

**STRATEGI KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 BREBES**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

IAIN PURWOKERTO
MA'MUN KHAKIM
1717651027

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
2019**

PENGESAHAN

Nomor: 175 /In.17/D.Ps/PP.009/8/2019

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Ma'mun Khakim
NIM : 1717651027
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes

Telah disidangkan pada tanggal **15 Juli 2019** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 2 Agustus 2019



Direktur,
Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
19681008 199403 1 001

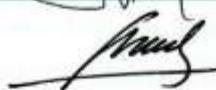
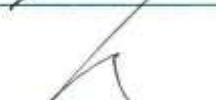


**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: <http://pps.isianpurwokerto.ac.id> E-mail: pps@isianpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Ma'mun Khakim
NIM : 1717651027
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes

NO	TIM PENGUJI	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd. NIP. 19720420 200312 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		2-8-19
2	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Sekretaris Sidang/ Penguji		2/8-19
3	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Pembimbing/ Penguji		2/8-2019
4	Dr. H. M. Najib, M.Hum. NIP. 19570131198603 1 002 Penguji Utama		2/8-19
5	Dr. H. Munjin, M.Pd.I. NIP.19680816 199403 1 004 Penguji Utama		2/8-19

Purwokerto, 15 Juli 2019

Mengetahui,

Ketua Program Studi MPI,


Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd.
NIP. 19720420 200312 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN
Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Ma'mun Khakim
NIM : 1717651027
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Purwokerto, 21 Juni 2019

Pembimbing,



Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag
NIP. 19681008 199403 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: **“Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes”** seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

IAIN PURW



**Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di
Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.**

Oleh: Ma'mun Khakim.

NIM. 1717651027

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana,
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Tahun 2019\

ABSTRAK

Mutu suatu produk adalah tergantung dari tingkat kepuasan pengguna jasa pendidikan di dalam menggunakan layanan pendidikan tersebut. Semua lembaga pendidikan yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu. Mutu harus sesuai dengan persyaratan yang diinginkan pengguna jasa pendidikan. Pendidikan yang bermutu menjadi impian semua lembaga pendidikan agar dapat diterima oleh masyarakat. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu maka kepala madrasah selaku pimpinan lembaga pendidikan harus mampu mempunyai strategi atau upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian lapangan. Penelitian ini dilakukan di MTs Negeri 2 Brebes dengan mengambil informan sebanyak 5 orang yang terdiri Kepala MTs Negeri 2 Brebes sebagai informan utama, Guru, Kepala TU, Staf TU dan orang tua peserta didik. Tahap-tahap penelitian yang dilakukan antara lain penelitian pra lapangan, pelaksanaan penelitian, dan tahap analisis data. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kemudian data tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis data, yaitu; reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, sedangkan pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamat dan triangulasi.

Hasil penelitian ini adalah bahwa Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes, sebagai berikut: penyusunan visi dan misi madrasah agar tujuan jelas, mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi dan profesi kerja guru, mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi dan kemampuan bakat minat peserta didik, memperindah fisik madrasah melalui kegiatan madrasah adiwiyata, menggunakan kurikulum terbaru baik kurikulum nasional maupun lokal, memaksimalkan Pesantren Madrasah/*Boarding School*, dan melakukan jaringan kerjasama dengan instansi.

Kata Kunci : Strategi, Kepala Madrasah, Mutu Pendidikan

**The Principal's Strategy in Improving the Quality of Education at
Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.**

By: Ma'mun Khakim.

NIM. 1717651027

Islamic Education Management Masters Program, Postgraduate Program,
The State Islamic Institute of Purwokerto Year 2019

ABSTRACT

The quality of a product depends on the level of satisfaction of the users of educational services in using these educational services. All educational institutions that want to maintain their existence must be obsessed with quality. Quality must be in accordance with the requirements desired by education service users. Quality education is the dream of all educational institutions to be accepted by society. To realize quality education, the principal as the leader of an educational institution must be able to have a strategy or effort in improving the quality of education in schools. The formulation of the problem in this study is how the principal's strategy in improving the quality of education in Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. The purpose of this study was to describe and analyze the principal's strategy in improving the quality of education in Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.

This research method uses a qualitative approach and type of field research. This study was conducted at MTs Negeri 2 Brebes by taking informants as many as 5 people consisting of Head of MTs Negeri 2 Brebes as the main information, Teacher, Head of TU, TU Staff and parents of students. The stages of research carried out include pre-field research, conducting research, and data analysis stages. Data collection methods used are observation, interviews, and documentation. Then the data is analyzed using data analysis, namely; data reduction, data presentation, drawing conclusions, while checking the validity of data using an extension of participation, observer perseverance and triangulation.

The results of this study are that the Principal's strategy in improving the quality of education at MTs Negeri 2 Brebes, as follows: preparation of the vision and mission of the school so that the goals are clear, holding activities to improve the competence and profession of teachers, conducting activities to increase competency and talent abilities of students, beautifying the physical school through adiwiyata school activities, using the latest curriculum both national and local curriculum, maximizing the Madrasah / Boarding School Boarding School, and networking with agencies.

Keywords: Strategy, Principal, Quality of Education

TRANSLITERASI

Transliterasi adalah tata system penulisan kata-kata bahasa asing (Arab) dalam bahasa Indonesia yang digunakan oleh penulis dalam. Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor:0543b/U/1987.

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	Sa	S	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	H	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Zal	z	Ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	Er
ز	Zai	z	Zet
س	Sin	s	Es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	sad	s	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	d	de (dengan titik di bawah)

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ط	ta	t	te (dengan titik di bawah)
ظ	za	z	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	gain	g	Ge
ف	fa'	f	Ef
ق	qaf'	q	Qi
ك	kaf	k	Ka
ل	lam	l	'el
م	mim	m	'em
ن	nun	n	'en
و	waw	w	W
ه	ha'	h	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	y	Ye

2. Konsonan Rangkap karena *Syaddh* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	Muta'addidah
عدة	Ditulis	'iddah

3. Ta' Marbutah di akhir kata

a. Bila dimatikan tulis h

متعددة	Ditulis	Muta'addidah
عدة	Ditulis	'iddah

(ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya.

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

b. Bila diikuti dengan sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الاولياء	Ditulis	<i>Karamah al-auliya'</i>
----------------	---------	---------------------------

c. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakat al-fitr</i>
------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

_____	Fathah	ditulis	A
_____	Kasrah	ditulis	I
_____	Dammah	ditulis	U

5. Vokal Panjang

Fathah + alif جا هلية	Ditulis	<i>ä jahiliyah</i>
Fathah + alif تنسى	Ditulis	<i>ä tansa</i>
Kasrah + ya' mati كريم	Ditulis	<i>I karim</i>
Dammah + wawu mati فروض	Ditulis	<i>u furud</i>

6. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati بينكم	Ditulis	<i>ai bainakum</i>
Fathah + wawu mati قول	Ditulis	<i>au qaul</i>

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

النتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
اعدت	Ditulis	<i>U'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

8. Kata Sandang Alif+Lam

a. Bila diikuti huruf Qamariyyah

القران	Ditulis	<i>Al-Qur'an</i>
القياس	Ditulis	<i>Al-Qiyas</i>

b. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya

السماء	Ditulis	<i>As-sama</i>
الشمس	Ditulis	<i>Asy-syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

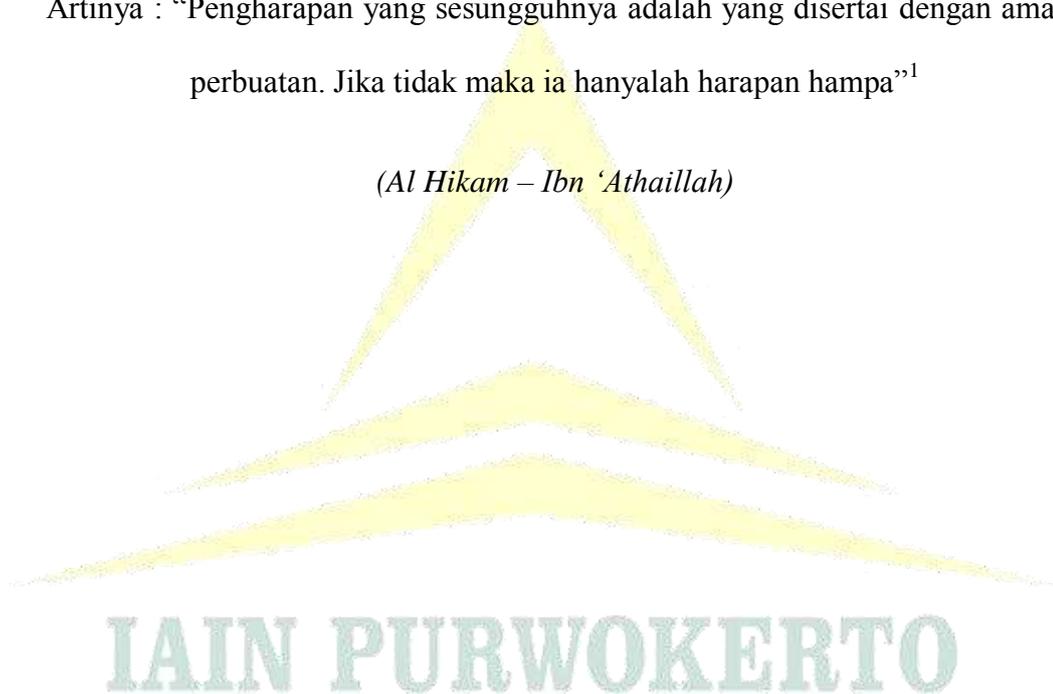
ذوى الفروض	Ditulis	<i>Zawi al-furud</i>
اهل السنة	Ditulis	<i>Ahl al-sunnah</i>

MOTTO

الرَّجَاءُ مَا قَارَنَهُ عَمَلٌ وَالْأَفْهَامُنِيَّةُ

Artinya : “Pengharapan yang sesungguhnya adalah yang disertai dengan amal perbuatan. Jika tidak maka ia hanyalah harapan hampa”¹

(Al Hikam – Ibn ‘Athailah)



IAIN PURWOKERTO

¹ Muhaji Fikriono, *Al Hikam Ibn’ Athaillah untuk Semua: Menemukan Kesadaran dan Pelita Hidup* (Jakarta: PT. Mizan Publika, 2013), 106

PERSEMBAHAN

Dengan segenap rasa syukur dan kerendahan hati, karya besar ini saya persembahkan kepada:

1. Keluarga tercinta yang telah memberikan doa dan kasih sayang yang tak terhingga kepada saya.
2. Sahabat juga teman-teman yang secara langsung telah membantu dan memberikan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Keluarga besar MTs. Hasyim Asy'ari Petunjungan Bulakamba Brebes yang senantiasa memberikan semangat.
4. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyusun tesis ini.

Akhirnya penulis berharap dan bermunajat kepada Allah SWT, semoga amal baik mereka diterima Allah SWT serta mendapat pahala berlipat ganda dan semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua, Aamiin.

IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia dan ridho-Nya, sehingga tesis dengan judul: “*Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes*” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) Program Pascasarjana, Jurusan Manajemen Pendidikan Agama Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

Dalam penyusunan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag, Rektor IAIN Purwokerto;
2. Bapak Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Direktur Program Pascasarjana IAIN Purwokerto sekaligus Pembimbing Tesis yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis;
3. Bapak Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd, Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAIN Purwokerto;
4. Bapak Drs. Mohammad Suaedi, M.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes;
5. Semua pihak yang telah membantu, yang ikut mendukung terselesainya penulisan tesis ini

Dengan penuh harap semoga kebaikan beliau diterima oleh Allah SWT dan tercatat sebagai *'amal shalih*.

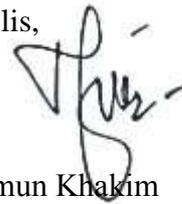
Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar-benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan

kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan mutu pendidikan madrasah serta mendapat ridla Allah SWT, Aamiin.

Purwokerto, Juli 2019

Penulis,



Ma'mun Khakim

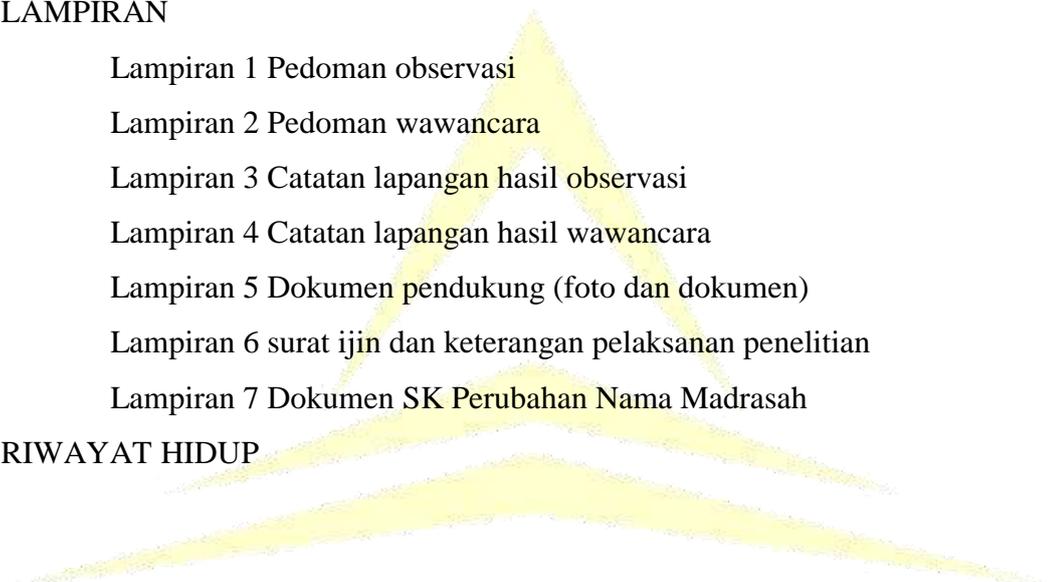


DAFTAR ISI

COVER	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
TRANSLITERASI	viii
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI	12
A. Kepala Madrasah	12
1. Pendidikan Madrasah	12
2. Pengertian Kepala Madrasah	14
3. Peran Kepala Madrasah	15
4. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah	16

5. Strategi Kepala Madrasah	16
B. Sasaran Mutu Pendidikan	19
1. Pengertian Mutu Pendidikan.....	19
2. Karakteristik Mutu Pendidikan	20
3. Kriteria Sasaran Mutu Pendidikan	22
4. Analisis SWOT Mutu Pendidikan	25
5. Ruang Lingkup Layanan Mutu Pendidikan	26
6. Keberhasilan Layanan Mutu Pendidikan	30
C. Implementasi Manajemen Mutu dalam Fokus Pelanggan	33
1. Konsep Kepuasan Pelanggan	33
2. Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan	37
D. Hasil Penelitian yang Relevan	47
E. Kerangka Berpikir	51
BAB III METODE PENELITIAN	54
A. Jenis Penelitian	54
B. Tempat dan Waktu Penelitian	56
C. Data dan Sumber Data	57
1. Data	57
2. Sumber Data	57
D. Teknik Pengumpulan Data	58
E. Teknik Analisa Data	62
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	67
A. Gambaran Umum Madrasah	67
1. Geografis Letak dan Profil Madrasah	67
2. Sejarah Berdirinya	74
3. Visi Madrasah	77
4. Misi Madrasah	77
5. Struktur Organisasi	78
B. Hasil Penelitian	81
1. Penyajian Data	81

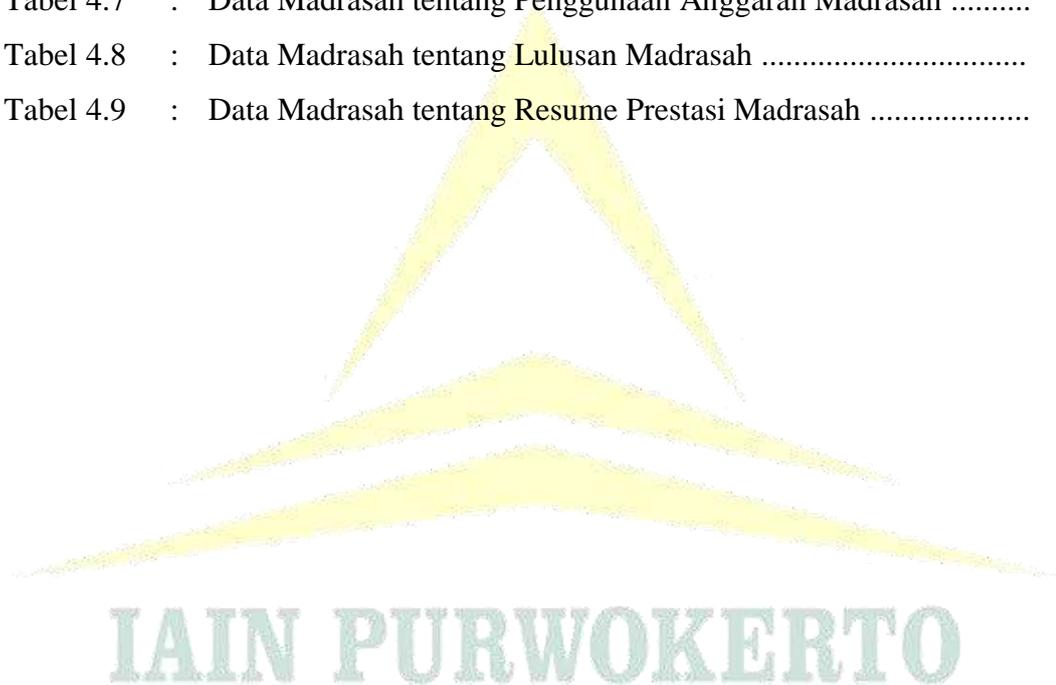
2. Pengolahan Data	82
C. Pembahasan	90
1. Sasaran Mutu Pendidikan	94
2. Strategi Kepala Madrasah	109
BAB V PENUTUP	111
A. Simpulan	111
B. Implikasi	112
C. Saran	113
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN	
Lampiran 1 Pedoman observasi	
Lampiran 2 Pedoman wawancara	
Lampiran 3 Catatan lapangan hasil observasi	
Lampiran 4 Catatan lapangan hasil wawancara	
Lampiran 5 Dokumen pendukung (foto dan dokumen)	
Lampiran 6 surat ijin dan keterangan pelaksanaan penelitian	
Lampiran 7 Dokumen SK Perubahan Nama Madrasah	
RIWAYAT HIDUP	



IAIN PURWOKERTO

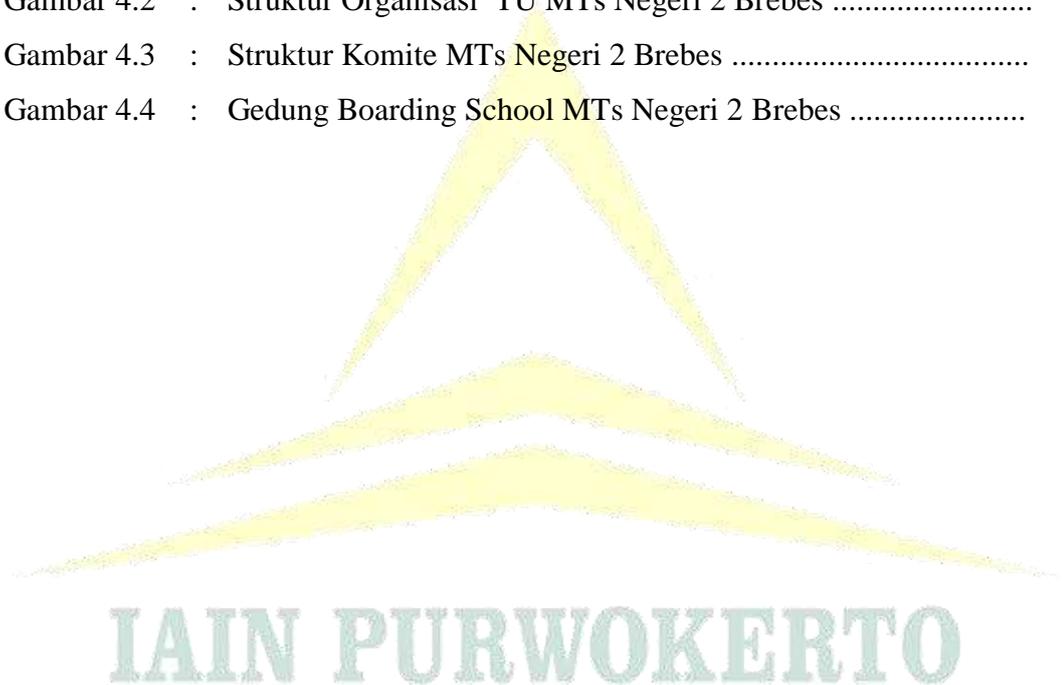
DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	: Identitas Profil Madrasah	68
Tabel 4.2	: Data Madrasah tentang Keadaan Siswa	69
Tabel 4.3	: Data Madrasah tentang Keadaan Jumlah Guru	69
Tabel 4.4	: Data Madrasah tentang Keadaan Tenaga Kependidikan	70
Tabel 4.5	: Data Madrasah tentang Sarana Prasarana Ruangannya	71
Tabel 4.6	: Data Madrasah tentang Sarana Prasarana Meubelair	72
Tabel 4.7	: Data Madrasah tentang Penggunaan Anggaran Madrasah	72
Tabel 4.8	: Data Madrasah tentang Lulusan Madrasah	73
Tabel 4.9	: Data Madrasah tentang Resume Prestasi Madrasah	73



