan atau kelebihan sehingga mampu mempengaruhi semua anggota organisasi untuk melakukan aktivitas bersama demi mencapai tujuan organisasi.²⁹ Henry Pratt Fairchild menjelaskan bahwa pemimpin memiliki arti luas dan arti yang terbatas. Dalam arti luas pemimpin adalah seorang yang memprakarsai tingkah laku sosial melalui pengaturan, pengorganisasian, pengontrolan usaha orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Sedangkan dalam arti sempit pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin secara persuasif dan akseptasi atau penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.³⁰

Di samping itu, kepala madrasah harus mengedepankan konsep kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri yang sejalan dengan gaya manajemen model MPMBS, yaitu (1) jalannya organisasi tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama, (2) para pelaku mengutamakan organisasi, bukan kepentingan pribadi, (3) adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

6. Kepala Madrasah Sebagai *Innovator*

Kemampuan kepala madrasah sebagai *innovator* akan memberikan pemikiran-pemikiran pembaharuan kepada seluruh warga madrasah dalam menghadapi permasalahan yang ada. Kepala madrasah dituntut untuk membuat inovasi-inovasi yang tidak hanya sekedar pada tataran konsep, melainkan juga harus mampu diterapkan dalam praktek pendidikan di madrasah.

7. Kepala Madrasah Sebagai *Motivator*

Motivasi dapat diberikan kepala madrasah kepada seluruh warga madrasah melalui kegiatan-kegiatan seperti, (a) pengaturan lingkungan fisik, meliputi pengaturan ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta

²⁸M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 119-120.

²⁹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 38.

³⁰Henry Pratt Fairchild, *Dictionary of Sociology and Related Sciences* (New Jersey: Littlefield Adam & Co., 1960), 174.

mengatur lingkungan madrasah yang nyaman dan menyenangkan, (b) pengaturan suasana kerja, menciptakan hubungan yang kerja yang harmonis dengan dan antar warga madrasah, (c) kedisiplinan, dalam hal ini setidaknya kepala sekolah mampu membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya dan meningkatkan standar perilakunya serta melaksanakan semua peraturan yang telah disepakati bersama. Pembinaan kedisiplinan harus demokratis, yaitu dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah bersikap *tut wuri handayani*, (d) dorongan atau motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Untuk itu kepala sekolah harus menerapkan prinsip-prinsip umum pemberian motivasi, yaitu pemberian kegiatan yang menarik dan menyenangkan, penyusunan tujuan kerja secara jelas dan partisipatif, pemberitahuan hasil setiap pekerjaan, pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman meskipun demikian sekali waktu perlu diterapkan, memenuhi kebutuhan, rasa aman, perhatian sehingga mereka memperoleh kepuasan dan merasa dihargai, (e) penghargaan secara tepat, efektif dan efisien, sehingga dapat menghindari timbulnya dampak negatif. Pelaksanaan penghargaan diberikan berkaitan dengan prestasi kerja dan belajar warga madrasah secara terbuka sehingga merangsang mereka untuk mencapai prestasi yang tertinggi, (f) penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat belajar, melalui penggunaan media *audio visual aids*, misalnya melalui TV, VCD, internet dan lain-lain sebagainya.³¹

Saat artikel ini disusun, kepala madrasah dan dewan guru tidak mampu berbuat banyak untuk mengatur kondisi ruang kantor guru dan beberapa ruang belajar siswa agar kelihatan menyenangkan dan kondusif. Hal itu disebabkan karena ruang-ruang tersebut mengalami kerusakan dan saat ini mereka masih menggunakan tenda-tenda untuk ruang guru dan beberapa ruang gedung milik masyarakat untuk belajar siswa. Sementara itu ruang perpustakaan dan ruang laboratorium juga masih menempati ruangan sementara yang luasnya kurang memadai.