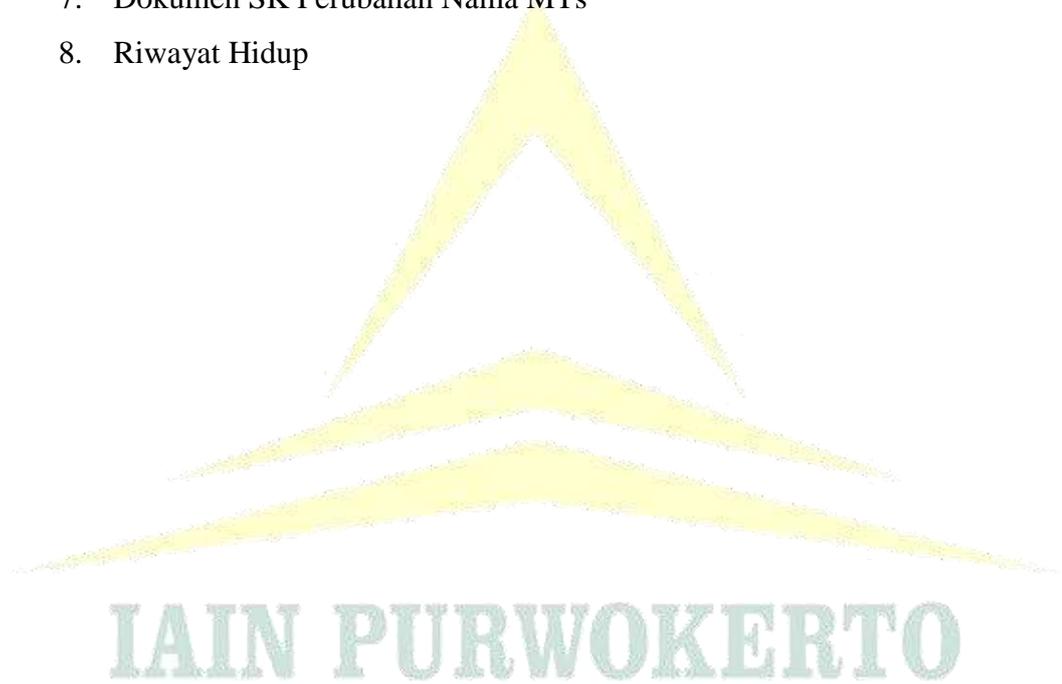
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Level Kepuasan Pelanggan	36
Gambar 2.2	: Konsep Kepuasan Pelanggan Menurut Fandi	37
Gambar 2.3	: Lingkaran Demang	39
Gambar 2.4	: Strategi Utama Penerapan TQM dalam Sistem Pendidikan	53
Gambar 3.1	: Komponen Analisis Data: Model Interaktif	65
Gambar 4.1	: Struktur Organisasi MTs Negeri 2 Brebes	79
Gambar 4.2	: Struktur Organisasi TU MTs Negeri 2 Brebes	80
Gambar 4.3	: Struktur Komite MTs Negeri 2 Brebes	80
Gambar 4.4	: Gedung Boarding School MTs Negeri 2 Brebes	106



DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Observasi
2. Pedoman Wawancara
3. Catatan Lapangan Hasil Observasi
4. Catatan Lapangan Hasil Wawancara
5. Dokumen Pendukung (Foto dan Dokumen)
6. Surat Ijin dan Keterangan Pelaksanaan Penelitian
7. Dokumen SK Perubahan Nama MTs
8. Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia pendidikan Islam di Indonesia setelah era reformasi menempati kedudukan yang sangat penting di dalam dunia pendidikan nasional. Berbagai perundangan dan peraturan yang dihasilkan oleh pemerintah dimulai dengan UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang termasuk di dalamnya mengatur juga tentang pendidikan Islam, diikuti dengan munculnya PP Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, serta yang terakhir adalah Peraturan Menteri Agama Nomor 16 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama Pada Sekolah. Peraturan perundangan tersebut mau tidak mau memacu seluruh pelaku pendidikan Islam untuk membenahi seluruh aspek dalam pendidikan Islam agar bisa setara, bahkan lebih maju dibandingkan dengan pendidikan umum yang lebih dahulu matang dan mapan.

Seiring dengan perkembangan yang terus berubah menuju ke arah kemajuan, dalam era persaingan yang semakin bebas seperti saat ini, sekolah yang dapat bertahan hanyalah yang mempunyai kualitas tertentu. Oleh sebab itu, lembaga-lembaga pendidikan yang tidak berkualitas lama-kelamaan akan ditinggalkan orang dan tersingkir dengan sendirinya karena tidak mampu lagi bertahan.¹

Lembaga pendidikan di Kementerian Agama yakni Madrasah sebagai ujung tombak terdepan dalam pelaksanaan proses pendidikan nasional. Sebagai lembaga pendidikan yang tumbuh dan berkembang dari tradisi pendidikan agama dalam masyarakat, madrasah memiliki arti penting sehingga keberadaannya terus diperjuangkan. Madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas Islam.²

¹ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016), 42

² Maksum, *Madrasah, Sejarah dan perkembangannya*, (Jakarta: Logos, 1999),9

Pendidikan agama yang dikembangkan oleh Madrasah diharapkan akan mampu membangun watak dan kultur bangsa yang religious, tidak semata dalam aspek ritus dan peribadatan tetapi justru refleksi spirit keagamaan dalam seluruh perbuatan professional dan sosial masyarakat Indonesia.³ Pada hakekatnya pendidikan dihadapkan pada berbagai perubahan aspek kehidupan di masyarakat. Faktor tersebut diakibatkan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga dunia pendidikan dituntut mampu memberikan kontribusi berupa peningkatan kualitas hasil layanan kepada pengguna jasa pendidikan baik peserta didik, wali murid maupun masyarakat umum.

Pada era globalisasi ini, pendidikan madrasah dituntut mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman sehingga keberadaannya dibutuhkan oleh masyarakat sebagai pelanggan jasa pendidikan madrasah. Dengan demikian, posisi madrasah tidak semata-mata dipahami sebagai lembaga pendidikan yang sederajat dengan sekolah lain, akan tetapi ia harus dipahami sebagai lembaga pendidikan yang juga memiliki misi yang sangat strategis dalam membentuk peserta didik yang religious dan berakhlak Islami. Dalam hal ini pendidikan di Madrasah bukan saja mengajarkan ilmu sebagai materi, atau keterampilan sebagai kegiatan, melainkan selalu dikaitkan dengan kerangka praktek (amaliyah) yang bermuatan nilai dan moral. Penyelenggaraan pendidikan yang diselenggarakan di madrasah tersebut bertujuan mewujudkan tiga misi di atas yaitu menanamkan keimanan kepada peserta didik, menumbuhkan semangat dan sikap untuk mengamalkan ajaran-ajaran Islam dalam rangka pembangunan, memupuk sikap toleransi di antara sesama pemeluk agama dengan saling memahami misi luhur masing-masing agama.⁴ Misi tersebut dapat terealisasi apabila sebuah Madrasah mempunyai mutu yang baik dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan.

Loyalitas pelanggan merupakan indikator penting yang mencerminkan kepuasan pelanggan. Berfokus pada pengelolaan loyalitas pelanggan akan

³ Dede Rosyada, *Madrasah dan Profesionalisme Guru: Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*, (Depok: Kencana, 2017), 131

⁴ Zulkarnain Dali, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Bengkulu:Pustaka Pelajar, 2017), 8

membuat lebih banyak pelanggan puas terhadap produk atau jasa yang ditawarkan, dan meningkatkan hubungan yang lebih erat dalam jangka panjang antara penyedia jasa dan pelanggan tersebut. Loyalitas pelanggan merupakan kontribusi terpenting pelanggan terhadap perusahaan guna mendapatkan kepastian pembelian kembali dan meningkatkan omset penjualan di masa depan.⁵

Salah satu pendekatan yang dipilih di era desentralisasi sebagai alternatif peningkatan kualitas pendidikan sekolah adalah pemberian otonomi yang luas di tingkat madrasah serta partisipasi masyarakat yang tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Salah satu kebijakan nasional adalah Manajemen Mutu Terpadu atau sering disebut pula *Total Quality Management*.

Mutu menjadi satu-satunya hal yang sangat penting dalam pendidikan, termasuk dalam bidang bisnis dan pemerintahan. Madrasah adalah salah satu dari tripusat pendidikan yang dituntut untuk mampu menjadikan *output* yang unggul. Adapun upaya dalam mendesain organisasi madrasah terdiri beberapa tim administrasi madrasah yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Mutu dibidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang pakem (pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan). Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (life skill). Lebih lanjut Sudrajad mengemukakan pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau

⁵ Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi: Panduan Penyusunan Indikator* (Bandung: Erlangga, 2011), 56.

manusia dengan pribadi yang integral (integrated personality) yaitu mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.⁶

Lembaga pendidikan Islam, baik madrasah, sekolah Islam maupun pondok pesantren, dalam rangka menjaga eksistensinya harus melakukan pemasaran hasil dari lembaga tersebut ke *stakeholder* yang terkait. Untuk memperlancar pemasaran yang dilakukan, lembaga pendidikan Islam membutuhkan pengelolaan pemasaran atau diistilahkan dengan *marketing management*.⁷

Upaya pemerintah meningkatkan daya saing madrasah di pentas global, melalui Kementerian Agama, diantaranya melalui beberapa bentuk sebagai berikut:⁸

1. Madrasah Negeri
2. Madrasah Wajib Belajar
3. Madrasah dan Sekolah Pada Pondok Pesantren
4. Madrasah dengan Sistem Boarding
5. Madrasah Keagamaan
6. Madrasah Program Keterampilan
7. Madrasah Terpadu

Sejalan dengan upaya meningkatkan mutu pendidikan madrasah, lahirlah Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri tanggal 24 Maret 1975, yang ditandatangani Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Dalam Negeri. Kelahiran SKB Tiga Menteri ini, memang antara lain untuk mengatasi kekhawatiran dan kecemasan umat Islam, akan dihapuskannya sistem pendidikan madrasah. Melalui SKB Tiga Menteri ini, status madrasah disamakan dengan sekolah berikut jenjangnya. MI sejajar dengan SD, MTs sejajar dengan SMP, dan MA sejajar dengan SMA.

⁶ Subana dan Sudrajat, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. (Bandung: Pustaka Setia, 2005), 17

⁷ Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2014), 241.

⁸ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu* (Bandung: Refika Aditama, 2016), 81

Mutu pendidikan berkaitan dengan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan nasional seperti tercantum di dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Selain itu, mutu pendidikan dapat dikatakan baik apabila memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Terpenuhinya standar minimal pendidikan yang merupakan Standar Nasional Pendidikan merupakan prasyarat untuk meningkatkan mutu pendidikan termasuk madrasah.⁹

Madrasah Tsanawiyah sebagai lembaga pendidikan Islam di naungan Kementerian Agama tentu memiliki strategi tersendiri dalam meningkatkan kepuasan pelanggan masing masing. Apalagi persaingan pemasaran jasa pendidikan antar lembaga-lembaga pendidikan saat ini semakin ketat baik Madrasah Tsanawiyah di Negeri maupun Madrasah Tsanawiyah yang dikelola swasta melalui Yayasan Pendidikan. Dinamika dalam mengimplementasikan pendekatan, teknik dan strategi meningkatkan kepuasan para pengguna jasa pendidikan adalah bagian penting yang tidak bias diabaikan oleh semua lembaga pendidikan Islam setingkat Madrasah Tsanawiyah.

Jumlah Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Brebes meliputi MTs Negeri sebanyak 5, MTs swasta sebanyak 96 dan KKM (Kelompok Kerja Madrasah Tsanawiyah) sebanyak 4 KKM.¹⁰ Madrasah Tsanawiyah baik negeri maupun swasta juga berupaya dalam menyusun strategi meningkatkan kepuasan pelanggan agar daya minat pendaftar semakin berkembang. Salah satu kepuasan pelanggan dikatakan tercapai jika jumlah pendaftar di Madrasah tersebut secara kuantitas dan kualitas terpenuhi.

Lembaga pendidikan sangat ditentukan kepada keahlian pengelolanya untuk menjaga mutu pendidikan sehingga konsumen pendidikan memberkan kepercayaan atas layanan. Kepuasan pelanggan pada lembaga pendidikan terutama pendidikan Islam apabila lembaga

⁹ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016), 43

¹⁰ Data ini diperoleh dari Fanni Singgih, Staf Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Brebes per Oktober 2018.

tersebut mampu memfasilitasi kebutuhan para pelanggan baik untuk peserta didik, orang tua wali murid maupun masyarakat pendidikan secara umum. Layanan pendidikan membutuhkan perubahan paradigma yang ada.

Berdasarkan hal tersebut, pelayanan dalam pendidikan merupakan hal yang terpenting oleh madrasah. Termasuk yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes sebagai madrasah unggulan di Kabupaten Brebes, sehingga madrasah tersebut banyak menarik minat pengguna jasa layanan pendidikan Islami. Terbukti MTsN 2 Brebes mampu menunjukkan keberhasilannya dalam berbagai aspek, begitu pula dengan para lulusannya, yang banyak tersebar dan diterima di sekolah lanjutan terbaik.¹¹

Penyesuaian dengan jiwa dan semangat otonomi itu, antara lain terwujud dalam perubahan arah paradigma pendidikan, dari paradigma lama ke paradigma baru, yang tentu juga berdampak pada paradigma perencanaan pendidikannya.¹² Salah satu Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Brebes yang melakukan perubahan paradigma pendidikan adalah MTs Negeri 2 Brebes yang berdiri pada tanggal 28 Oktober 1980 dan penegeriannya oleh Kementerian Agama Wilayah Propinsi Jawa Tengah dengan nomor 244 tanggal 25 Oktober 1993. MTs Negeri 2 Brebes memiliki jumlah siswa sebanyak 1470 siswa, dengan perbandingan persentase jenis kelamin adalah 60% perempuan dan 40% laki-laki. Sedangkan jumlah tenaga pendidik MTs Negeri 2 Brebes berjumlah 85 tenaga pendidik dan 23 tenaga kependidikan.¹³

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes adalah lembaga pendidikan formal yang setingkat dengan Madrasah Menengah Pertama yang menyiapkan lulusannya untuk melanjutkan pendidikannya ke tingkat menengah atas. Dalam operasionalnya sudah mengarah kepada model, walaupun belum secara

¹¹ Hasil observasi di MTsN 2 Brebes pada tanggal 24 Desember 2018

¹² Ali Idrus, *Manajemen Pendidikan Global: Visi, Aksi & Adaptasi* (Jakarta: GP Press, 2009), 123.

¹³ Data ini diperoleh dari wawancara dengan Drs. Ach. Shofie, M.Pd selaku Kepala TU MTsN 2 Brebes, per Oktober 2018.

sempurna, dikatakan demikian masih banyak hal-hal yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Maju tidaknya suatu lembaga pendidikan, amat sangat tergantung kepada keahlian pengelolanya untuk dapat menjaga mutu sehingga kepercayaan masyarakat selaku konsumen pendidikan tidak dapat dipalingkan lagi. Kondisi tersebut dapat terjadi apabila masyarakat selaku konsumen atau pelanggan lembaga pendidikan Islam merasa terpuaskan dengan apa yang ditawarkan oleh pengelola lembaga pendidikan Islam. Kepuasan pelanggan akan lembaga pendidikan merupakan suatu keniscayaan untuk menuju sebuah lembaga pendidikan yang handal dan dapat eksis di tengah-tengah persaingan yang semakin global.

Peningkatan kualitas layanan pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes tidak terlepas dari sistem tata kelola madrasah serta strategi madrasah dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Semua layanan yang ada selalu dilakukan secara efektif dan maksimal, dari perencanaan sampai dengan hasil layanan. Penataan sumber daya organisasi secara maksimal, sehingga langkah evaluasi selalu dikedepankan setelah pelaksanaan selesai, agar pelaksanaan selanjutnya berjalan baik.

Mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes diakui sangat baik secara umum terbukti mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008, jumlah peserta didik mencapai 1472 peserta didik, prestasi siswa dari tingkat kabupaten sampai dengan tingkat nasional, penghargaan madrasah setiap tahun diraih, adanya jalinan kerjasama dengan instansi lain dalam meningkatkan pelayanan pendidikan, dan diterapkannya pesantren madrasah atau *boarding school*. Mutu pendidikan yang dihasilkan tidak terlepas dari strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes*”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks penelitian tersebut di atas, maka penelitian difokuskan pada strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Untuk memperjelas permasalahan yang ada, maka dirumuskan masalah penelitiannya adalah bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes?.

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan suatu telaah yang komprehensif sehingga dapat diambil manfaat, diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini sedikit banyak memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan .
- b. Dapat menambah wawasan atau ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memakai penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui implementasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.

2. Manfaat Praktis

- a. Informasi dan masukan yang konstruktif untuk perbaikan pengembangan mutu pendidikan di lembaga Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes, terutama yang berkaitan dengan lima komponen yakni layanan, SDM, lingkungan, proses pembelajaran dan lulusan.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam implementasi.
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pengambil kebijakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pendidikan .

- d. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran di dunia pendidikan.
- e. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dan mampu sebagai pengembangan khazanah keilmuan sebagai referensi pustaka di MTs Negeri 2 Brebes.

E. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri atas lima bab dan setiap bab terdiri atas beberapa sub bab. Adapun sistematikanya sebagai berikut:

Bab I yakni pendahuluan. Bab ini berusaha memberikan gambaran secara singkat mengenai keseluruhan isi tesis ini sekaligus memberikan rambu-rambu untuk masuk pada bab-bab berikutnya. Dalam bab ini diawali dengan menjelaskan latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah. Latar belakang masalah berusaha mengungkapkan kronologi munculnya problem akademik dan diyakini bahwa masalah tersebut layak untuk diteliti. Rumusan masalah merupakan kristalisasi dari latar belakang masalah yang diformulasikan menjadi dua pertanyaan yang akan dicari jawabannya pada penelitian ini.

Selanjutnya dalam tujuan dan manfaat penelitian diuraikan sesuatu yang akan dituju dan dicapai oleh penelitian ini serta manfaat yang akan diambil dari penelitian ini baik manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis. Bab Bab ini diakhiri dengan sistematika penulisan yang berupa struktur pengorganisasian penulisan tesis yang tersiri dari bab-bab dan sub bab-sub bab sebagai dasar penyusunan tesis agar menjadi teratur, terstruktur, rapi, jelas dan baik yang kelanjutannya akan bermanfaat bagi penggunaannya untuk dijadikan sebagai sumber informasi.

Bab II berisi kajian teori tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. Bab ini menguraikan penjelasan tentang teori-teori yang digunakan untuk menganalisis permasalahan dalam tesis ini. Ada dua macam teori yang digunakan yaitu teori tentang strategi Kepala Madrasah, dan teori peningkatan mutu pendidikan. Teori tentang strategi Kepala Madrasah dipergunakan dalam

rangka menganalisis konsep strategi dan peranan, fungsi kepala madrasah. Teori tentang peningkatan mutu dipergunakan untuk menganalisis implemementasi manajemen mutu di madrasah yang diteliti. Berdasarkan teori-teori yang digunakan maka pembahasan dalam bab ini terdiri dari dua sub bab. Sub bab pertama membahas teori stretegi kepala madrasah. Sub bab kedua berisi pembahasan teori tentang peningkatan mutu pendidikan.

Bab III berisi metode penelitian. Pada bab ini menguraikan penyajian data tentang gambaran umum dan rencana pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. Pembahasan ini terdiri dari sub bab, yakni sub bab tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan pemeriksaan keabsahan data.

Bab IV berisi hasil penelitian dan pembahasan. Dalam bab ini menggambarkan tentang hasil penelitian stretegi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes dan pembahasannya. Pembahasan ini terdiri dari tiga sub bab, yakni sub bab pertama tentang gambaran umum lokasi penelitian, sub bab kedua tentang hasil penelitian dan sub bab ketiga tentang pembahasan hasil penelitian yang meliputi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes serta hambatan yang dihadapi dalam mengimplementasikan strateginya.

Sebagai bab terakhir dalam penulisan tesis ini ialah bab V yakni penutup. Bab ini memaparkan simpulan yang menjadi jawaban atas rumusan masalah yang dicantumkan dalam bab pendahuluan. Bab ini juga menyajikan implikasi penelitian baik secara teoriti maupun praktis. Selain simpulan dan implikasi, dalam bab ini juga akan memberikan saran-saran konstruktif dengan harapan apa yang digagas dalam penelitian ini akan menjadi pemahaman dan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan keilmuan pendidikan Islam. Sementara di bagian akhir penulisan ini dilampirkan daftar pustaka, lampiran-lampiran data penelitian yang meliputi pedoman observasi, pedoman wawancara, catatan lapangan hasil observasi, catatan lapangan hasil wawanara,

dokumen pendukung baik foto maupun dokumen, surat ijin dan keterangan pelaksanaan penelitian dan dokumen pendukung lainnya, serta daftar riwayat hidup peneliti.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepala Madrasah

1. Pendidikan Madrasah

Kata *madrasah* merupakan bahasa arab yang berasal dari akar kata *darasa*. Madrasah secara harfiah bermakna tempat belajar para pelajar atau tempat untuk memberikan pelajaran. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, Madrasah berarti sekolah atau perguruan yang biasanya berdasarkan pada agama Islam.¹

Membangun madrasah yang baik dan memiliki sustainabilitas yang tinggi memerlukan beberapa kualifikasi.² *Pertama*, layanan akademik yang memberikan kepuasan bagi siswa dan orang tua siswa, baik pada aspek substantifnya maupun proses dan prosedurnya. *Kedua*, layanan administrasi yang cepat, tepat, ramah dan efisien. *Ketiga*, pengelolaan manajemen sekolah yang dapat memberikan jaminan kualitas pada proses dan hasil pendidikan, serta dapat dipertanggungjawabkan secara akuntabel. *Keempat*, penciptaan lingkungan sekolah yang baik, aman, nyaman dan tenteram, sehingga menjadi *second home* bagi siswa, dan menjadi tempat yang tidak mengkhawatirkan bagi orang tua. Suasana tersebut bukan hanya diperlukan dukungan sarana tetapi juga sistem pengelolaan yang baik.

Secara prinsip, mengelola madrasah hampir sama dengan mengelola perusahaan. Membutuhkan input, proses, dan produk yang jelas serta output yang unggul.³ Jika dikonversi ke dalam pengelolaan pendidikan madrasah, maka dijabarkan sebagai berikut:

¹ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ke Tiga*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007) 694

² Dede Rosyada, *Madrasah dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*, (Depok: Kencana, 2017), 4

³ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*, (Bandung: Refika Aditama, 2016), 147.

1. *Quality planning*, yaitu madrasah harus mempunyai renstra yang unggul meliputi: visi, misi, tujuan, sasaran, program, dan kebijakan;
2. *Quality control*, yaitu suatu proses, manakala perencanaan yang telah dibuat oleh madrasah, benar-benar diperiksa dan dievaluasi secara periodic, berkesinambungan, dan terukur. Segala permasalahan menyangkut kualitas madrasah segera diselesaikan;
3. *Quality improvement*, yaitu suatu proses ketika mekanisme madrasah yang unggul dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya sehingga mencapai kualitas madrasah yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Madrasah merupakan realitas pendidikan yang menampung aspirasi sosial budaya dan agama penduduk muslim Indonesia yang secara kultural berakar kuat pada kelompok masyarakat santri. Pilihan masyarakat untuk memberikan pendidikan kepada anaknya melalui madrasah berbeda-beda. Akan tetapi secara umum dan kolektif, motif-motif tersebut mencerminkan komitmen keagamaan yang kuat.⁴ Dalam konteks realitas, sebenarnya madrasah merupakan cerminan kepedulian umat Islam untuk menciptakan generasi Islam yang memiliki iman amaliyah dan ilmu ilmiah. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan madrasah yang sejak dulu didominasi oleh pihak masyarakat/swasta secara swadaya. Banyaknya madrasah baik di tingkat dasar (MI), menengah (MTs), dan atas (MA) swasta yang tersebar dari pedesaan (*rural*) hingga ke perkotaan menunjukkan keterpanggilan yang nyata dari masyarakat. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berbasis agama Islam dituntut mampu menjadi harapan masyarakat akan dampak perkembangan zaman. Penyebaran madrasah sebagai lembaga pendidikan sudah banyak diterima baik masyarakat kota maupun masyarakat desa. Keterpanggilan ini barangkali disebabkan oleh adanya doktrin keagamaan yang kuat tentang pendidikan yang terdapat dalam al Qur'an Surat At-Taubah Ayat 122, diantaranya adalah:⁵

⁴ Depag RI, *Sinergi Madrasah dan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, 2004), 60

⁵ Zulkarnain Dali, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 15-

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً ج فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ
وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Artinya :

“Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan diantara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk member peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat terjaga dirinya”.
(QS. At-Taubah : 122)

2. Pengertian Kepala Madrasah

Definisi dari Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.⁶

Kepala madrasah sendiri terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “Madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁷

Sehingga pengertian kepala madrasah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Sebagaimana telah kita ketahui, kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ditingkat operasional memiliki posisi sentral dalam membawa keberhasilan lembaga pendidikan. Peranan kepala madrasah sangat menentukan mutu pendidikan. Mulyasa menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.⁸

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1999), 81

⁷ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), 420

⁸ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004),

3. Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam dituntut mampu berperan semaksimal mungkin agar tujuan pendidikan tercapai. Keberhasilan madrasah sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah untuk memimpin dengan visi dan strategi kepemimpinan atau sering disebut pemimpin visioner.

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang menciptakan, mengartikulasikan, dan membangun rencana tindakan bagi perubahan organisasi. Kemampuan memahami dan mengantarkan pada pencapaian tujuan terletak pada kepemimpinan madrasah. Salah satu langkah bagi pemimpin visioner adalah menganalisis semua area organisasi yang membutuhkan perbaikan.⁹

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, ada tujuh peran kepala madrasah, yakni:¹⁰

1. Kepala madrasah sebagai Edukator (pendidik);
2. Kepala madrasah sebagai Manajer;
3. Kepala madrasah sebagai Administrator;
4. Kepala madrasah sebagai Supervisor;
5. Kepala madrasah sebagai Leader;
6. Kepala madrasah sebagai Innovator;
7. Kepala madrasah sebagai Motivator.

Berkenaan dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dalam firman Allah QS. As-Sajadah Ayat 24, sebagai berikut:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لِمَا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

⁹ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016), 89

¹⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 98-99

Artinya:

“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami”¹¹

Berdasarkan firman Allah SWT di atas maka diketahui bahwasanya seorang pemimpin atau kepala madrasah itu harus memberikn pengarahannya dan senantiasa berpegang teguh kepada agama dan Al Qur'an sebagai pedomannya.

4. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah telah ditetapkan pada tanggal 16 Nopember 2017 oleh Menteri Agama Republik Indonesia. PMA ini merupakan pengganti dari PMA No. 29 Tahun 2014.

Bahwa Tugas Kepala Madrasah (Pasal 3), meliputi: (1) Kepala Madrasah melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan; (2) Kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru Madrasah. Sedangkan Fungsi Kepala Madrasah (Pasal 4), adalah: Kepala Madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi.

Sebagai pemimpin pendidikan di madrasahnyanya, seorang kepala madrasah mengorganisasikan madrasah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (*teamwork*) dibawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi.

5. Strategi Kepala Madrasah

Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus¹². Istilah strategi berasal dari bahasa latin, yakni

¹¹ Departemen Agama RI, *Al Hakim: Al Qur'an dan Terjemahnya* (Semarang: CV. Asy Syifa', 1998), 333

¹² Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 789

strategos. Pada awalnya *strategos* merujuk pada kegiatan seorang jenderal militer yang mengkombinasikan *stratos* (militer) dengan *ago* (pemimpin). Strategi ini disini berarti sebagai kegiatan memimpin militer dalam melaksanakan tugas-tugasnya.¹³

Menurut Byars (1991:13) penggunaan konsep strategi dalam organisasi bisnis, diawali dengan mengkonversi tentara menjadi sumber daya. Dalam perkembangannya hingga saat ini, kata strategi sendiri dipakai untuk menerangkan tahapan-tahapan yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai sasaran dan misinya. Sementara menurut Steiner (dalam Nickols, 2000), kata strategi dalam manajemen merujuk pada upaya ‘melawan’ aksi yang dilakukan pesaing, atau memprediksi pergerakan-pergerakan yang akan dilakukannya.

Steiner (dalam Nickols, 2000) memberikan beberapa definisi tentang strategi yakni sebagai berikut:

- a. *Strategy is that which top management does, that is, the great importance to the organization* (Strategi merupakan tugas manajemen dan sangat penting terhadap suatu organisasi yang memberikan arahan sebagai tujuan dan misi dalam membuat setiap keputusan);
- b. *Strategy refers to basic directional decisions, that is, to purpose and missions* (Strategi adalah rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan-tindakan suatu organisasi);
- c. *Strategy consist of the importance actions necessary to realize these directions* (Strategi juga mencakup tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai arahan dan misi tersebut);
- d. *Strategy answers the question: what should the organization be doing?* (Strategi juga menjawab pertanyaan apa yang akan dilakukan?);
- e. *Strategy answer the question: what are the ends we seek and how should we achieve them?*” (Strategi juga menjawab pertanyaan apa dan bagaimana mencapainya, juga apa hasil akhir yang diinginkan).

¹³ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu* (Bandung: Refika Aditama, 2016), 43

Beberapa pengertian diatas menunjukkan pentingnya posisi strategi sebagai kerangka kerja organisasi. Pada hakekatnya, strategi muncul karena diciptakan dengan tindakan dan keputusan manajemen untuk meraih suatu tujuan bersama. Di dalam strategi terdapat sasaran dan penerimaan dari serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi juga merupakan pola pengambilan keputusan untuk menselaraskan tujuan organisasi yang bersumber dari visi dan misi organisasi. Setiap organisasi baik yang bersifat mencari keuntungan maupun tidak, selalu memiliki strategi dalam usaha mencapai tujuannya. Selain memperoleh keuntungan dengan kepuasan pelanggan, madrasah sebagai lembaga pendidikan perlu memikirkan cara agar dapat bertahan dalam bisnis untuk waktu yang lama. Oleh Karena itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan perlu menetapkan strategi yang akan dilakukan untuk dapat bertahan dalam kegiatannya.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Sehingga konsep tentang strategi bervariasi menurut para ahli. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya perbedaan konsep mengenai strategi.¹⁴

Dalam hal ini strategi (*strategy*) dipahami bukan hanya sebagai “berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achive ends*) melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Sebagaimana dirumuskan oleh Chandler, strategi merupakan: “*the determination of long-terms goals of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”. Strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup di dalamnya baik strategi yang direncanakan (*intended strategy* dan *deliberate strategy*) maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan (*emerging strategy*) tetapi menjadi strategi yang dupertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (*realized strategy*).¹⁵

¹⁴ AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif* (Bandung: Erlangga, 2014), 192

¹⁵ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Bandung: Erlangga, 2012), 64.

Agar konsep strategi dapat dilaksanakan dan menjadi acuan seluruh anggota organisasi, maka: 1) Setiap orang dalam organisasi harus mengerti konsep strategi dan penjabarannya sehingga dapat menyesuaikan pelaksanaan aktivitas dan perilakunya kearah tercapainya strategi organisasi. 2) Proses pengambilan keputusan harus searah dengan pelaksanaan strategi. 3) Diperlukan adanya metode pengukuran performa yang terstruktur, menyediakan informasi untuk membantu menentukan target, pengalokasian sumber daya, menentukan atau mengubah kebijakan untuk mencapai target pelaporan. 4) Hasil pengukuran yang diperoleh dijadikan sebagai peringatan awal atau titik tolak untuk mengidentifikasi hal-hal pada masa mendatang. Strategi itu sendiri memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi strategi.

B. Sasaran Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam bahasa arab “حسن” artinya baik¹⁶, dalam bahasa Inggris “*quality*” artinya mutu, kualitas¹⁷. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb)”¹⁸. Secara istilah mutu adalah “Kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan”¹⁹. Dengan demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan.

Berdasarkan Undang Undang Sisdiknas No. II Tahun 2003 pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif

¹⁶ Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, (Jakarta : (Bandung : Al-Ma’arif, 1984), h. 110

¹⁷ John M. Echolis, Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta : Gramedia, 1988) Cet. Ke XVI, h. 460

¹⁸ Lukman Ali, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1995), Cet. Ke-4,

¹⁹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu terpadu*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004), Cet. ke-3,

mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Berdasarkan tinjauan mutu pendidikan dari segi proses dan hasil mutu pendidikan dapat dideteksi dari ciri-ciri sebagai berikut : kompetensi, relevansi, fleksibilitas, efisiensi, berdaya hasil dan kredibilitas. Menurut Mujamil mutu pendidikan adalah “Kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin”.

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan mutu pendidikan adalah kualitas atau ukuran baik atau buruk proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia untuk mendekatkan diri kepada Tuhan melalui upaya bimbingan pengajaran dan pelatihan. Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM).

2. Karakteristik Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan diukur secara universal baik dari segi *input*, proses, *output* maupun *outcome*. Aada 13 karakteristik yang dinilai dalam hal mutu pendidikan yaitu²⁰ :

- a. Kinerja (*performan*).
- b. Waktu wajar (*timelines*)
- c. Handal (*reliability*).
- d. Data tahan (*durability*)
- e. Indah (*aesteties*).

²⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), 411

- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*).
- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*).
- h. Bentuk khusus (*feature*).
- i. Standar tertentu (*conformance to specification*).
- j. Konsistensi (*consistency*).
- k. Seragam (*uniformity*).
- l. Mampu melayani (*serviceability*).
- m. Ketepatan (*accuracy*).

Kinerja (performan) berkaitan dengan aspek fungsional sekolah yang terdiri dari kinerja guru dalam mengajar. Guru merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan sekolah. Oleh karena itu ia dituntut untuk mengenal tempat bekerjanya itu. Guru perlu memahami faktor-faktor yang langsung dan tidak langsung menunjang proses belajar mengajar. Waktu wajar (*timelines*) yaitu sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat. Handal (*reliability*) yaitu usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah menjadi prinsip agar pihak yang dilayani merasa senang dan puas atas layanan yang diberikan sehingga menjadi pelanggan yang baik dan setia.

Daya tahan (*durability*) yaitu tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan. Indah (*aesthetics*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik. Hubungan manusiawi (*personal interface*) yaitu menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Hal ini bisa dicapai apabila terjalin komunikasi yang sehat. Dari komunikasi itu bisa diperoleh suasana yang akrab dan harmonis, bahkan bisa mendamaikan dua pihak yang bertikai. Mudah penggunaannya (*easy of use*) yaitu sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku- buku perpustakaan mudah dipinjam dikembalikan tepat waktu.

Bentuk khusus (*feature*) yaitu keunggulan tertentu misalnya

sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi). “Persyaratan pertama bagi kepemimpinan pengajaran adalah guru hendaknya memiliki visi mengenai unggulan dalam mengajar”²¹. Standar tertentu (*conformance to specification*) yaitu memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal. Konsistensi (*concistency*) yaitu keajegan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataannya. Seragam (*uniformity*) yaitu tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam berpakaian.

Mampu melayani (*serviceability*) yaitu mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas. Ketepatan (*acuracy*) yaitu ketepatan dalam pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah

3. Kriteria Sasaran Mutu Pendidikan

Penyusunan sasaran mutu bagi madrasah sebagai lembaga pendidikan merupakan kegiatan yang sangat penting. Dengan adanya sasaran mutu jelas dan spesifik, lembaga pendidikan akan mengetahui target & arah yang hendak dituju. Dengan adanya sasaran mutu yang SMART, masing-masing unit kerja akan dapat menyusun program kerja yang sesuai, dan dapat menetapkan kebutuhan sumber daya (*resources*).

Sasaran mutu (*quality objective*) institusi dibuat dengan mengacu pada Rencana strategi, Renop dan Standar Mutu Institusi. Sasaran Mutu selanjutnya perlu di tindaklanjuti ke unit kerja yang ada dibawahnya secara berjenjang (*cascading*). Sasaran mutu dibuat dengan mengacu pada standar mutu yang telah ditetapkan institusi dan juga mengacu pada pencapaian tupoksi.

²¹ Cryil Poster, Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan, (Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 2000), 101

Adapun kriteria sasaran mutu hendaknya memenuhi kriteria SMART²².

a. Specific (spesifik)

Untuk menetapkan tujuan yang spesifik, perlu adanya keterlibatan dari semua tim agar tujuan tercapai secara spesifik. Suatu tujuan (target) yang spesifik biasanya akan menjawab pertanyaan “5W”, yang meliputi: What (apa yang ingin dicapai), why (mengapa harus dicapai), who (siapa yang terlibat), where (dimana target akan dicapai), which (identifikasi persyaratan untuk mencapai target)

b. Measurable (dapat diukur)

Menekankan pentingnya kriteria yang digunakan untuk mengukur besarnya kemajuan yang dibuat dalam mencapai target. Mengukur kemajuan akan membantu tim untuk tetap berada dalam jalur yang benar, menepati tenggat waktu, dan merasakan semangat ketika memperoleh hasil yang menggembirakan di setiap pencapaian kepada tujuan.

c. Achievable (dapat dicapai)

Menekankan pada target harus realistis dan dapat dicapai. Target yang ditetapkan akan dapat dicapai jika: anda telah menentukan apa yang paling penting, lalu mampu membayangkan langkah-demi-langkah untuk mewujudkannya. Perlu adanya mengem perilaku, kemampuan, keahlian, dan kapasitas finansial untuk mencapainya.

d. Realistic (dapat dimengerti)

Menekankan pada pentingnya memilih target yang tepat agar tujuan dapat terwujud sesuai harapan.

e. Time-bond (jelas batas waktunya)

Menekankan pentingnya menepatkan target dengan kerangka waktu, yaitu memberikan *deadline* pencapaian target. Komitmen kepada *deadline* akan membantu tim untuk tetap fokus menjalankan pekerjaan.

²² Wahyu Wibowo, *Sistem Penjaminan Mutu Internal* (Jakarta: Tira Smart, 2018)

Pandangan tentang mutu pendidikan dikemukakan oleh Sardi. Standar mutu pendidikan sesuai ISO 9001:2008 adalah sebagai berikut²³ :

- a. Komponen standar isi, sasaran mutu:
 1. Pengembangan Kurikulum berdasarkan guru mata pelajaran, dan komite sekolah/madrasah atau penyelenggara.
 2. Lebih dari 76 % Silabus dikembangkan sesuai dengan pedoman.
- b. Komponen standar proses, sasaran mutu:
 1. Semua guru membuat RPP sesuai dengan aturan.
 2. 76 % guru melakukan pembelajaran berbasis teknologi
- c. Komponen standar kompetensi lulusan, sasaran mutu :
 1. Rata-rata Hasil Ujian Nasional dan Uji Kompetensi keahlian.
 2. KKM kelas X dan kelas XI.
- d. Komponen standar pendidik dan kependidikan, sasaran mutu :
 1. Meningkatkan kualifikasi PTK.
 2. Meningkatkan kompetensi (pelatihan) PTK.
- e. Komponen standar sarana dan prasarana, sasaran mutu :
 1. Semua bahan ajar yang diperlukan siswa tersedia.
 2. Menambah sarana dan prasarana.
- f. Komponen standar pengelolaan, sasaran mutu :
 1. Semua unsur terlibat dalam kerja tim pengembangan.
 2. RKS/RAKS berdampak terhadap peningkatan hasil belajar.
- g. Komponen standar pembiayaan, sasaran mutu :
 1. Sekolah membayar gaji guru dan karyawan tepat waktu.
 2. 95 % penggunaan anggaran sesuai dengan rencana.
- h. Komponen standar penilaian, sasaran mutu :
 1. 100% guru menilai berdasarkan silabus yang telah ditetapkan.
 2. Ada penilaian baik bidang akademik maupun non akademik.

²³ Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan Bisnis Proses Kebijakan Mutu Sasaran Mutu*, (Yogyakarta : Pusat Pengembangan dan pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Seni dan Budaya, 2012), 44

4. Analisis SWOT Mutu Pendidikan

Mutu tidak terjadi begitu saja, namun perlu suatu proses perencanaan. Mutu menjadi bagian penting dari strategi institusi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. Oleh sebab itu rencana strategis peningkatan mutu mutlak dilakukan oleh institusi pendidikan untuk mempertahankan sekolah dari persaingan yang semakin ketat.

Rencana strategis merupakan rencana komprehensif dengan melibatkan semua sumber dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, mencapai sasaran sekolah, dan juga memenangkan persaingan yang ada. Rencana strategis peningkatan mutu sekolah dalam implementasinya tidak lepas dari manajemen peningkatan mutu sekolah.