Komite madrasah dan kepala madrasah dalam waktu dekat berencana untuk menempati gedung baru yang penyelesaiannya masih mencapai 60%. Langkah ini diambil untuk memberikan kenyamanan bagi dewan guru dan para siswa dalam beraktivitas sehari-hari di madrasah. Sementara itu untuk meningkatkan kedisiplinan warga madrasah, baik bagi dewan guru, tenaga kependidikan dan para siswa, kepala madrasah dan warga madrasah telah merumuskan beberapa peraturan dilengkapi dengan hukuman dan

³¹Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 120.

penghargaan. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala TU dan beberapa dewan guru, masih banyak warga madrasah yang melanggar peraturan yang telah mereka dibuat sendiri. Pelanggaran-pelanggaran itu misalnya masih ada beberapa dewan guru yang datang dan pulang tidak tepat pada waktunya, mengajar tanpa melakukan persiapan administrasi pengajaran dan beberapa siswa yang tidak masuk madrasah tanpa memberi keterangan yang jelas kepada pihak madrasah.

C. Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah adalah adanya pelimpahan wewenang atau otonomi yang lebih besar dari pemerintah kepada madrasah. Dengan otonomi yang lebih luas tersebut, kepala madrasah dan seluruh warga madrasah memiliki kesempatan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan madrasah. Itulah yang menjadi inti dari implementasi MPMBS, yaitu wewenang atau otonomi dalam manajemen dan partisipasi warga madrasah pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan-kegiatan pendidikan di madrasah.

Kementerian Agama juga terus menerus melakukan sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan di berbagai wilayah kerja, baik dalam pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui orientasi-orientasi dan *workshop*. Pemerintah juga memberikan bantuan dana bantuan operasional sekolah (BOS), bantuan operasional manajemen mutu (BOMM) dan penerapan *Educational Manajement Information System* (EMIS) yang dirintis sejak tahun 1996. Hal ini merupakan faktor pendukung bagi para kepala madrasah untuk memahami dan menerapkan manajemen madrasah dengan baik.³²

Di samping hal tersebut, kemauan madrasah untuk selalu memperbaiki citranya di mata masyarakat juga merupakan modal utama yang sangat mendukung implementasi MPMBS. Kepala madrasah berniat untuk menerapkan MPMBS di madrasah karena manajemen ini secara teoritis dipandang mampu mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan. Dukungan dari warga madrasah pun mulai tumbuh, baik dari para wakil kepala madrasah, dewan guru maupun staf TU dan komite madrasah.

Ketua komite madrasah menyatakan bahwa saat ini dia dan jajarannya lebih aktif dalam memainkan perannya untuk berkiprah di madrasah ini. Keterlibatan komite madrasah tersebut dapat dilihat dalam beberapa musyawarah ataupun rapat untuk pengambilan keputusan yang memang memerlukan wewenang komite madrasah.³³ Jadi

³²Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag RI, 2004), 89.

³³Wawancara dengan ketua komite MTs Miftahun Najah, 28 November 2007.

dapat disimpulkan bahwa komite madrasah sangat mendukung dan ikut mempengaruhi pelaksanaan manajemen di madrasah ini.

Di sisi lain, faktor penghambat implementasi MPMBS di madrasah ini, berdasarkan keterangan kepala madrasah dan hasil observasi, sangat kompleks. Faktor-faktor itu antara lain adalah rendahnya kemampuan madrasah untuk mandiri, masih ada beberapa tenaga kependidikan yang belum memenuhi standar kualifikasi dalam tugasnya, adanya tenaga pendidik yang mengajar tidak sesuai bidangnya, banyaknya kebijakan-kebijakan pemerintah pusat maupun daerah sehingga madrasah merasa disibukkan dan kurang tanggap terhadap perubahan dan perkembangan masyarakat pelanggan madrasah, partisipasi masyarakat dalam fungsi-fungsi manajemen masih rendah, faktor kepemimpinan dan tenaga kependidikan yang masih lemah, sumber dana yang masih sangat tergantung dengan pemerintah dan iuran wali murid. Di samping itu semua, kondisi sarana dan prasarana untuk kelancaran KBM pasca gempa belum pulih.³⁴

Di pihak lain, beberapa guru mengisyaratkan bahwa kendala yang menghambat implementasi MPMBS di madrasah ini adalah masih minimnya sosialisasi tentang MPMBS, kurangnya transparansi manajemen madrasah, baik dalam hal perencanaan maupun dalam penggunaan dana, lemahnya akuntabilitas, baik menyangkut kegiatan madrasah maupun hasil-hasil yang telah dicapai dan kontrol dari pengawas Kementerian Agama yang masih lemah. Sedangkan menurut kepala TU, faktor penghambat dari implementasi MPMBS di madrasah ini adalah masih rendahnya pemahaman warga madrasah tentang MPMBS, pemahaman tentang budaya mutu masih rendah dan transparansi manajemen, besarnya tuntutan tanggung jawab yang diemban madrasah kepada pemerintah dan masyarakat serta masih lemahnya sistem supervisi di lingkungan Kementerian Agama.