Berkaitan dengan hal ini, manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip²⁴: (1) peningkatan mutu harus dijalankan di sekolah, (2) peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik, (3) peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah, (5) peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat.

Dalam merumuskan rencana strategis untuk meningkatkan mutu sekolah diperlukan alat analisa. Adapun alat analisa yang sering digunakan adalah analisa SWOT²⁵. SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. *Strengths* adalah beberapa hal yang merupakan kelebihan dari sekolah yang

²⁴ Usman U, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002)

²⁵ Rangkuti F, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama)

bersangkutan. *Weaknesses* adalah komponen- komponen yang kurang menunjang keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang ingin dicapai sekolah. *Opportunity* adalah kemungkinan-kemungkinan yang dapat dicapai apabila potensi-potensi yang ada di sekolah mampu dikembangkan secara optimal. *Threats* adalah kemungkinan yang mungkin terjadi atau pengaruh terhadap kesinambungan dan keberlanjutan kegiatan penyelenggaraan sekolah.

Analisis SWOT berperan penting dalam pengembangan mutu pendidikan karena tujuannya untuk membuat kerangka situasi dan kondisi dalam suatu lembaga pendidikan dari sudut pandang SWOT yang melibatkan empat unsur utamanya, yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (ancaman).

Jadi secara umum manfaat analisis SWOT dalam pengelolaan lembaga pendidikan madrasah adalah lembaga madrasah lebih memahami kekuatannya dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkannya, lembaga madrasah mampu melihat peluang dan dapat mempertahankan peluang, lembaga madrasah mengetahui kelemahan serta mencari solusi untuk mengurangi kelemahannya dan lembaga madrasah mengetahui potensi ancaman serta mencari solusi untuk menghindari ancaman tersebut.

5. Ruang Lingkup Layanan Mutu Pendidikan

Adapun ruang lingkup layanan pendidikan Islam mengiringi hampir diseluruh aktifitas pendidikan. Diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Layanan Pembelajaran

Layanan pembelajaran maka yang harus diperhatikan oleh manajer adalah mengecek layanan sarana prasarana pembelajaran. Adapun layanan yang diberikan manajer pendidikan Islam kepada guru salah satunya adalah supervise pendidikan. Pelaksanaan supervise ini dalam

rangka peningkatan mutu pendidikan.²⁶ Adapun layanan kepada siswa dalam peningkatan pembelajaran adalah dengan pemberian penghargaan kepada siswa berprestasi, penyertaan siswa dalam berbagai ajang lomba, dan lain-lain.

b. Layanan Keamanan

Layanan keamanan kepada kepada peserta didik dan para pegawai yang ada disekolah adalah perlu diberikan oleh sekolah. Ini semua agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.²⁷

c. Layanan Kesehatan

Salah satu tanggungjawab sekolah selain melaksanakan proses pembelajaran adalah menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan ruhani peserta didik. Untuk itulah program disekolah perlu dikembangkan layanan kesehatan sekolah, misal melalui UKS atau dengan berusaha meningkatkan layanan melalui kerjasama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat.²⁸

d. Layanan Personalia

Personalia adalah semua anggota yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.²⁹

Dalam konteks lembaga pendidikan maka personalia adalah semua pegawai yang bekerja untuk lembaga tersebut. Seorang manajer pendidikan harus memberikan layanan yang tepat untuk bidang personalia ini. Mulai dari menempatkan orang sesuai keahliannya. Memberikan layanan peningkatan mutu personalia baik untuk urusan keprofesionalan kerja maupun peningkatan iman dan takwa.

²⁶ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 223

²⁷ E. Mulyasa, *Manajemejen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implikasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 53

²⁸ E. Mulyasa, *Manajemejen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implikasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 52

²⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 108

e. Layanan Bimbingan Konseling

Bimbingan konseling adalah salah satu layanan yang dibutuhkan oleh siswa, santri, mahasiswa, guru, dan juga dosen. Layanan konseling bisa langsung dengan manajer lembaga atau dengan orang yang ditunjuk oleh manajer. Bentuk layanan yang positif dari bimbingan konseling adalah selalu siap menerima keluhan, permasalahan, dan dibantu mencari penyelesaiannya. Apabila manajer lembaga menunjuk seseorang untuk menjadi konsultan maka harus jeli dalam memilih orangnya. Misal, lulusan psikologi, bimbingan konseling, wawasan luas, dan lain-lain.

f. Layanan Keuangan

Keuangan dalam lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat penting. Bahkan bisa dikatakan bila tidak ada uang maka tamatlah lembaga itu. Hampir semua kegiatan pendidikan membutuhkan dana. Sehingga manajer lembaga pendidikan harus mampu mengatur pemasukan dan pengeluaran sekolah sehingga kualitas sekolah dengan dana yang diminta dari wali murid seimbang. Layanan keuangan ini juga menyangkut masalah pengelolaan keuangan. Manajer harus transparan terkait pengalokasian dana dan memiliki *multichanel* dalam mengali dana. Ketersediaan dana ini akan memperlancar distribusi gaji kepada pegawai.

g. Layanan Kesejahteraan

Kegiatan layanan yang penting untuk diperhatikan oleh menejer lembaga pendidikan Islam berikutnya adalah berkaitan dengan kesejahteraan karyawan yaitu kesejahteraan materi dan non materi. Kesejahteraan materi berkaitan dengan honorium. Aktivitas ta'lim (pengajaran) dalam pandangan syariat merupakan manfaat atau jasa yang mubah untuk diambil kompensasi atasnya. Sehingga para guru dan karyawan sekolah berhak atas gaji mereka.

h. Layanan Administrasi

Perlu kita ketahui bahwa standar mutu layanan minimum kinerja kepala sekolah atau madrasah berkaitan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan dan juga administrasi. Adapun tugas administrasi meliputi akademik, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, layanan kesiswaan, pengembangan kelembagaan, dan lain-lain.³⁰ Admisinistrasi pendidikan menjadi bagian manajemen yang sangat urgen. Melihat bahwa seluruh kegiatan pendidikan memerlukan aktifitas administrasi. Sehingga seorang manajer pendidikan hendaknya membuat sistem administrasi yang memudahkan pengguna internal dan eksternal.

i. Layanan Informasi

Dalam layanan informasi manajer sekolah atau madrasah hendaknya melakukan empat hal berikut guna menuju layanan informasi yang memuaskan pelanggan.³¹ Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam layanan informasi ini adalah: *Pertama*, Mengelola sistem informasi manajemen yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien, dan akuntabel. *Kedua*, Menyediakan fasilitas informasi yang efektif efisien, dan mudah di akses. Misal memberikan layanan informasi melalui web, selebaran, radio, menyediakan alamat email, dan lain-lain. *Ketiga*, Menugaskan seorang guru atau tenaga kependidikan untuk melayani permintaan informasi maupun pemberian informasi atau pengaduan masyarakat berkaitan dengan pengelolaan sekolah atau madrasah baik secara lisan maupun tertulis dan semuanya di rekam dan didokumentasikan. *Keempat*, Melapor data informasi sekolah atau madrasah yang telah terdokumentasi kepada dinas pendidikan atau kemenag bagi madrasah.

³⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) 76.

³¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 607-608

Di dalam kegiatan layanan terdapat dua posisi yang berbeda yaitu yang memberikan layanan dan yang diberi layanan. Sedangkan substansi layanannya adalah dalam bidang pendidikan. Terdapat hubungan timbal balik antara dua posisi tersebut yang pada saatnya akan berpengaruh terhadap hasil, dalam hal ini yaitu hasil pendidikan. Dapat diasumsikan apabila layanan diselenggarakan secara berkualitas maka dapat diharapkan hasilnya akan berkualitas. Hubungan timbal balik yang terjadi antara yang memberikan layanan dan yang dilayani pada hakikatnya saling membutuhkan. Kondisi saling membutuhkan seharusnya menjadi nilai value yang dimiliki dan difahami bersama untuk mengokohkan tujuan yang ingin dicapai.

Penyelenggaraan pendidikan selayaknya mencermati kualitas layanan yang diberikan kepada siswa dan atau *stakeholdersnya*. Kegiatan pendidikan, tidak hanya diorientasikan kepada hasil akhir proses pendidikan dengan melahirkan sejumlah lulusan, melainkan juga fokus perhatian harus mulai diarahkan kepada kualitas layanan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Kualitas layanan pendidikan perlu diperhatikan bukan karena berpengaruh terhadap hasil pendidikan, melainkan juga penting dilihat dari aspek persaingan antar lembaga penyelenggara pendidikan untuk mendapatkan siswa baru. Karena diyakini, kualitas layanan akan berpengaruh terhadap animo masyarakat / siswa baru.

6. Keberhasilan Layanan Mutu Pendidikan

Keberhasilan pengelolaan layanan pendidikan Islam diukur dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Madrasah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat dari jenis pelanggannya, layanan pendidikan berhasil jika:³² *Pertama*, peserta didik puas dengan layanan madrasah. Misalnya puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan

³² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 202

guru maupun pimpinan, dan puas dengan fasilitas yang disediakan madrasah. Sehingga peserta didik menikmati situasi madrasah dengan nyaman. *Kedua*, Orang tua peserta didik puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua. Misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan peserta didik maupun program-program madrasah. *Ketiga*, Pihak pemakai atau penerima lulusan. Masyarakat puas karena lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan. *Keempat*, Guru dan karyawan puas dengan pelayanan madrasah. Misalnya pembagian kerja, hubungan antar guru dengan pimpinan dan lain sebagainya.

Peningkatan madrasah sebagai layanan pendidikan yang bermutu tertuang kebijakan secara khusus. Keluaran (*outputs*) yang hendak dihasilkan dari kebijakan tersebut, antara lain:

- a. Tersedia dan terjangkau layanan pendidikan madrasah;
- b. Meningkatnya mutu layanan pendidikan madrasah;
- c. Meningkatnya mutu dan daya saing lulusan;
- d. Meningkatnya mutu tata kelola madrasah.

Jasa sebagai produk layanan dalam organisasi pendidikan yang memenuhi kualitas atau mutu dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:³³

1) komunikasi (*communication*) yaitu komunikasi antara penerima jasa dengan pemberi jasa, 2) kredibilitas (*credibility*), yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa, 3) keamanan (*security*), yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan, 4) pengetahuan kustomer (*knowing the customer*), yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa, 5) standar (*tangibles*), yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada kustomer harus dapat diukur atau dibuat standarnya, 6) reliabilitas (*realibility*), yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima

³³ Widiyono dan Lukman NulHakim, *Manajemen Strategis dan Isu-isu Kekinian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018), 81-82

jasa, 7) tanggapan (*responsiveness*), yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa, 8) kompetensi (*competence*), yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam organisasi untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa, 9) akses (*access*), yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak penerima jasa, 10) tata krama (*courtesy*), yaitu kesopanan, espek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personal. Sehingga keberhasilan layanan pendidikan jika penerima jasa layanan pendidikan merasa puas terhadap pemberi jasa layanan pendidikan.

Mutu jasa atau layanan dalam dunia pendidikan, berbeda dimensinya dengan barang produksi. Dimensi mutu pada jasa atau layanan, terdiri dari:³⁴ kepercayaan (*reliability*), kepastian (*assurance*), kemudahan (*access*), komunikasi (*communication*), kepekaan (*responsiveness*), kesopanan (*courtesy*), memiliki sikap, perasaan dan pikiran yang sama dengan orang lain (*empathy*), dan nyata (*tangible*).

Mulya Kelana³⁵ menyatakan bahwa untuk menghasilkan mutu, terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu:

Pertama, menciptakan situasi menang-menang (*win-win solution*) dan bukan situasi kalah menang di antara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (*stakeholders*). Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut.

Kedua, perlunya ditumbuh-kembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu produk/jasa. Setiap orang harus tumbuh motivasi bahwa hasil

³⁴ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*, (Bandung: Refika Aditama, 2016), 37

³⁵ Mulya Kelana, *Manajemen Mutu dan Mutu Manajemen*, (Jakarta: Binangkit, 2009), 221

kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan.

Ketiga, setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan TQM bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.

Keempat, dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil produksi/jasa. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan produk/jasa yang bermutu sesuai yang diharapkan.

f. Implementasi Manajemen Mutu dalam Fokus Pelanggan

1. Konsep Kepuasan Pelanggan

Pengertian Kepuasan menurut Kamus Bahasa Indonesia³⁶ adalah puas; merasa senang; perihal (hal yang bersifat puas, kesenangan, kelegaan dan sebagainya). Kepuasan dapat diartikan sebagai perasaan puas, rasa senang dan kelegaan seseorang dikarenakan mengkonsumsi suatu produk atau jasa untuk mendapatkan pelayanan suatu jasa.

Menurut Kotler (2008) kepuasan adalah tingkat kepuasan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Jadi kepuasan atau ketidakpuasan adalah kesimpulan dari interaksi antara harapan dan pengalaman sesudah memakai jasa atau pelayanan yang diberikan. Apabila penampilan kurang dari harapan, maka pelanggan tidak dipuaskan, namun apabila penampilan sebanding dengan harapan, pelanggan puas, dan apabila penampilan melebihi harapan pelanggan akan sangat puas atau senang.

³⁶ Qonita Alya, *Kamus Bahasa Indonesia untuk Pendidikan Dasar*, (Bandung: Indah Jaya Adipratama, 2011), 578

Sedangkan pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performa kita atau perusahaan.³⁷ Sedangkan menurut Gasperz memberikan definisi tentang pelanggan, yaitu:³⁸

- a. Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung kepada kita, tetapi kita yang tergantung padanya.
- b. Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada keinginannya.
- c. Tidak ada seorangpun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan.
- d. Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan.

Sedangkan menurut Nasution, pada dasarnya, dikenal tiga jenis golongan pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu:

- a. Pelanggan Internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan (atau perusahaan).
- b. Pelanggan Antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk.
- c. Pelanggan Eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut dengan pelanggan nyata. Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan. Kualitas akan muncul sebagai persepsi tentang produk baru perusahaan, kebiasaan pekerjajanya, dan hubungan pemasoknya.

Dari beberapa definisi pelanggan, bahwasanya pelanggan merupakan orang yang menggunakan jasa kita untuk memenuhi tuntutan kebutuhan mereka dan kita membutuhkan mereka untuk dapat menjalankan lembaga atau badan yang kita kelola. Kepuasan pelanggan adalah penilaian pelanggan terhadap produk atau pelayanan yang telah memberikan tingkat kenikmatan seperti yang diharapkan. Setiap

³⁷ Widiyono, *Manajemen Strategis & Isu-Isu Kekinian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media),

³⁸ Gasperz, Vincent, *Manajemen Kualitas*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997),

kegiatan usaha dalam hal penjualan berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Dengan adanya kepuasan pelanggan, maka kelangsungan usaha pun akan terjaga. Sedang Handi menguraikan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon emosional setelah melakukan serangkaian evaluasi yang sebagian bersifat rasional dan emosional.³⁹

Berikut prinsip kepuasan pelanggan, meliputi:

- a. Kepuasan pelanggan adalah sesuatu yang penting.
 - b. Memahami harapan pelanggan.
 - c. Memilih pelanggan dengan tepat melalui strategi segmentasi, kemudian bangun kepuasan pelanggan.
 - d. Mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.
 - e. Pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang mau komplain.
 - f. Memberi jaminan kepada pelanggan.
 - g. Mendengarkan suara pelanggan.
 - h. Karyawan adalah bagian terpenting dalam memuaskan pelanggan.
 - i. Kepemimpinan adalah teladan dalam kepuasan konsumen.
- Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, yaitu:

- a. Kualitas produk.
- b. Harga.
- c. Kualitas pelayanan.
- d. Faktor emosional.
- e. Faktor kemudahan.

Kelima faktor tersebut memiliki bobot sendiri-sendiri dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Misalnya, usaha yang bergerak dalam bidang industri akan mementingkan faktor harga. Usaha seperti tabloid, majalah, dan media elektronik akan mengutamakan faktor kualitas produk, sedangkan usaha yang bergerak di bidang jasa seperti salon atau rumah sakit akan lebih mengutamakan faktor pelayanan.

³⁹ Handi, Irawan D, *Prinsip Kepuasan Pelanggan* (Jakarta: Gramedia, 2002), 84



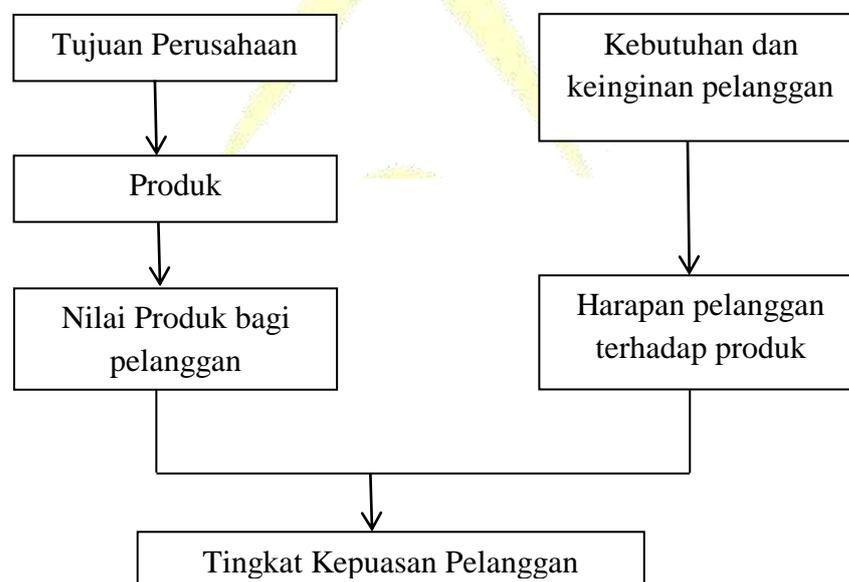
Gambar 2.1 Level Kepuasan Pelanggan

Konsep mengenai apa sebenarnya kepuasan pelanggan banyak telah dinyatakan oleh para pakar. Nasution mengutip Tse dan Wilton menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian/diskormasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Sedangkan Kotler sebagaimana dikutip oleh Nasution menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.⁴⁰ Dari beberapa definisi di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepuasan pelanggan adalah suatu kondisi di mana kondisi terakhir yang diterima oleh pelanggan dari produk yang ia dapat, sesuai dengan yang ia harapkan dari produk tersebut. Apabila dikaitkan dengan lembaga pendidikan, maka dapat apa yang didapatkan oleh masyarakat pengguna lembaga pendidikan kita, sesuai dengan apa yang ia harapkan dari lembaga pendidikan tersebut.

⁴⁰ Phillip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Prehallindo, 2002), 146

Adapun jenis pengguna atau pelanggan layanan, dibedakan menjadi 2, yaitu:⁴¹ *Pertama*, pengguna atau pelanggan internal. Terdiri dari guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi. Adapun jenis pelanggan yang *kedua* adalah pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal meliputi pelanggan primer yaitu siswa, pelanggan sekunder yaitu orang tua dan pelanggan tertier adalah penerima lulusan. Konsp mengenai apa sebenarnya kepuasan pelanggan banyak telah dinyatakan oleh pakar.

Kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan atau produk seseorang, maka pelangganlah yang mampu menentukan kualitas dari tingkat kepuasan dari pelayanan tersebut.



Gambar 2.2 Konsep Kepuasan Pelanggan Menurut Fandi.⁴²

2. Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan

Manajemen Mutu Terpadu ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa,

⁴¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Erlangga, 2007), 200

⁴² Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Penerbit Andi Offset, 1995), 28

manusia, produk dan lingkungan. Manajemen Mutu Terpadu merupakan sebuah konsep yang berupaya melaksanakan system manajemen mutu kelas dunia. Sehingga manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (MMTP) merupakan suatu sistem manajemen yang menyangkut mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh organisasi.⁴³

Cakupan Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan atau *Total Quality Management* meliputi dua komponen yakni apa dan bagaimana menjalankan MMTP tersebut. Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan sebagai budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus, focus pada pelanggan sekolah demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi warga sekolah, keluarga, masyarakat dan pemerintah. Kepuasan pelanggan (pengguna jasa pendidikan) menjadi target sebuah lembaga pendidikan. Misi utama dari sebuah institusi TQM adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya.⁴⁴

Misi utama Manajemen Mutu Terpadu adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Peter & Waterman (1982) semua organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu. Mutu harus sesuai dengan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Mutu adalah keinginan pelanggan bukan keinginan sekolah. Tanpa mutu yang sesuai dengan keinginan pelanggan, sekolah akan kehilangan pelanggannya dan sekolah yang kehilangan pelanggannya akan tutup atau bubar. Pelanggan adalah raja yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Walaupun sekolah sudah berfokus pada pelanggan, tidak dengan sendirinya merupakan sebuah kondisi yang mencukupi untuk meyakinkan bermutu total.

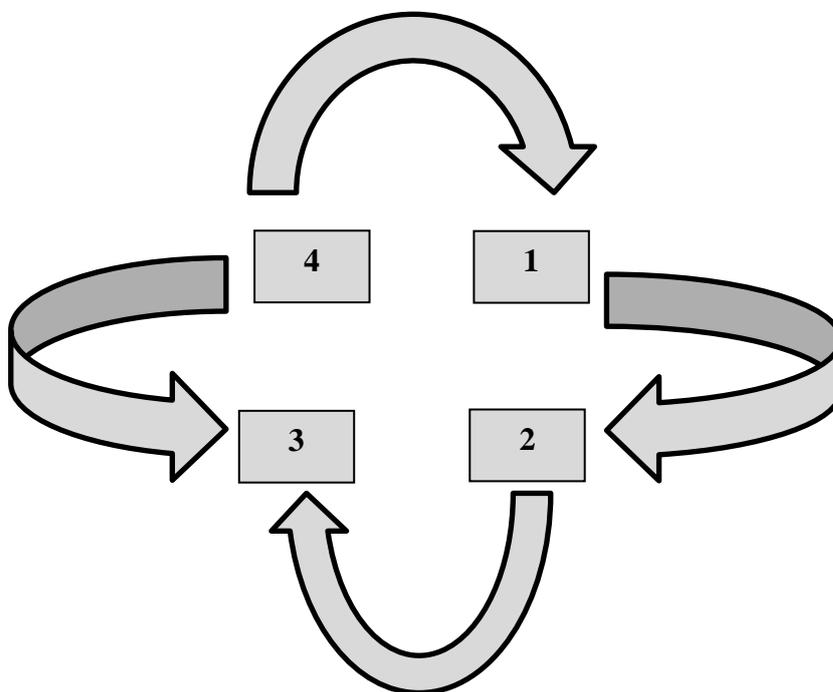
Sekolah masih membutuhkan penyusunan strategi yang lengkap untuk menemukan persyaratan yang diinginkan pelanggan.

⁴³ Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara), 601

⁴⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in education: Terjemahan* (Yogyakarta: IRCiSoD), 82.

Sekolah menghadapi tantangan yang berat dalam berhubungan dengan pelanggan eksternal karena harapan mereka bermacam-macam dan bahkan sering bertentangan. Di samping itu, pemikiran pelanggan eksternal seringkali tidak sesuai dengan reputasi sekolah. MMTP adalah sebuah praktik berupa pendekatan strategik untuk menyelenggarakan sekolah yang berfokus pada kebutuhan pelanggan.

Suatu madrasah perlu mempertimbangkan langkah strategis yang ditawarkan Deming sebagai upaya pengelolaan mutu yang dituangkan dalam konsep lingkaran *plan* (rencana), *do* (kerjakan), *study* (pelajari), dan *act* (kerjakan)⁴⁵ atau biasa juga disebut PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Lingkaran Deming

⁴⁵ Deming yang dikutip oleh Zulkarnain Dali, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 115-116

Melalui teorinya Deming menekankan perbaikan yang tiada henti dan setiap apa yang dikerjakan selalu diawali dengan perencanaan yang diilhami dari apa yang terjadi sebelumnya. Selanjutnya perencanaan itu diaktualisasikan dalam bentuk aktivitas.

Prinsip-Prinsip MMTP, Menurut Hensler dan Brunell (dalam Sceuing dan Christopher, 1993) ada empat prinsip utama dalam MMTP,⁴⁶ yaitu sebagai berikut:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam MMTP, konsep mengenai mutu dan pelanggan diperluas. Mutu tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi mutu tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pendidikan adalah pelayanan jasa. Sekolah harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya. Pelanggan sekolah meliputi pelanggan internal dan eksternal sekolah. Pelanggan eksternal sekolah adalah orang tua siswa, pemerintah, siswa, guru, dan staff tata usaha. Dalam arti lain, sekolah mempunyai pelanggan primer, sekunder, dan tertier. Pelanggan primer sekolah adalah siswa. Pelanggan sekunder sekolah adalah orang tua. Pelanggan tertier sekolah adalah pemerintah dan masyarakat. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan dan ketetapan waktu.

Oleh karena itu, aktivitasnya harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka peningkatan kualitas hidup pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Esensi MMTP adalah semua pelanggan dalam MMTP harus dipuaskan.

Fokus pada pelanggan, yang dilakukan fokus pada pelanggan terutama peserta didik, merupakan fokus dari semua kegiatan

⁴⁶ Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara), 607.

madrasah. Artinya semua input dan proses harus dikerahkan madrasah tertuju, utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik.⁴⁷ Konsekuensi logis dari semua adalah bahwa penyiapan input dan proses pembelajaran, harus diwujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan peserta didik.

b. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam sekolah yang bermutu, setiap seorang bersekolah dipandang memiliki potensi. Rangsang yang ada diorganisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai dan dipandang sebagai asset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk berprestasi, berkarier, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Madrasah berorientasi pada fakta, maksudnya setiap keputusan didasarkan pada fakta, bukan pada perasaan (*feeling*) atau ingatan semata. Ada dua konsep yang berkaitan dengan hal ini : (1) Prioritisasi, yakni suatu konsekuensi bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian memfokuskan usahanya pada situasi tertentu; (2) variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian wajar dari setiap system organisasi.

d. Perbaikan Terus-menerus

Untuk dapat sukses setiap sekolah perlu melakukan sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah siklus PDCA, yang terdiri langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan

⁴⁷ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*, (Bandung: Refika Aditama, 2016), 151

rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Greenwood menulis bahwa kualitas adalah terpenuhinya permintaan pelanggan, tercapainya tujuan serta dapat menyenangkan para pelanggan tersebut.⁴⁸

Adapun komponen-komponen MMTP meliputi unsur utama, sebagai berikut:⁴⁹

a. Fokus pada Kepuasan Pelanggan

Dalam MMTP, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driven*. Pelanggan eksternal menentukan mutu lulusan, sedangkan pelanggan internal menentukan mutu, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan lulusan.

b. Obsesi Terhadap Mutu

Dalam organisasi yang menerapkan MMTP, pelanggan menentukan mutu. Dengan mutu tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan yang berarti bahwa semua karyawan berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya. Apabila suatu organisasi terobsesi dengan mutu maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan, dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data lapangan sangat diperlukan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang

Manajemen Mutu Terpadu merupakan paradigma baru, untuk dibutuhkan budaya sekolah yang baru pula. Komitmen jangka

⁴⁸ Greenwood, *Lebih Dekat dengan Manajemen Baru Pendidikan*, (Jakarta: Gramedia, 2003), 26

⁴⁹ Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara), 609-611

panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan manajemen mutu dapat berjalan dengan baik.

e. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering tercipta persaingan antar guru. Akan tetapi, persaingan internal ini cenderung menghabiskan energy saja. Sebaliknya, organisasi terpadu menerapkan kerjasama tim, kemitraan dijalin dan dibina, baik antar warga madrasah maupun luar madrasah.

f. Perbaikan Sistem secara terus menerus

Suatu produk memanfaatkan proses tertentu dalam suatu system sehingga system yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar mutu dapat meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Madrasah yang menerapkan konsep Manajemen Mutu Terpadu, pendidikan dan pelatihan merupakan factor yang mendasar, dengan pendidikan dan pelatihan setiap guru dan staf tata usaha akan meningkatkan keterampilan teknisnya. Esensi dari diklat bagi guru adalah untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalismenya.

h. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil pengendalian yang terencana. Pengendalian dilakukan terhadap metode pelaksanaan setiap proses.

i. Kesatuan Tujuan

Agar manajemen mutu terpadu dapat diterapkan dengan baik maka madrasah harus memiliki kesatuan tujuan yang jelas. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

Kualitas itu memang sesuatu yang tarik menarik antara sebagai konsep yang absolut dan relatif. Namun, ia menegaskan bahwa kualitas sekarang ini lebih digunakan sebagai konsep yang absolut. Karena itu, kualitas mempunyai kesamaan arti dengan kebaikan, keindahan, dan kebenaran; atau keserasian yang tidak ada

kompromi. Standar kualitas itu meliputi dua, yaitu; kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasa; dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan (*customer*). Kualitas yang didasarkan pada produk/jasa, memiliki beberapa kualifikasi: 1) sesuai dengan spesifikasi, 2) sesuai dengan maksud dan kegunaannya, 3) tidak salah atau cacat, dan 4) benar pada saat awal dan selamanya. Sementara itu, kualitas yang didasarkan pada *customer*, mempunyai kualifikasi; 1) memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*), 2) melebihi harapan pelanggan, dan 3) mencerahkan pelanggan.⁵⁰

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat dan secara khusus mutu dalam konteks pendidikan mencakup mutu *input*, *proses*, dan *output* pendidikan.⁵¹

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan yang dihasilkan haruslah bertumpu pada madrasah itu sendiri dengan cara memberdayakan semua komponen dan segala kemampuan yang dimiliki. Upaya untuk menghasilkan keluaran pendidikan secara optimal dapat dilaksanakan dengan cara menerapkan konsep dalam pengelolaan pendidikan. Penerapan konsep merupakan alat untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Pelaksanaan konsep Total Quality Management selalu menekankan dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi tentang perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan (*continuous improvemert*), dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti *trainstormind`* dan "*force field analysis*" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai produk sesuai kebutuhan dan harapan

⁵⁰ Edward Sallis. *Total quality management in education*, (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi). (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), 51.

⁵¹ Depdiknas Balai Pustaka. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2007) 9.

pelanggan.⁵² *Total Quality Management* merupakan tehnik manajemen yang memfokuskan pada upaya peningkatan mutu pada seluruh aspek organisasi pendidikan secara terus menerus, sehingga menghasilkan kualitas pendidikan yang memenuhi standar dan memuaskan pelanggan.

Untuk mencapai tujuan-tujuan di atas maka diperlukan proses pembelajaran yang komunikatif. Artinya antara pengajar dengan peserta didik terjadi kesepahaman terhadap apa yang dipelajari, hal ini dapat dicapai dengan penggunaan bahasa yang mudah dan bisa diterima, difahami oleh kedua belah pihak.⁵³

Lima pilar atau komponen utama dalam Manajemen Mutu Terpadu atau TQM untuk menggerakkan suatu organisasi, yaitu produk (lulusan) yang dihasilkan, proses pembelajaran yang dilakukan dalam menghasilkan produk, kemudian lingkungan yang digerakkan oleh semua SDM yang ada di madrasah, serta adanya komitmen dalam bentuk pelayanan diantara para SDM lain di dalam suatu organisasi.⁵⁴

Beberapa faktor yang perlu dicermati untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dalam usaha pengembangan sumber daya manusia, sebagai berikut:⁵⁵ Pertama, kepemimpinan sekolah yang positif dan kuat. Kepemimpinan *directive* (memberi pengarahan), *collaborative* (penuh kerja sama), dan *monodirective* (memberi kebebasan).

Kedua, harapan yang tinggi yakni tantangan bagi berpikir siswa. Mutu pendidikan dapat diperoleh jika harapan yang diterapkan kepada peserta didik memberikan tantangan kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan. Harapan yang tinggi, bukan harapan yang

⁵² Sallis, Edward (2008). *Total quality management in education*, (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi). Yogyakarta: IRCiSoD. (Buku asli diterbitkan tahun 1993), 14

⁵³ Chotimah Chusnul dan Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 36.

⁵⁴ Nasution M. Nur, *Manajemen mutu terpadu (total quality management)*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 54

⁵⁵ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visoner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: ArRuzz Media, 2016), 136

muluk dan sulit dicapai oleh siswa, tetapi harapan yang tinggi untuk meraih prestasi bagi peserta didik.

Ketiga, monitor terhadap kemajuan siswa. Aspek monitor menjadi penting karena keberhasilan siswa di sekolah tak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktivitas monitoring secara kontinu. Monitor berharap dan pemberian balikan akan meningkatkan kualitas pendidikan anak. Di sinilah program perbaikan dan pengayaan bisa diterapkan.

Keempat, tanggung jawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggung jawab, disiplin, kreatif, dan terampil. Aktivitas organisasi siswa di sekolah perlu digalakkan. Siswa dilatih untuk bertanggung jawab atas tugasnya sebagai siswa, dan berani menanggung resiko atas perbuatannya.

Kelima, insentif dan hadiah. Penerapan pendidikan yang memberikan hadiah dan insentif bagi keberhasilan pendidikan akan meningkatkan usaha belajar siswa, Dengan begitu kualitas pendidikan akan turut meningkat.

Keenam, keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah. Faktor ini telah menjadi klasik sebagai realisasi tanggung jawab pendidikan. Namun, faktor ini telah akan meningkatkan mutu pendidikan jika dirancang secara terstruktur dan peran aktifnya tampak secara nyata. Hal ini menuntut kedewasaan kedua belah pihak.

Ketujuh, perencanaan dan pendekatan yang konsisiten. Kualitas pendidikan akan meningkat jika semua aktivitas pendidikan direncanakan dengan baik dan menggunakan pendekatan yang tepat dalam merancang dan melaksanakan pendidikan. Perencanaan dan pendekatan dilakukan berdasarkan kajian heuristik terhadap situasi dan kondisi yang ada di sekolah.

g. Hasil Penelitian yang Relevan

Untuk lebih menguatkan dan memperdalam pemahaman tentang penelitian ini maka diperlukan telaah pustaka yaitu penelitian-penelitian lain yang relevan dan agar diperoleh sisi yang berbeda pada penelitian ini. Berdasarkan penelusuran terhadap beberapa penelitian sebelumnya, peneliti menemukan tema yang relevan dengan penelitian ini diantaranya:

Pertama, Penelitian yang dilakukan oleh Isnanto dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Ma’arif NU 04 Tamansari dan MTs. Ma’arif Nu 16 Sirau Karangmoncol Purbalingga”.⁵⁶ Penelitian ini berlatar belakang adalah: *pertama*, pendidikan harus terus menerus ditingkatkan, khususnya bagi lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggungjawab yang besar dan berat dalam menyiapkan peserta didik yang berkualitas; *kedua*, ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan; dan *ketiga*, pentingnya strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala MTs Ma’arif NU 04 Tamansari dan Kepala MTs Ma’arif NU 16 Sirau Karangmoncol Kabupaten Purbalingga sama-sama menjadikan visi madrasah sebagai alat untuk mengarahkan haluan dan tujuan madrasah. Keduanya sama-sama berupaya menjadi misi sebagai pendorong untuk menggali potensi, kreasi, dan inovasi yang dimiliki warga madrasah demi terwujudnya tujuan madrasah.

Kedua, Penelitian yang dilakukan oleh Erna Meisaroh dengan judul “Implementasi Total Quality (TQM) Di MI Muhammadiyah Gading I Klaten”.⁵⁷ Penelitian ini berlatar belakang pemikiran bahwa sistem Manajemen mutu di MI Muhammadiyah Gading I Klaten bila ditinjau dari unsur-unsur

⁵⁶ Isnanto, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Ma’arif NU 04 Tamansari dan MTs. Ma’arif Nu 16 Sirau Karangmoncol Purbalingga*, (Tesis), (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2017)

⁵⁷ Erna Meisaroh, *Implementasi Total Quality (TQM) di MI Muhammadiyah Gading I Klaten*, (Tesis), (Surakarta: Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015)

Total Quality Management (TQM) yang meliputi: fokus kepada pelanggan, peningkatan terhadap kualitas, kerjasama dalam team work.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu layanan sekolah dilakukan dengan menyusun rencana strategis yang diwujudkan dalam rencana pengembangan yang memuat visi, misi, dan tujuan serta program strategis sekolah maupun adanya pembagian tugas yang jelas. Peserta didik dilayani dengan baik mulai dari proses pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas misalnya dengan pembiasaan shalat dhuha, jamaah sholat dhuhur dan kegiatan ekstrakurikuler. Dengan demikian mutu pelayanan di MI Muhammadiyah Gading I Klaten dalam taraf memuaskan.

Ketiga, Penelitian yang dilakukan oleh Sarno, dengan judul “Implementasi Nilai-nilai Total Quality Management (TQM) Bidang Pendidikan Pada Sekolah-Sekolah Di Bawah Departemen Agama Kota Salatiga”.⁵⁸ Penelitian ini berlatar belakang masalah implementasi nilai-nilai TQM pada sekolah di bawah naungan Departemen Agama Kota Salatiga.

Hasil penelitian ini menunjukkan kelebihan dan kekurangan bahwa sekolah-sekolah di bawah Departemen Agama Kota Salatiga dalam mengimplementasikan *Nilai-nilai Total Quality Management (TQM)*. Fokus pelanggan siswa sebagai pelanggan utama pada Madrasah Aliyah Kota Salatiga telah memperoleh perhatian dari pengelola pendidikan, sisi lain satu Madrasah (MA As Soorkaty) siswa kurang memperoleh perhatian. Perbaikan terus menerus sekolah di bawah Departemen Agama Kota Salatiga telah melakukan proses perbaikan berkesinambungan seperti yang telah diterapkan oleh MAN 1 dan MAN 2 Salatiga. *Manajemen partisipasi* guru, karyawan dan siswa diberikan kesempatan untuk terlibat serta berpartisipasi aktif dalam perencanaan, pelaksanaan pendidikan. *Team work* kerjasama team dan kemitraan dijalin dan dibina sebagai upaya peningkatan kualitas dan melakukan tugasnya lebih baik (obsesi terhadap kualitas); *Pemberdayaan* atau *empowerment* sumber daya manusia memberikan pengaruh berarti dalam

⁵⁸ Sarno, *Implementasi Nilai-nilai Total Quality Management (TQM) Bidang Pendidikan Pada Sekolah-sekolah Di Bawah Departemen Agama Kota Salatiga*, (Tesis), (Surakarta: Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015)

peningkatan kualitas pelaksanaan pendidikan di MAN Kota Salatiga, telah dilaksanakan dengan berbagai kekurangan dan kelebihan. Hal ini dilakukan dengan cara mengikutkan pendidikan kejenjang berikutnya mengikuti dan mengadakan pelatihan, akhirnya tumbuh kesadaran meningkatkan kemampuan sendiri; *Komitmen manajer puncak* pengambil kebijakan memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan dan membudayakan kualitas hasil lulusan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan *Nilai-nilai Total Quality Management (TQM)* di lembaga-lembaga pendidikan di bawah Departemen Agama secara umum telah melaksanakan *Nilai-nilai Total Quality Management (TQM)*.

Keempat, Penelitian yang dilakukan oleh Misriani, dengan judul “Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo”.⁵⁹ Penelitian ini mempunyai latar belakang masalah Manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo tidak terlepas dari peran kepala madrasah baik sebagai edukator, manajer, administrator, leader, supervisor, wirausaha, yang didalamnya terdapat kemampuan manajerial meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian terhadap tenaga kependidikan.

Hasil penelitian manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo belum sepenuhnya efektif, oleh karena itu peran pemerintah, khususnya kementerian agama dan kepala madrasah sebagai *political will* perlu dimaksimalkan. Faktor utama kurang maksimalnya pencapaian mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo, disebabkan oleh keterbatasan sumberdaya manusia pendidikan, dana, dan fasilitas pendidikan.

Kelima, Penulisan jurnal yang disusun oleh Suto Prabowo dengan judul “Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan”.⁶⁰ Penyusun Suto Prabowo pada Jurnal Sosial Humaniora Juni 2012 Vol 5 No. 1.

⁵⁹ Misriani, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Karo*, (Tesis), (Karo: Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, 2011)

⁶⁰ Suto Prabowo, *Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan*. Jurnal Sosial Humaniora (Juni 2012): Vol 5 No. 1

Hasil penulisan jurnal bahwa peningkatan mutu pendidikan harus ditingkatkan terus menerus dan berkesinambungan. *Total Quality Management* adalah salah satu model atau metode yang digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. *Total Quality Management* merupakan salah satu kunci keberhasilan tujuan pendidikan yang paling efektif. Karena TQM mengedepankan integrasi dari semua fungsi dan proses serta memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan tersebut. TQM harus diberlakukan terus menerus dan berkesinambungan demi tercapainya tujuan pendidikan, yang memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat.

Keenam, Penulisan jurnal yang disusun oleh Achmad Supriyanto dengan judul “Implementasi Total Quality Management Dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran Di Institusi Pendidikan”.⁶¹ Penulisan ini mempunyai latar belakang masalah implementasi TQM pada SMM pembelajaran yang ditinjau dari tiga aspek, yaitu: (1) perumusan tujuan peningkatan mutu; (2) penerapan prinsip-prinsip TQM dalam SMM; dan (3) komponen pendukung implementasi TQM pada SMM.