Pembahasan

Implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah sudah berjalan dengan baik, yang itu semuanya bermuara dari peran seorang kepala madrasah. Program kepala madrasah berkenaan dengan supervisi guru adalah supervisi kunjungan kelas. Adapun yang disupervisi meliputi persiapan mengajar, kegiatan belajar mengajar, tindak lanjut berupa remedial ataupun pengayaan materi. Sebagai *leader*, kepala madrasah ini sudah menerapkan beberapa prinsip, seperti (1) dapat dipercaya, jujur dan tanggung jawab, (2) memahami

³⁴Hasil wawancara dengan kepala madrasah dan kepala TU dan hasil observasi di MTs Miftahun Najah, 21 September 2007.

kondisi guru, karyawan dan siswa, (3) memiliki visi dan memahami misi, (4) mengambil keputusan urusan intern dan ekstra madrasah, (5) membuat, mencari dan memilih gagasan baru.

Hal itu memiliki makna yang hampir sama dengan apa yang dikatakan oleh Larry J. Raynolds tentang tahap-tahap membangun peran kepala madrasah sebagai *leader* yang efektif, yaitu membangun kredibilitas *leadership*, membangun kepercayaan, memberikan visi dan misi.³⁵ Kesamaan makna itu dapat dilihat pada tiga hal. Pertama adalah untuk membangun kredibilitas *leadership*, kepala madrasah membuat, mencari dan memilih gagasan baru, meningkatkan kualifikasi pendidikannya dan membuat keputusan tentang urusan intern dan ekstra madrasah. Kedua adalah dalam membangun kepercayaan kepala madrasah menerapkan kejujuran dan tanggung jawab dalam setiap kegiatan madrasah. Dia juga selalu berusaha memahami kondisi warga madrasah. Ketiga adalah kepala madrasah memiliki dan memahami visi dan misi.

Beberapa tugas yang direncanakan untuk dilaksanakan kepala madrasah sebagai *innovator* yaitu melakukan pembaharuan di bidang KBM, BK, ekstrakurikuler dan pengadaan, melaksanakan pembinaan guru dan karyawan, mengadakan pembaharuan dalam menggali sumber daya di komite madrasah dan masyarakat.³⁶ Itu semua adalah program kegiatan MTs. Miftahun Najah dalam menjalankan perannya sebagai *innovator*. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa dewan guru tentang inovasi-inovasi yang dilakukan kepala madrasah, mereka mengatakan bahwa tidak ada hal-hal yang baru yang dilakukan oleh kepala madrasah, semua berjalan seperti biasanya.³⁷

Sebagai *motivator*, kepala madrasah ini sudah melaksanakan tugas berupa mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, KBM/BK, praktikum, belajar dan mengatur halaman dan lingkungan madrasah yang sejuk dan teratur, menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar warga madrasah serta menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman dalam melaksanakan tugas. Dalam hal ini kepala madrasah dapat mendelegasikan kepada para wakil. Kegiatan kepala madrasah di atas dapat dikategorikan sebagai kegiatan penataan lingkungan fisik dan non-fisik madrasah. Selanjutnya untuk menciptakan kedisiplinan, kepala madrasah menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Mulyasa menegaskan bahwa sebagai *motivator*, kepala madrasah memang harus memiliki strategi yang tepat dalam memberikan motivasi.

³⁵Larry J. Raynolds, *Kiat Sukses Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), 98.

³⁶Program Kerja Kepala MTs. Miftahun Najah Tahun 2007.

³⁷Hasil wawancara dengan dewan beberapa guru, 5 Januari 2008.