Hasil penulisan jurnal bahwa rumusan tujuan tersedia, jelas, dan dilakukan perbaikan ketika ditemukan sesuatu yang belum sesuai dan mengalami perbaikan. Penerapan prinsip-prinsipnya mencakup pemfokusan pada pelanggan, perbaikan proses, dan pelibatan anggota dalam berbagai kegiatan. Komponen pendukung kepemimpinan dinilai cukup, diklat belum diimplementasikan secara optimal. Komunikasi cukup baik, pengukuran kinerja dilakukan setiap unit, struktur formal, dan komunikasi organisasi sangat baik. Dukungan struktur diperlukan dalam penyusunan laporan, penyediaan waktu dan dana dalam mensosialisasikan hasil kerja. Penghargaan atas kinerja anggota SMM pembelajaran belum memberikan dampak signifikan bagi peningkatankinerjamasing-masing unit. Kedua, dukungan pihak pimpinan

⁶¹ Achmad Supriyanto, *Implementasi Total Quality Management Dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran Di Institusi Pendidikan*. Jurnal Cakrawala Pendidikan (Februari 2011): Th XXX No 1

dinilai baik oleh anggota dalam upaya tidak lanjut, satgas pelaksana cukup mendukung kegiatan penjaminan mutu, dan kekompakkan tim cukup mendukung kegiatan penjaminan mutu. Kondisi ini sangat positif untuk keberlangsungan SMM pembelajaran untuk mendukung kinerja secara keseluruhan. Ketiga, hambatan dari aspek sumber daya manusia, waktu, anggaran, dan sumber daya dalam implementasi TQM dalam SMM pembelajaran yang dilaksanakan hampir semua pimpinan bukan menjadi hambatan, tetapi mendukung aktivitas implementasinya. Kinerja tim juga cukup bagus, hanya masih ada kendala, antara lain (1) kekompakkan tim; (2) waktu terbatas; dan (3) biaya terbatas. Keempat, strategi yang digunakan untuk mengatasi berbagai hambatan dalam implementasi TQM pada SMM pembelajaran dilakukan melalui: (1) diklat dan komunikasi, tetapi tidak secara intensif dilaksanakan; (2) pelibatan anggota selalu digunakan; (3) penyediaan fasilitas dan pemberian dukungan diberikan oleh pimpinan unit, namun hal tersebut pada kondisi tertentu tidak dapat diberikan; (4) negosiasi kadang dilakukan; (5) praktik manipulasi dan kooptasi ada terutama terkait dengan pencapaian standar; dan (6) pemaksaan tidak pernah dilakukan oleh pimpinan unit maupun pelaksana penjaminan mutu. Kelima, hasil-hasil implementasi TQM pada SMM menunjuk pada dua (2) hal, yaitu: (1) monev pembelajaran; dan (2) draft naskah dokumen penjaminan mutu akademik di institusi pendidikan.⁶²

h. Kerangka Berpikir

Dunia pendidikan dipersepsikan sebagai industri layanan jasa, bukan industri produksi barang. Oleh sebab itu, setiap industri jasa layanan, dipastikan memiliki pelanggan (*customers*), baik *customers* internal maupun *customers* external. Karenanya, istilah terpadu pendidikan dikenal dengan *Total Quality Education (TQE)*.⁶³

⁶² Achmad Supriyanto, "Implementasi Total Quality Management Dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran Institusi Pendidikan". *Cakrawala Pendidikan* (Februari 2011): Th XXX No 1

⁶³ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu* (Bandung: Refika Aditama, 2016), 38.

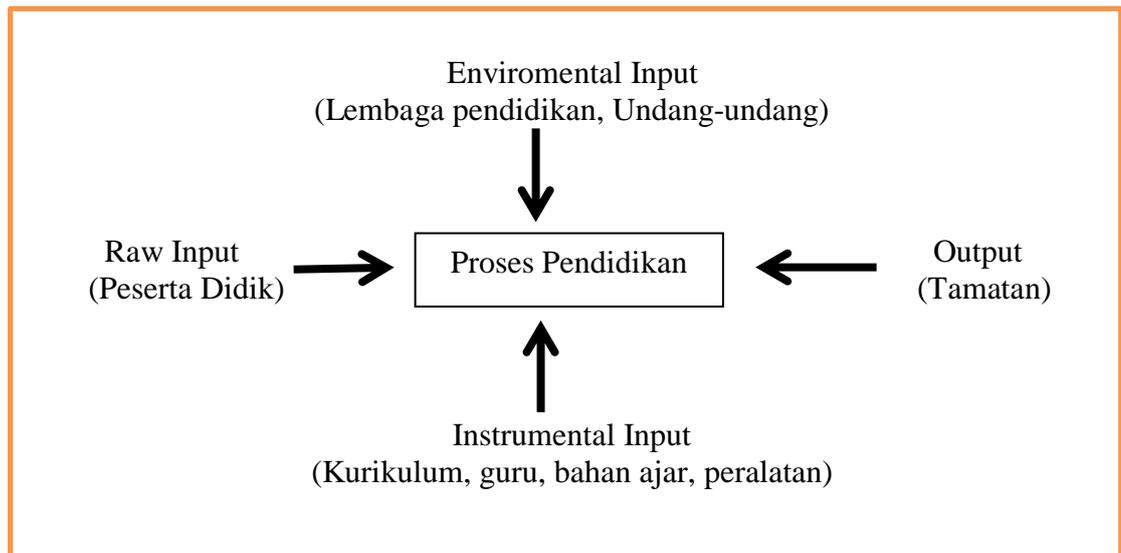
Manajemen Mutu Terpadu atau *Total quality management* esensinya adalah perubahan budaya yang ada di madrasah dan juga manajemen yang dilakukan secara total dengan memberdayakan semua yang dimiliki madrasah dengan melibatkan kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah. Dalam terkandung upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu *Pertama*, mengendalikan proses yang berlangsung di madrasah baik kurikuler maupun administrasi; *Kedua*, melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnose; *Ketiga*, memerlukan semua partisipasi semua pihak kepala madrasah, guru, staf administrasi, peserta didik, orang tua, dan pakar. sehingga mutu dalam konteks pendidikan bersifat menyeluruh, menyangkut semua komponen. Sebab pendidikan yang bermutu tidak dapat dicapai hanya dengan satu komponen saja, akan tetapi membutuhkan dukungan dari kegiatan, komponen lainnya secara terkait satu dengan yang lainnya.

Mutu pendidikan atau mutu madrasah tertuju pada mutu lulusan. Dan untuk menghasilkan mutu lulusan yang baik, maka proses pendidikan harus didukung dengan lingkungan yang kondusif, sarana prasarana yang memadai bagi proses pendidikan tersebut, dan didukung oleh semua personil madrasah dalam hal ini adalah guru, karyawan, administrator dan tata usaha yang bermutu dan profesional, serta layanan madrasah yang memuaskan bagi pelanggannya.

Keterkaitan komponen pendidikan baik lembaga pendidikan, peserta didik, guru serta para pemangku pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan akan berdampak pada *output* yang diharapkan oleh pengguna jasa pendidikan.

Strategi atau upaya menerapkan TQM dalam penyelenggaraan pendidikan, dapat dilakukan sebagaimana ilustrasi dalam gambar berikut ini.⁶⁴

⁶⁴ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*, (Bandung: Refika Aditama, 2016), 42



Gambar 2.4 Strategi Utama Penerapan TQM dalam Sistem Pendidikan

Kepala madrasah sebagai manajer pelaksana di lembaga pendidikan mempunyai tanggung jawab dalam menghasilkan pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Apabila Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes mampu menerapkan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan baik, maka kepuasan pelanggan sebagai salah satu bukti mutu pendidikan akan tercapai sesuai harapan madrasah.

IAIN PURWOKERTO

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan positivisme dengan metode pengumpulan data kualitatif. Kualitatif merupakan proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan.¹ Melalui pendekatan ini, penelitian diawali dari teori sedangkan data yang dikumpulkan diupayakan untuk dideskripsikan berdasarkan ungkapan, bahasa, cara pikir, dan pandangan subjek peneliti sehingga memperoleh gambaran yang mendalam mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di setting penelitian.

Dalam penelitian kualitatif terdapat beberapa tahapan yang dijadikan patokan dalam penelitian.² Walaupun belum ditemukan patokan yang baku dan berlaku umum, tetapi secara esensi dan menurut beberapa ahli penelitian kualitatif, ada beberapa tahapan ketika kita ingin melakukan penelitian kualitatif. Tidak seperti penelitian kuantitatif yang sudah memiliki tahapan yang baku dan berlaku umum, penelitian kualitatif cenderung lebih sulit dibuat tahapan baku karena terkait dengan salah satu karakteristik dari penelitian kualitatif, yaitu fleksibel, sehingga dengan kefleksibilitasnya tersebut, jalannya penelitian dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Menggunakan metode kualitatif ini sangat tepat dikarenakan bertujuan agar data yang diperoleh lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel dan bermakna sesuai hakikat penelitian kualitatif yang menekankan pada

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 347

² Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2014), 46-48.

pengamatan atas orang dalam lingkungannya,, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan penafsiran mereka tentang dunia sekitarnya.³

Ada lima tahapan yang dijadikan sebagai patokan dalam menyelenggarakan penelitian kualitatif, yaitu:

a. Mengangkat permasalahan

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian kualitatif biasanya merupakan permasalahan yang sifatnya unik, khas, memiliki daya tarik tertentu, spesifik, dan terkadang sangat bersifat individual (karena beberapa penelitian kualitatif yang dilaksanakan memang bukan untuk kepentingan generalisasi)

b. Memunculkan pertanyaan penelitian

Pertanyaan penelitian merupakan ciri khas dari penelitian kualitatif. Pertanyaan penelitian merupakan “*spirit*” dari penelitian kualitatif yang fungsinya sama penting seperti hipotesis dalam penelitian kuantitatif.

c. Mengumpulkan data yang relevan

Data merupakan sesuatu yang penting dalam penelitian, baik kualitatif maupun kuantitatif. Data dalam penelitian kualitatif umumnya berupa kumpulan kata, kumpulan kalimat, kumpulan pernyataan, atau uraian yang mendalam.

d. Melakukan analisis data

Analisis data merupakan langkah berikutnya setelah data relevan diperoleh. Ada beberapa teknik analisis data dalam penelitian kualitatif yang dapat digunakan, bergantung kepada model apa yang digunakan (*grounded theory, case study, phenomenology, ethonography, atau biography*).

e. Menjawab pertanyaan penelitian

Tahapan terakhir adalah menjawab pertanyaan penelitian. Hasil analisis data yang dilakukan kemudian dikaitkan kembali dengan fenomena yang diangkat untuk kemudian menjawab pertanyaan penelitian.

³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 180

Menurut Bogdan dan Biklen bahwa penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut: (a) Menggunakan latar alami sebagai sumber data langsung dan peneliti sendiri merupakan instrument kunci; (b) Bersifat deskriptif; (c) Mementingkan proses daripada hasil; (d) Cenderung dilakukan secara induktif, lebih mengesensikan kepada makna.⁴

Jenis penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu berupa gejala-gejala, informasi-informasi atau keterangan dari hasil pengamatan selama berprosesnya penelitian. Dengan kata lain penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat studi. Pada penelitian kualitatif, tujuan penelitian lebih bersifat terbuka. Peneliti kualitatif melakukan pengumpulan data dengan bertanya atau melakukan wawancara dengan pertanyaan yang terbuka dan bervariasi agar kompleksitas dan keutuhan data dapat diperoleh secara lebih optimal.⁵

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes (Sebelumnya MTs Negeri Model Brebes). Letak lokasi madrasah berada di Jalan Yos Sudarso (Kompleks Islamic Centre Brebes) No. 26 Brebes.⁶ Posisi madrasah berada di daerah kawasan kawasan Islami yang dikelilingi oleh MAN Brebes, Gedung Islamic Centre, Sekolah Tinggi Agama Islam Brebes, Kantor PCNU Brebes dan Masjid. Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes merupakan madrasah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Dan pelaksanaan penelitian ini pada tanggal 30 Oktober 2018 – 29 Desember 2018.⁷

⁴ Asrof, Safi'i, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Surabaya: Elkaf, 2005), 38

⁵ Haris Ardiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2014), 89

⁶ Papan profil MTsN 2 Brebes tahun 2018/2019

⁷ Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian oleh Kepala MTs N 2 Brebes tanggal 07 Januari 2019.

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Data adalah sesuatu yang diperoleh melalui suatu metode pengumpulan data yang akan diolah dan dianalisis dengan suatu metode tertentu yang selanjutnya akan menghasilkan suatu hal yang dapat menggambarkan atau mengindikasikan sesuatu.⁸ Keterlibatan data sebagai “bahan/materi” yang akan diolah untuk menghasilkan sesuatu. Adapun obyek penelitian ini adalah strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes;

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan subyek dari data yang diperoleh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi:⁹

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari subyek penelitian. Data primer ini dapat berupa opini subyek secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.

Subyek penelitian ini lebih ditekankan pada Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.

Adapun subyek lain yang dijadikan responden penelitian, meliputi: pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

Pelanggan internal, diantaranya: Peserta didik, Guru atau tenaga pendidik dan Staf TU MTs Negeri 2 Brebes. Sedangkan untuk pelanggan eksternal, meliputi: Orang tua peserta didik.

⁸ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2014), 116

⁹ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), 117

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan pendekatan penelitian yang menggunakan data-data yang telah ada, selanjutnya dilakukan analisa dan interpretasi terhadap data-data tersebut sesuai dengan tujuan penelitian. Data sekunder ini dapat berupa dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Data sekunder meliputi: Struktur organisasi MTs Negeri 2 Brebes, jumlah tenaga pendidik dan kependidikan MTs Negeri 2 Brebes, data nama tenaga pendidik dan kependidikan, dokumentasi sekitar MTs Negeri 2 Brebes, dokumen rencana strategis dari Kepala MTs Negeri 2 Brebes. Dan data sekunder ini biasanya didapat dari responden bagian keadministrasian atau tenaga kependidikan di MTs Negeri 2 Brebes.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menentukan data yang akan dipergunakan, maka dibutuhkan teknik pengumpulan data agar bukti-bukti dan fakta-fakta yang diperoleh berfungsi sebagai data objektif.

Dalam penelitian kualitatif dikenal beberapa metode pengumpulan data yang umum digunakan. Beberapa metode tersebut, antara lain wawancara, observasi, dan dokumentasi.¹⁰

Metode tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Observasi (*observation*)

Observasi berasal dari bahasa latin yang berarti memperhatikan dan mengikuti. Memperhatikan dan mengikuti dalam arti mengamati dengan teliti dan sistematis sasaran perilaku yang dituju. Inti dari observasi adalah adanya perilaku yang tampak dan adanya tujuan yang ingin dicapai.

Teknik Observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.¹¹

¹⁰ Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2014), 116.

Teknik observasi juga termasuk proses yang kompleks, tersusun dari aspek psikologis dan biologis. Pengumpulan data melalui observasi (pengamatan langsung) dibantu dengan alat instrumen. Peneliti secara langsung melihat dengan mata kepala sendiri apa yang terjadi, mendengarkan dengan telinga sendiri. Lihat dan dengar, catat apa yang dilihat, didengar termasuk apa yang ia katakan, pikirkan dan rasakan.

Observasi adalah merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif atau nonpartisipatif. Dalam observasi partisipatif (*participatory observation*), pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung. Sedangkan dalam observasi nonpartisipatif (*nonparticipatory observation*), pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan. Hal-hal yang di observe adalah implementasi *total quality management* dalam mendeskripsikan implementasi lima komponen yang terdiri dari layanan, SDM, lingkungan, proses pembelajaran dan lulusan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. Dengan bertujuan untuk memperoleh data riil tentang lokasi penelitian, lingkungan madrasah, sarana dan prasarana. Juga peneliti akan memperoleh sebuah data-data konkrit seperti : profil umum, sejarahnya, tujuan yang ingin dicapai, keadaan guru dan tenaga pengajar, keadaan siswa, sarana prasarana.¹²

2. Wawancara (*interview*)

Menurut Herdiansyah, teknik wawancara secara umum dapat dibagi ke dalam tiga bentuk, yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, dan wawancara tidak terstruktur.

a. Wawancara berencana atau berstruktur.

¹¹ Asrof, Safi'i, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Surabaya: Elkaf, 2005), 148

¹² Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2014), 131.

Wawancara berencana adalah wawancara yang dilakukan dengan didasarkan pada suatu daftar pertanyaan yang telah direncanakan dan disusun sebelumnya, dengan cara terjun ke lapangan dengan berpedoman pada sebuah *interview guide* sebagai alat bantu. Wawancara yang memuat unsur-unsur pokok yang ditelusuri, pada peranan . Yakni khususnya guru dan siswa sebagai pelaksana pendidikan islam. Sehingga data diperoleh secara lisan dari guru-guru atau narasumber terkait, siswa-siswa dan semua informan dalam kepentingan penelitian ini.

Beberapa ciri dari wawancara terstruktur adalah sebagai berikut:¹³ 1) Daftar pertanyaan dan kategori jawaban telah disiapkan, 2) Kecepatan wawancara terkendali, 3) Tidak ada fleksibilitas (pertanyaan atau jawaban), 4) Mengikuti pedoman (dalam urutan pertanyaan, penggunaan kata tidak ada improvisasi), 5) Tujuan wawancara biasanya untuk mendapatkan penjelasan tentang suatu fenomena.

b. Wawancara semi-terstruktur

Wawancara semi-terstruktur lebih tepat jika dilakukan pada penelitian kualitatif daripada penelitian lainnya.

Beberapa ciri dari wawancara semi-terstruktur adalah sebagai berikut: 1) Pertanyaan terbuka, 2) Kecepatan wawancara dapat diprediksi, 3) Fleksibel, tetapi terkontrol (dalam hal pertanyaan atau jawaban), 4) Ada pedoman wawancara yang dijadikan patokan dalam alur, urutan, dan penggunaan kata, 5) Tujuan wawancara adalah untuk memahami suatu fenomena.

c. Wawancara tak terstruktur.

Wawancara tak berencana adalah wawancara yang dilakukan dengan tak mempunyai suatu persiapan sebelumnya dengan suatu daftar pertanyaan susunan kata dan tata urut tetap yang harus dipatuhi oleh peneliti secara ketat, atau dengan kata lain proses wawancara dibiarkan

¹³ Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2014), 122.

mengalir asalkan memenuhi tujuan penelitian. Cara ini dianggap bermanfaat di dalam menelusuri permasalahan lebih mendalam. Untuk lebih mempertajam analisis terhadap data saat dilakukan penelusuran di lapangan.

Wawancara tidak terstruktur memiliki ciri sebagai berikut:¹⁴ 1) Pertanyaannya sangat terbuka, jawabannya lebih luas dan bervariasi, 2) Kecepatan wawancara sulit diprediksi, 3) Sangat fleksibel (dalam hal pertanyaan atau jawaban), 4) Pedoman wawancara sangat longgar urutan pertanyaan, penggunaan kata, alur pembicaraan. 5) Tujuan wawancara adalah untuk memahami suatu fenomena.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara tak berencana atau bebas dan mendalam, alasan penggunaan teknik wawancara ini adalah untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang strategi guru pendidikan islam dalam menanamkan nilai-nilai multikultural, maka dengan demikian, melalui wawancara tak berencana atau bebas dan mendalam (*indepth*) ini diharapkan dapat benar-benar menggali informasi akan di teliti.

3. Dokumentasi (*documentation*)

Dalam menggunakan teknik ini, penelitian yang dilakukan oleh peneliti dimungkinkan memperoleh beragam sumber data tertulis atau dokumen, baik melalui literatur, jurnal, maupun dokumen resmi dari narasumber yang berkaitan dengan penelitian.

Dengan teknik dokumentasi ini, peneliti dapat memperoleh informasi bukan dari orang sebagai narasumber, tetapi mereka memperoleh informasi dari macam-macam sumber tertulis atau dari dokumen yang ada pada informan dalam bentuk peninggalan budaya, karya seni dan karya pikir.¹⁵

Walaupun demikian bahan dokumen juga perlu mendapat perhatian karena hal tersebut memberikan manfaat tersendiri seperti: sumber-sumber

¹⁴ Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2014), 124.

¹⁵ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), 148.

dan jurnal yang terkait dalam pengembangan penelitian sehingga berimplikasi pada pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu usaha untuk mengurai suatu masalah atau fokus kajian menjadi bagian-bagian (*decomposition*) sehingga susunan/tatanan bentuk sesuatu yang diurai itu tampak dengan jelas dan karenanya bisa secara lebih terang ditangkap maknanya atau lebih jernih dimengerti duduk perkaranya. Data kualitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas dan berlandaskan kokoh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat.¹⁶

Menurut Huberman dan Miles mengemukakan bahwa analisi data penelitian kualitatif merupakan proses penelaahan, pengerutan dan pengelompokkan data dengan tujuan untuk menyusun hipotesis kerja dan mengangkatnya menjadi teori hasil penelitian.¹⁷

Analisis juga sebuah proses yang dilakukan melalui pencatatan, penyusunan, pengolahan dan penafsiran serta menghubungkan makna data yang ada dalam kaitannya dengan masalah penelitian. Data yang telah diperoleh diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi maka peneliti melakukan analisis melalui pemaknaan atau proses interpretasi terhadap data-data yang telah diperolehnya. Analisis yang dimaksud merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang persoalan yang diteliti dan menyajikan sebagai temuan lapangan bagi orang lain.

¹⁶ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2017), 200.

¹⁷ Milles & Huberman AM, *Data analysis-Quantitative*, (Jakarta: UI-Press, 2014), 14

Teknik analisis ini bertujuan untuk menetapkan data secara sistematis, catatan hasil observasi, wawancara dan lain-lainnya berfungsi untuk meningkatkan pemahaman tentang kasus yang diteliti yang menyajikannya, sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut analisis perlu di lanjutkan dengan berupaya mencari makna.

Analisis data ini meliputi kegiatan pengurutan dan pengorganisasian data, pemilihan menjadi satuan-satuan tertentu, sintesis data, pelacakan pola serta penentuan apa yang harus dikemukakan pada orang lain. Menurut Miles and Huberman (1994), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.¹⁸

Proses analisis data disini peneliti membagi menjadi tiga komponen, antara lain sebagai berikut :

1. Reduksi data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, membuang yang tak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan diverifikasi. Laporan-laporan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan. Mana yang penting dicari tema atau polanya dan disusun lebih sistematis.

Inti dari reduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan (*script*) yang akan dianalisis.¹⁹ berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung. Peneliti mengumpulkan semua hasil penelitian yang berupa wawancara, foto-foto, dokumen-dokumen madrasah serta catatan penting lainnya yang berkaitan dengan implementasi *total quality management* di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. Selanjutnya,

¹⁸ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 337.

¹⁹ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Untuk Ilmu-ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2014), 165.

peneliti memilih data-data yang penting dan menyusunnya secara sistematis dan disederhanakan.

Miles dan Huberman mengatakan bahwa penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang sudah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana tetapi selektif.

Data yang sudah disederhanakan selanjutnya disajikan dengan cara mendikripsikan dalam bentuk paparan data secara Naratif. Dengan demikian di dapatkan kesimpulan sementara yang berupa temuan penelitian yakni berupa desain dan implementasi strategi MTsN 2 Brebes dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

2. Data display (Penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dengan mendisplaykan data atau menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya.²⁰

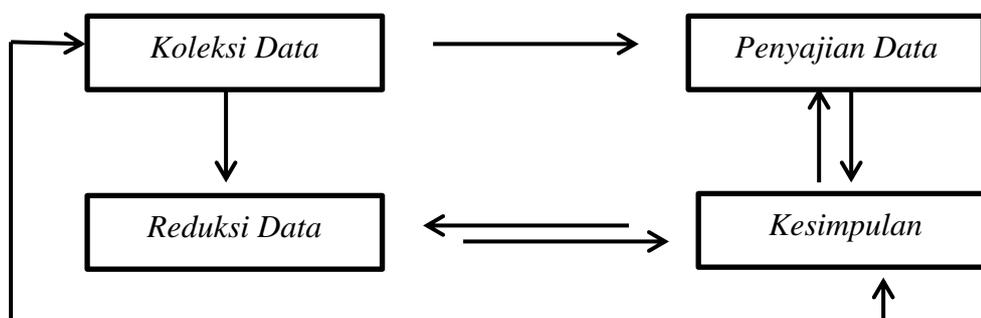
3. Penarikan Kesimpulan

Menarik kesimpulan selalu harus mendasarkan diri atas semua data yang diperoleh dalam kegiatan penelitian. Dengan kata lain, penarikan kesimpulan harus didasarkan atas data.

Kesimpulan dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu pada awal peneliti mengadakan penelitian dan selama proses pengumpulan data. Dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan diperoleh kesimpulan yang

²⁰ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 341

bersifat menyeluruh. Dengan demikian, peneliti melakukan kesimpulan secara terus menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat menyeluruh.



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data: Model Interaktif.²¹

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memenuhi keabsahan data tentang Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsnowiyah Negeri 2 Brebes, Peneliti menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

a. Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan yang dilakukan peneliti pada waktu pengamatan di lapangan akan memungkinkan peningkatan kepercayaan data yang dikumpulkan, karena dengan perpanjangan keikutsertaan, peneliti akan banyak mendapatkan informasi, pengalaman, pengetahuan, dan memungkinkan peneliti bisa menguji kebenaran informasi yang diberikan oleh distorsi, baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari responden serta membangun kepercayaan subjek yang diteliti.

b. Ketekunan pengamatan

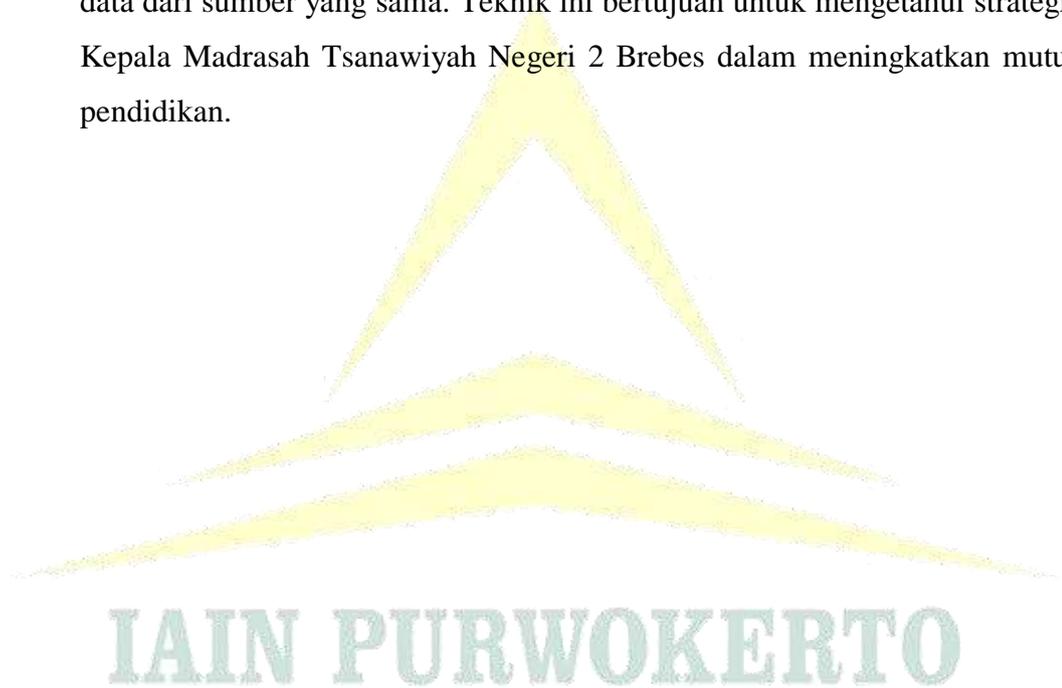
Ketekunan pengamatan bermaksud untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang dicari, kemudian memusatkan hal-hal tersebut secara rinci. Dalam hal ini peneliti mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci serta berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol,

²¹ Milles & Huberman AM, Data analysis-Quantitative, (Jakarta: UI-Press, 2014), 19

kemudian peneliti menelaahnya secara rinci sehingga seluruh faktor mudah dipahami.

c. Trianggulasi

Trianggulasi maksudnya data yang diperoleh dibandingkan, diuji dan di seleksi keabsahannya. Teknik trianggulasi yang digunakan ada dua cara yaitu pertama menggunakan trianggulasi dengan sumber yaitu membandingkan dengan mengecek balik kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Kedua Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Teknik ini bertujuan untuk mengetahui strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes dalam meningkatkan mutu pendidikan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Madrasah

1. Geografis Letak dan Profil Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes terletak di Jl. Yos Sudarso No. 33 Brebes tepatnya di Kelurahan Brebes, Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah, Kode Pos 52212, Telp. (0283) 672038.¹ MTs N 2 Brebes adalah sebuah institusi pendidikan yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Posisi MTs N 2 Brebes memiliki lokasi yang strategis, jalan mudah diakses serta dikelilingi oleh pemukiman penduduk. Batas-batasannya sebagai berikut:

- 1) Sebelah Barat berbatasan dengan Persawahan.
- 2) Sebelah Timur berbatasan dengan Jalan Yos Sudarso.
- 3) Sebelah Selatan berbatasan dengan Permukiman penduduk.
- 4) Sebelah Utara berbatasan dengan Islami Center dan MAN 1 Brebes.

Dari hasil pengamatan yang penyusun lakukan, letak kelurahan Pasarbatang berada di tengah kota Brebes, yang berjarak kurang lebih 1 KM dari pusat kota Brebes, Jalan Raya Yos Sudarso merupakan jalan arteri atau jalan utama sehingga transportasi sangat mudah. Lokasi Madrasah yang berada tidak jauh dengan Ibu kota Kabupaten Brebes, hal ini ditunjukkan adanya perkantoran Pemda Brebes dan fasilitas-fasilitas umum juga tersedia seperti GOR, Rumah Sakit, Kantor Pos, Polres dan Perkantoran secara umum. Sehingga penyusun dapat menyimpulkan bahwa suasana di lingkungan madrasah cukup ramai dan mudah diakses oleh siapapun.

¹ Dikutip dari Papan profil MTs Negeri 2 Brebes Tahun Pelajaran 2018/2019

Adapun profil madrasah yang terdiri dari: identitas madrasah, keadaan madrasah, dan Perkembangan sarana prasarana tersusun dalam tabel di bawah ini.

1. IDENTITAS MADRASAH		
A	Nama Madrasah	MTs Negeri 2 Brebes
	Jalan	Jl. Yos Sudarso No. 33
	Kelurahan	Pasarbatang
	Kecamatan	Brebes
	Kabupaten	Brebes
	Propinsi	Jawa Tengah
	No. Telpon/Website	(0283) 672243 / https://mtsn2brebes.sch.id
B	Kepala Madrasah	
	Nama	Drs. Moh. Suaedi, M.Pd
	NIP	196501021998031001
	Tmpt Tanggal Lahir	Brebes, 2 Januari 1965
	Pangkat/Golongan	Guru Pembina/ Iva
	Jenis Kelamin	Laki-laki
	Pendidikan Terakhir	S2 Unnes Semarang
	Alamat	Gandasuli Rt02/ 05 Kec. Brebes
	Unit Kerja	MTs Negeri 2 Brebes
	Jabatan Sekarang	Kepala MTs Negeri 2 Brebes
	Riwayat Pekerjaan	- Guru MTsN Model Brebes (1998-2012)
		- Kepala MTs N Bangbayang (2012-2015)
		- Kepala MTs N Slawi (2015-2017)
		- Kepala MTs N 2 Brebes (2018-Sekarang)

Tabel 4.1 Identitas Profil Madrasah²

2. DATA MADRASAH								
A. Keadaan Siswa								
Tahun	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah Total	
Pelajaran	Jml	Jml	Jml	Jml	Jml	Jml	Jml	Jml
	Siswa	Kls	Siswa	Kls	Siswa	Kls	Siswa	Kls
2016/2017	522	14	520	14	488	14	1530	42
2017/2018	505	14	504	14	513	14	1522	42
2018/2019	467	14	504	14	501	14	1472	42

Tabel 4.2 Data Madrasah tentang Keadaan Siswa²

DATA MADRASAH												
B. Keadaan Guru												
No	Pendi dikan	PNS			GTT			Sertifikasi				Jml Guru
		L	P	Jml	L	P	Jml	PNS		GTT		
								sdh	blm	sdh	blm	
1	S3/S2	10	3	13	1	1	2	13	-	-	4	15
2	S1/D4	24	32	56	12	14	26	55	1	4	20	82
3	D3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	D2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	SMA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah		34	35	69	13	15	28	68	1	4	24	97

Tabel 4.3 Data Madrasah tentang Keadaan Jumlah Guru³² Papan Data Madrasah di Ruang Tenaga Kependidikan MTs Negeri 2 Brebes Kolom A³ Papan Data Madrasah di Ruang Tenaga Kependidikan MTs Negeri 2 Brebes Kolom B

DATA MADRASAH						
C. KEADAAN TENAGA KEPENDIDIKAN						
No	Tingkat Pendidikan	PNS		PTT		Jumlah
		L	P	L	P	
1	S 3 / S 2	1	-	-	-	1
2	S 1 / D 4			4	3	7
3	D 3 / Sarmud			1		1
4	D 2		1		1	2
5	SMA sederajat			10	1	11
6	MTs/SMP/SD			2		2
Jumlah		1	1	17	5	24

Tabel 4.4 Data Madrasah tentang Keadaan Tenaga Kependidikan⁴

3. SARANA PRASARANA			
A. RUANG			
No	Jenis Ruang	Jumlah	(Luas (M2
1	Kelas	42	3.024
2	Kepala	1	72
3	Tata Usaha	1	112,5
4	Guru	1	200
5	Laboratorium Kimia	-	-
6	Laboratorium Biologi	1	104
7	Laboratorium Bahasa	1	72
8	Laboratorium Komputer	5	72
9	Ketrampilan	1	24
10	Bimbingan Konseling	1	32
11	Gudang	1	40

⁴ Papan Data Madrasah di Ruang Tenaga Kependidikan MTs Negeri 2 Brebes Kolom C

12	Aula	1	225
13	Kantin	3	104
14	WC Kepala, TU, Guru	8	36
15	WC Siswa	30	180
16	Musholla/Masjid	1	216
17	Asrama	1	267,8
18	Komite	-	-
19	Foto Copy	-	-
20	UKS	1	72
21	OSIS	1	24
22	Pramuka	1	15
23	Kesenian	1	24
24	KIR	-	-
25	Halaman Madrasah		8.214
	JUMLAH		12.750

Tabel 4.5 Data Madrasah tentang Sarana Prasarana Ruangan⁵

3. SARANA PRASARANA			
B. MEUBELEIR			
No	Jenis Meubelair	Jumlah	Keteangan
1	Meja Kepala	1	Baik
2	Kursi Kepala	1	Baik
3	Meja Guru/Karyawan	118	Baik
4	Kursi Guru/Karyawan	125	Baik
5	Meja Siswa	1,02	Baik
6	Kursi Siswa	1,472	Baik
7	Almari	34	Baik
8	Almari Katalog/Rak Besi	5	Baik

⁵ Papan Data Madrasah di Ruang Tenaga Kependidikan MTs Negeri 2 Brebes Bagian Sarpras A

9	Almari Buku	34	Baik
10	Filling Kabinet	set 1	Baik
11	Bet Tempat Tidur	7	Baik
12	Meja Baca Perpustakaan	20	Baik
13	Podium	1	Baik
14	Meja Komputer Siswa	188	Baik
15	Kursi Komputer Siswa	188	Baik
16	Meja Laboratorium IPA	15	Baik
17	Kursi Laboratorium IPA	81	Baik
18	Meja Laboratorium Bahasa	23	Baik
19	Kursi Laboratorium Bahasa	38	Baik
20	Tempat Koran	2	Baik
21	Sound Sistem	set 5	Baik
22	Papan Tulis	42	Baik
23	Papan Data	42	Baik
24	Papan Jadwal	1	Baik
25	Kursi Tamu	set 3	Baik

Tabel 4.6 Data Madrasah tentang Sarana Prasarana Meubelair⁶

C. Anggaran Madrasah				
No	Tahun Pelajaran	DIPA	Komite	Jumlah
1	2016/2017	9.999.949.000	-	9.999.949.000
2	2017/2018	10.032.331.000	2.695.280.000	12.727.611.000
3	2018/2019	10.244.839.000	2.383.740.000	12.628.579.000

Tabel 4.7 Data Madrasah tentang Penggunaan Anggaran Madrasah⁷

⁶ Papan Data Madrasah di Ruang Tenaga Kependidikan MTs Negeri 2 Brebes Bagian Sarpras B

D. LULUSAN				
No	Uraian	2016/2017	2017/2018	2018/2019
1	Jumlah Peserta	488	513	501
2	Jumlah Lulus	488	513	
3	% Kelulusan	100%	100%	
4	Nilai Ujian Nasional			
	a. Terendah	56	45	
	b. Tertinggi	100	98	
	c. Rerata	79	77	
5	Nilai Ujian Madrasah			
	a. Terendah	81	80	
	b. Tertinggi	99	98	
	c. Rerata	89	88	

Tabel 4.8 Data Madrasah tentang Lulusan Madrasah⁸

E. PRESTASI		
No	Kegiatan	Tingkat
1	Madrasah Management ISO Tahun 2012	Nasional
2	The Best Leading School In Quality Education of The Year 2016.	Nasional
3	Juara favorit Speech Contest Tahun 2016	Nasional
4	Juara I Lomba Mapel Biologi Tahun 2018	Karesidenan
5	Juara I Lomba Mapel IPA Terpadu Tahun 2018	Karesidenan
6	Story Telling Juara I Tahun 2018	Provinsi
7	Juara Satu Lomba Volleyball Tahun 2018	Kabupaten
8	Juara II Seni Budaya Islam Tahun Baru Islam 1440 H	Kabupaten
9	Juara Umum PPMN 2018	Kabupaten

Tabel 4.9 Data Madrasah tentang Resume Prestasi Madrasah⁹⁷ Papan Data MTs Negeri 2 Brebes di Ruang Kependidikan Bagian Keuangan⁸ Papan Data MTs Negeri 2 Brebes di Ruang Kependidikan Bagian Kurikulum

2. Sejarah Berdirinya

Untuk lebih mengenal tentang Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes, maka tidak dapat lepas dari tujuan terhadap sejarah berdirinya. Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan pendidikan di lingkungan perkotaan khususnya kota Brebes. Sejarah singkat berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes bukan suatu paket dari pemerintah dan tidak pula berdiri secara tiba-tiba, akan tetapi mempunyai kronologis/proses tertentu.¹⁰

Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Brebes tahun 1979 sampai dengan 1980 yang jumlah muridnya 18 siswa, tetapi pada akhir tahun pelajaran atau lulusan pertama menjadi 21 siswa dan sebagai tenaga full timernya yang diperbantukan dari Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes. Tenaga pengajar berjumlah 4 guru honorer, adapun gedung dan mebelernya adalah peninggalan dari MTs Sunan Kalijaga yang pada tahun 1976 telah tutup disebabkan para pengelolanya mempunyai kesibukan dalam tugas di UPTnya sendiri-sendiri. Dalam pengelolaan di tahun yang pertama ini hanya terfokus pada kestabilan siswa dan kestabilan KBM untuk memberikan kepercayaan pada masyarakat bahwa madrasah yang didirikan adalah mempunyai ketangguhan dan tekad yang tinggi dalam pengelolaan madrasah.

Setelah satu tahun terlampau dan memasuki tahun ajaran baru 1980/1981 masyarakat menaruh kepercayaan untuk mendaftarkan putra-putrinya sebanyak 70 siswa. Pada tahun pelajaran 1981/1982 MTs Brebes mendapat animo dari masyarakat luas brebes sehigga dalam tahun pelajaran 1982/1983 siswa yang mendaftar ke MTs Brebes meningkat satu kelas lagi jumlahnya 120 siswa sehingga jumlah siswa menjadi 280 siswa terdiri dari kelas 1 tiga kelas, kelas II dua kelas, dan kelas 3 dua kelas sehingga jumlahnya menjadi tujuh kelas. Dengan keuletan dan kerjasama

⁹ Papan Data MTs Negeri 2 Brebes di Ruang Kependidikan Bagian Kesiswaan

¹⁰ Disadur dari laman <https://mtsn2brebes.sch.id>

yang baik akhirnya permohonan tersebut di kabulkan. Namun karena mts brebes lokasinya menempati lokasi pondok pesantren akhirnya bantuan tersebut di bagi dua yaitu untuk pembangunan MTs dan untuk merehab musholla pondok. Selain itu kesepakatan seluruh dewan guru dan panitia pendiri bahwa untuk kelestarian MTs Brebes di usulkan untuk di negerikan namun karena formasi penegrian tidak ada akhirnya hanya di filialkan pada MTs Negeri Ketanggungan dengan keputusan Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor : Kep/E/224/1982.