Penutup

Berdasarkan pembahasan-pembahasan di atas, artikel ini dapat disimpulkan ke dalam tiga hal. Pertama adalah implementasi MPMBS di MTs Miftahun Najah masih menunjukkan bahwa kepala madrasah masih kurang intensif dan tegas dalam melakukan sosialisasi implementasi MPMBS di madrasah yang dipimpinnya. Sosialisasi implementasi MPMBS tidak dilakukan dalam forum khusus, seperti lokakarya, *workshop*, seminar atau pelatihan-pelatihan. Hal ini mengakibatkan tidak semua warga madrasah memahami kebijakan kepala madrasah yang telah menerapkan MPMBS. Namun demikian kepala madrasah selalu mencoba menerapkan prinsip-prinsip utama MPMBS, yaitu otonomi madrasah dan partisipasi warga madrasah dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan. Kepala madrasah juga kurang memahami secara detail tentang MPMBS dan implementasinya. Implementasi MPMBS di madrasah ini masih dalam periode jangka pendek, baru berlangsung selama dua tahun lebih. Pada taraf implementasi MPMBS, komite madrasah memiliki peran yang besar dalam bidang ekstrakurikuler, tetapi kurang banyak berperan dalam kegiatan kurikuler.

Kesimpulan kedua menunjukkan bahwa peran kepala madrasah dalam implementasi MPMBS yang cukup dominan adalah peran manajerial. Kepala madrasah melakukan fungsi-fungsi manajemen pendidikan bersama-sama warga madrasah dan komite madrasah. Kepala madrasah membuat pembagian tugas dan memberi wewenang kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, yaitu empat orang wakil kepala madrasah, wali kelas, dewan guru, bagian tata usaha, bendaharawan, bagian BK, laboran, perpustakaan, bagian keamanan dan pertamanan/tukang kebun. Peran-peran kepala madrasah yang lain kurang intensif dilakukan, seperti peran kepala madrasah sebagai pendidik, fasilitator, motivator dan peran inovator.

Kesimpulan ketiga menunjukkan bahwa faktor-faktor penghambat implementasi MPMBS di madrasah ini antara lain kurangnya sosialisasi, minimnya buku-buku referensi tentang MPMBS dan kepala madrasah, SDM yang ada kurang memahami MPMBS, pelaksanaan administrasi keuangan kurang transparan dan kurangnya partisipasi masyarakat atau wali murid dalam pelaksanaan pendidikan. Sedangkan faktor yang mendukung implementasi MPMBS di madrasah ini adalah adanya pelimpahan wewenang atau otonomi yang lebih besar dari pemerintah kepada madrasah, Kementerian Agama terus menerus melakukan sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan di berbagai wilayah kerja, baik dalam

pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui orientasi-orientasi dan *workshop*, pemerintah juga memberikan bantuan dana bantuan operasional sekolah (BOS), bantuan operasional manajemen mutu (BOMM) dan penerapan *Educational Management Information System* (EMIS) yang dirintis sejak tahun 1996. Kemauan madrasah untuk selalu memperbaiki citranya di mata masyarakat juga merupakan modal utama yang sangat mendukung implementasi MPMBS. Dukungan dari warga madrasah pun mulai tumbuh, baik dari para wakil kepala madrasah, dewan guru maupun staf dan komite madrasah.*

Daftar Pustaka

- Ahmadi, Rulam. *Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2014.
- Bakri, Masykuri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: Unisma, 2013.
- Danim, Sudarwan. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Departemen Agama RI. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Depag RI, 2004.
- Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, 2001.
- Dharma, Surya. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, 2005.
- Fairchild, Henry Pratt. *Dictionary of Sociology and Related Sciences*. New Jersey: Littlefield Adam & Co., 1960.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Komariah, Aang dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership*. Bandung: Bumi Aksara, 2006.
- MTs Miftahun Najah. *Proposal Sistem Program Darurat Kabupaten Jombang*. Jombang: MTs Miftahun Najah, 2006.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Nurkholis. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo, 2007.
- Program Kerja Kepala MTs Miftahun Najah Tahun 2007.
- Raynolds, Larry J. *Kiat Sukses Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Diva Pustaka, 2005.
- Rencana Strategis MTs Miftahun Najah Tahun 2005-2009.
- Satori, Djam'an dan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Sugiyono. *Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2015.

Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa, 1989.

Tim Reaksi Fokus Media. *Sisdiknas 2003*. Bandung: Fokus Media, 2006.

Wawancara dengan kepala, dewan guru, komite dan staf TU MTs Miftahun Najah.

Zamroni. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Biograf Publishing, 2000.