Dengan di filialkan MTs Fatahillah Brebes masyarakat semakin mantap dan lebih percaya lagi sehingga dalam tahun pelajaran 1983/1984 pendaftar meningkat menjadi 180 anak sehingga jumlah siswa keseluruhan ada 460 siswa dengan jumlah kelas 9 kelas. Dalam tahun pelajaran 1984/1985 perkembangan MTs Brebes semakin kuat dan oendaftaran murid baru bertambah hal ini berkat lulusan MTs Brebes banyak diterima di SLTA Negeri Brebes. Jumlah siswa pada tahun ini sejumlah 220 siswa, jumlah kelas seluruhnya 12 kelas. Setelah pembangunan selesai tahun pelajaran 1984/1985 pula kegiatan belajar mengajar di bagi menjadi 2 lokasi untuk kelas I dan II di lokasi pondok pesantren sedangkan kelas II di lokasi yang baru yang jaraknya 1,5 kilometer. Dalam tahun pelajaran 1985/1986 pendaftaran murid baru ternyata meningkat sampai 324 siswa. Mengingat MTs Brebes masih memprogramkan kuantitas siswa maka semua pendaftar kita tampung semua. Sehingga jumlah keseluruhan kelas I jumlah kelas 7 jumlah murid 324, kelas II jumlah kelas 5 jumlah murid 215, kelas III jumlah kelas 4 jumlah murid 164 siswa. Pada tahun pelajaran 1986/1987 pendaftar siswa baru hanya menerima 6 kelas sejumlah 300 siswa. Pada tahun pelajaran ini KBM masih menggunakan 2 lokasi, lokasi yang baru 7 lokal dan lokasi pondok 10 lokal yang jumlah siswa keseluruhan 820 siswa.

Dalam tahun pelajaran 1987/1988 penerimaan murid baru masih stabil 6 kelas yang jumlahnya 314 siswa, sehingga jumlah keseluruhan 835 dan jumlah kelasnya 18 ruang (11 ruang di lokasi yang baru sedangkan 7

kelas di lokasi pondok pesantren). Pada tanggal 1 Oktober 1989 secara keseluruhan kegiatan proses belajar mengajar dialihkan ke lokasi yang baru yaitu di Jl Yos Sudarso 33 Brebes. Pada tahun 1991/1992 perkembangan madrasah tsanawiyah semakin kuat dengan ditandai pendaftar murid baru semakin meningkat. Jumlah kelasnya ada 20 kelas dan siswanya 958 siswa, pembangunan fisik menambah 2 lokal sehingga dalam sarana prasarana tidak mengalami kesulitan. Pada tahun pelajaran 1992/1993 dari sekolah membuat usulan agar madrasah filial di negerikan atas kesepakatan pengurus BP3 dan Dalam tahun pelajaran 1987/1988 penerimaan murid baru masih stabil 6 kelas yang jumlahnya 314 siswa, sehingga jumlah keseluruhan 835 dan jumlah kelasnya 18 ruang (11 ruang di lokasi yang baru sedangkan 7 kelas di lokasi pondok pesantren). Pada tanggal 1 Oktober 1989 secara keseluruhan kegiatan proses belajar mengajar dialihkan ke lokasi yang baru yaitu di Jl Yos Sudarso 33 Brebes. Pada tahun 1991/1992 perkembangan madrasah tsanawiyah semakin kuat dengan ditandai pendaftar murid baru semakin meningkat. Jumlah kelasnya ada 20 kelas dan siswanya 958 siswa, pembangunan fisik menambah 2 lokal sehingga dalam sarana prasarana tidak mengalami kesulitan. Pada tahun pelajaran 1992/1993 dari sekolah membuat usulan agar madrasah filial di negerikan atas kesepakatan pengurus BP3 dan yayasan. Dengan diterimanya usulan penegrian untuk MTs Brebes surat keputusan penegrian di resmikan pada tanggal 12 Februari 1994 oleh Bupati Kepala Daerah TK II Kab Brebes yang disaksikan oleh Kepala Kantor Departemen Agama Wilayah Propinsi Jawa Tengah yang sekaligus melantik Bapak Drs Jalaluddin sebagai kepala MTs Negeri Brebes yang sebelumnya menjadi kepala MTs Fatahillah Brebes selama 3 tahun dan menjadi kepala MTs Fillial selama 11 tahun.

Setelah di negerikan dalam pertengahan tahun ajaran 1993/1994 posisi MTs Negeri Brebes semakin kuat dan sangat mendapat respon dari masyarakat. Jumlah murid pada tahun pelajaran ini mencapai 1.156 murid dengan jumlah lokal 24 buah. Dengan peningkatan yang semakin

baik Kepala Kantor Departemen Agama member petunjuk untuk di persiapkan sebagai sekolah yang akan menerima bantuan ADB. Bantuan ADB mulai diberikan sebanyak 6 ruang belajar, 2 ruang laboratorium, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang bahasa, serta 2 ruang kantor dan diberi ruang aula beserta mebelernya. Disusul pada tahun 1998 memberikan paket ruang PSBB yaitu asrama dan ruang-ruang praktek. Tahun 2000 ADB memberikan bantuan untuk peningkatan SDM guru Kepala dan Tata Usaha MTs se Kabupaten Brebes yang dialokasikan di MTs Negeri Brebes yang sebelumnya di tahun 1999 MTs Negeri Brebes dikukuhkan menjadi MTs Negeri Model Brebes. Dan sampai sekarang MTs Negeri Model Brebes sudah memiliki gedung yang memadai dengan jumlah kelas untuk kelas VII ada 10 kelas, kelas VIII ada 10 kelas dan kelas IX ada 9 kelas.

Dan pada tahun 2017 sesuai dengan Keputusan Menteri Agama nomor 810 Tahun 2017 tanggal 3 Oktober 2017 tentang perubahan nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Jawa Tengah.¹¹ Madrasah Tsanawiyah Negeri Brebes berubah nama menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. MTs Negeri 2 Brebes merupakan Koordinator Kelompok Kerja Madrasah (KKM) se-Kabupaten Brebes.

3. Visi Madrasah

Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes:¹²
Mewujudkan insan yang unggul dalam imtaq, iptek dan mampu bersaing secara global dengan berperilaku Islami.

4. Misi Madrasah

Dalam mewujudkan visi madrasah, selanjutnya dipaparkan melalui Misi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. Misi MTs Negeri 2 Brebes, terdiri dari:¹³

a. Melaksanakan pembelajaran dengan meletakkan dasar-dasar keimanan

¹¹ SK KMA RI No. 810 Tahun 2017 tanggal 3 Oktober 2017 Lampiran II Nomor106

¹² Wawancara dengan Kepala MTs Negeri 2 Brebes (Bapak Drs. M. Suaedi, M.Pd) pada tanggal 10 November 2018

¹³ Wawancara dengan Kepala MTs Negeri 2 Brebes pada tanggal 10 November 2018

dan ke-Islaman kepada peserta didik melalui pendekatan akhlakul karimah dan uswatun khasanah.

- b. Melaksanakan pembelajaran yang profesional dan bermakna.
- c. Melaksanakan program bimbingan di bidang Iptek, Religi, Kesehatan dan Jurnalistik.
- d. Melaksanakan pendidikan dengan manajemen pesantren madrasah yang melibatkan warga madrasah dan wali santri.
- e. Melaksanakan pembinaan dan pelatihan life skill untuk menggali dan menumbuh kembangkan minat, bakat peserta didik berpotensi tinggi agar berkembang secara optimal melalui pembelajaran ekstrakurikuler.
- f. Melaksanakan dan membiasakan 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun)
- g. Melaksanakan dan membiasakan keteladanan bagi lingkungan sekitar.
- h. Melaksanakan penataan ruangan belajar dan lingkungan madrasah hijau
- i. Memanfaatkan suasana lingkungan di luar kelas sebagai wahana tempat belajar peserta didik.
- j. Melaksanakan KBM dengan suasana yang sejuk, tertib dan aman

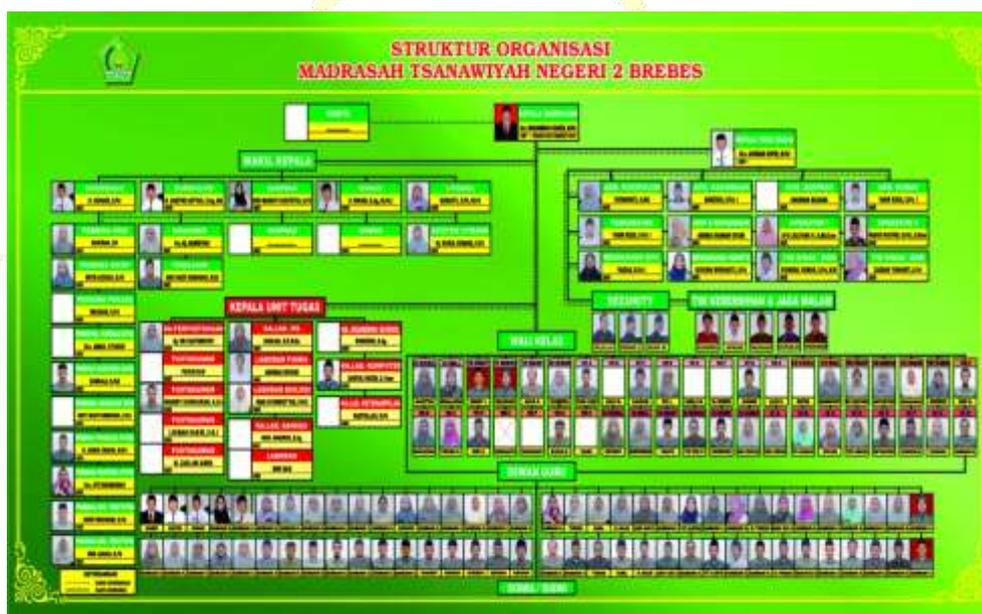
5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi sebagai sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol tentang cara orang bekerja sama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁴ Adapun tujuan adanya struktur organisasi adalah: 1) sebagai ciri-ciri khas organisasi yang digunakan untuk mengendalikan orang-orang yang bekerja sama dan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan; 2) mengendalikan koordinasi dan motivasi; 3) mengarahkan perilaku orang-orang dalam berorganisasi; 4) merespons pemanfaatan lingkungan, teknologi dan sumber daya manusia, serta mengembangkan organisasi.

¹⁴ Husiani Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 193

Pengorganisasian merupakan hal yang sangat penting bagi kelancaran organisasi terutama pelayanan pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes. MTs Negeri 2 Brebes memiliki struktur organisasi Madrasah dengan tujuan peningkatan kualitas pendidikan, penyempurnaan administrasi dan organisasi. Susunan struktur organisasi MTs Negeri 2 Brebes tertuang dalam SK Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes Nomor: 150/MTs.11.29.112/PP.00.5/07/2018 tentang struktur organisasi, pembagian tugas pendidik dan kependidikan Tahun Pelajaran 2018/2019.¹⁵

Dalam SK tersebut, terdiri dari 5 lampiran, yakni: *lampiran pertama*, berisi struktur organisasi, pembagian tugas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan; *lampiran kedua*, berisi daftar wali kelas dan guru piket; *lampiran ketiga*, berisi daftar nama guru inti mapel; *lampiran keempat*, berisi rincian tugas Kepala Madrasah, kepala urusan TU, Wakil Kepala, Guru dan Pegawai Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes; *lampiran kelima*, berisi jadwal mengajar dan pembagian jam mengajar.¹⁶



Gambar 4.1 Struktur Organisasi MTs Negeri 2 Brebes

¹⁵ SK Kepala MTs Negeri 2 Brebes Nomor: 150/MTs.11.29.112/PP.00.5/07/2018 tanggal 02 Juli 2018.

¹⁶ Wawancara dengan Kepala TU MTs Negeri 2 Brebes (Bpk. Drs. A. Shofie., M.Pd) pada tanggal 12 November 2018



Gambar 4.2 Struktur Organisasi TU MTs Negeri 2 Brebes



Gambar 4.3 Struktur Komite MTs Negeri 2 Brebes

B. Hasil Penelitian

1. Penyajian Data

Kepala madrasah sebagai tokoh sentral dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan khususnya pada satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki kepala madrasah tersebut, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah menegaskan bahwa seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimal yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Berdasarkan standar tersebut, maka menjadi sangat penting bagi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes untuk menguasai kompetensi kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan.

Kepala madrasah sebagai salah satu administrator pendidikan harus memiliki wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Dari tuntutan itulah, Kepala MTs Negeri 2 Brebes melakukan beberapa strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga Madrasah yang dipimpinnya. Untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes, Kepala Madrasah melakukan strategi, antara lain:

- a. Penyusunan Visi dan Misi Madrasah agar tujuan jelas;
- b. Mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi dan profesi kerja guru;

- c. Mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi dan kemampuan bakat minat peserta didik;
- d. Mengadakan kegiatan lingkungan madrasah/madrasah adiwiyata;
- e. Menggunakan kurikulum terbaru sesuai dengan peraturan;
- f. Memaksimalkan program pesantren madrasah atau *boarding school*;
- g. Melakukan jaringan kerjasama dengan instansi.

2. Pengolahan Data

Pengolahan data sebagai hasil penelitian ini diperoleh dari observasi, jawaban responden dari wawancara dan dokumentasi. Subjek penelitian ini terdiri 5 orang yaitu kepala madrasah sebagai informan utama sedang 4 orang lainnya sebagai informan pelengkap yaitu Kepala TU, guru, Staf TU dan orang tua peserta didik.

Adapun data yang dianalisis adalah strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes, yang akan dijelaskan dalam hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Berikut pengolahan data hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah dan beberapa responden penelitian tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes.

a. Kepala Madrasah

Peneliti melakukan wawancara penelitian dengan Bapak Drs. Mohammad Suaedi, M.Pd selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes pada tanggal 10 November 2018 di ruang kepala. Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada kepala madrasah yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala madrasah, diantaranya: cara kepala mengetahui kebutuhan pendidikan di madrasah, hal yang dilakukan untuk menjalin komunikasi antar pemangku kepentingan, usaha yang telah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan madrasah, langkah kepala madrasah dalam menginovasi program, langkah kepala madrasah menyampaikan tugas atau pesan penting kepada civitas akademik, kendala yang

dialami kepala madrasah dalam menjalankan kegiatan di madrasah dan usaha kepala madrasah dalam mengantisipasi hambatan yang muncul di madrasah.

Dari wawancara dengan Bapak Drs. Muhammad Suaedi, M.Pd selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes, didapat sebagai berikut:¹⁷

- 1) Dalam pengelolaan lembaga pendidikan MTs Negeri 2 Brebes, kepala madrasah selalu berpedoman pada visi dan misi madrasah yang sudah disusun bersama para civitas akademik baik jangka panjang maupun jangka pendek agar tujuan pengelolaan tercapai.
- 2) Landasan perencanaan peningkatan mutu pendidikan digambarkan dalam visi MTs Negeri 2 Brebes yaitu mewujudkan insan yang unggul dalam imtaq, iptek dan mampu bersaing secara global dengan berperilaku Islami.
- 3) Target dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes dilandaskan dari implementasi misi MTs Negeri 2 Brebes, yang meliputi: melaksanakan pembelajaran secara Islami, berprofesional, pembelajaran bermakna, melaksanakan beberapa program bimbingan secara ekstrakurikuler, pendidikan manajemen pesantren madrasah, pengembangan life skill peserta didik, membiasakan 5S, membiasakan keteladanan di lingkungan sekitar, lingkungan madrasah hijau agar nyaman, serta pemanfaatan lingkungan luar sekolah sebagai tempat belajar peserta didik.
- 4) Kegiatan melaksanakan pembelajaran secara Islami diterapkan dengan pembiasaan berdoa, kegiatan pembiasaan peribadatan serta memaksimalkan program pesantren madrasah sehingga lingkungan peserta didik secara otomatis terkondisikan dan diharapkan pesantren madrasah mampu membentengi peserta

¹⁷ Resume Hasil Wawancara dengan Kepala MTs Negeri 2 Brebes pada tanggal 10 November 2018

didik dari dunia luar serta mampu mengimplementasikan kegiatan secara islami.

- 5) Agar pembelajaran dilakukan oleh guru secara profesional, MTs Negeri 2 Brebes selalu menggunakan kurikulum terbaru baik secara nasional maupun lokal serta mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi guru baik berupa diklat, seminar, workshop maupun lokakarya serta pengiriman peserta diklat ke balai diklat.
- 6) Dalam rangka menumbuh kembangkan minat dan bakat peserta didik, MTs Negeri 2 Brebes melakukan program bimbingan baik dilakukan pada intrakurikuler maupun ekstrakurikuler yang berupa kegiatan jurnalistik, PMR, kepramukaan, UKS dan kegiatan penunjang lainnya.
- 7) Diadakannya kegiatan madrasah adiwiyata yaitu lingkungan madrasah bersih, penghijauan sehingga suasana nyaman dalam pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas.
- 8) Pencapaian mutu pembelajaran dari peserta didik, MTs Negeri 2 Brebes melakukan kerjasama dengan instansi lain dalam bidang pendidikan dan life skill peserta didik dengan harapan memunculkan pembelajaran yang profesional dan bermakna seperti kerjasama dengan Polres Brebes dalam pembinaan karakteristik remaja, kerjasama dengan PMI Brebes dalam kegiatan kesehatan peserta didik dan kerjasama instansi lainnya.
- 9) Agar pencapaian tujuan pengelolaan pendidikan bermutu di MTs Negeri 2 Brebes, kepala madrasah menerapkan sasaran mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes yang meliputi meningkatnya pelayanan yang optimal baik oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, meningkatnya kedisiplinan peserta didik baik kehadiran maupun pembelajaran, meningkatnya prestasi madrasah serta meningkatnya kepuasan orang tua peserta didik baik dari proses pembelajaran maupun kelulusan.

b. Kepala Tata Usaha

Kepala Tata Usaha sebagai pendamping Kepala Madrasah dalam bidang keadministrasian madrasah berperan penting pada peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh Kepala Madrasah. Rancangan atau ide kepala madrasah akan disusun oleh Kepala Tata Usaha dalam sebuah program kerja madrasah, sehingga keberadaannya harus mampu mengimbangi dan memberi dukungan atas langkah kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. A. Shofie, M.Pd selaku Kepala Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes, yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. Adapun resume wawancara dengan Kepala Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes, sebagai berikut:¹⁸

- 1) Bahwa salah satu langkah mengusulkan kegiatan kepada Kepala Madrasah yakni dengan konsep dan program disampaikan dalam forum rapat dan pertemuan perorangan dan Kepala Madrasah sangat proaktif sehingga pelayanan prima selalu diutamakan.
- 2) Usaha yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes yakni selalu memantau secara periodik, evaluasi dan memberi penghargaan serta Motivasi kepada warga madrasah dan fokus pada realisasi visi misi kepala madrasah.
- 3) Dalam hal peningkatan mutu pendidikan, kepala madrasah selalu berpedoman pada visi dan misi madrasah.
- 4) Meskipun semua sarana belum semua terpenuhi, tetapi dalam segala hal Kepala Madrasah selalu melibatkannya dalam menyusun program peningkatan mutu pendidikan.

¹⁸ Resume Wawancara dengan Bapak Drs. Achmad Sofie selaku Kepala TU MTs Negeri 2 Brebes pada tanggal 17 November 2018

- 5) Kendala yang dihadapi kependidikan dalam mendukung upaya peningkatan mutu pendidikan adalah belum maksimal fasilitas yang ada pada sarana TU/kependidikan.
- 6) Sasaran dari strategi kepala madrasah yang berkaitan dengan tenaga pendidikan adalah pelayanan maksimal keadministrasian

c. Staf Tata Usaha

Staf Tata Usaha sebagai pelaksana keadministrasian juga mempunyai peranan penting dalam membantu mengimplementasikan upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tata Usaha atau Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes, dibagi dalam beberapa tugas bagian, yakni diantaranya: urusan kurikulum, urusan kesiswaan, urusan sarana dan prasarana, urusan kehumasan, bendahara DIPA, persuratan dan kearsipan, urusan kepegawaian dan pembantu bendahara DIPA, bendahara komite madrasah, operator system aplikasi, laboran, pustakawan, satuan keamanan dan penjaga malam.

Peneliti menyusun angket wawancara dan ditujukan ke salah satu staf kependidikan MTs Negeri 2 Brebes yang diwakili oleh Bapak Wahid Hasyim, S.Kom. Adapun hasil wawancara dengan staf TU MTs Negeri 2 Brebes yang berkaitan dengan penelitian, diantaranya:¹⁹

- 1) Bahwa staf TU apabila mempunyai usulan kepada Kepala Madrasah, terlebih dahulu mengkonsultasikannya dengan Kepala TU. Selanjutnya menghadap ke Kepala Madrasah untuk membicarakan tentang kebutuhan yang dibutuhkan.
- 2) Kepala Madrasah sangat mendukung apabila kebutuhan yang diajukan tenaga kependidikan dapat meningkatkan kinerjanya serta dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

¹⁹ Resume Angket dengan Bapak Wahid Hasyim, S.Kom selaku Staf TU MTs Negeri 2 Brebes pada tanggal 24 November 2018

- 3) Upaya kepala madrasah dalam untuk memberikan pelayanan ke warga madrasah adalah dengan menginventarisir kebutuhan dan harapan yang diajukan, kemudian mengkajinya sesuai visi dan misi madrasah, apabila sesuai akan ditindaklanjuti.
- 4) Hal yang sering dilakukan kepala madrasah dalam mengkomunikasikan upaya peningkatan mutu madrasah adalah dengan mengadakan pembinaan secara berkala serta kegiatan peningkatan profesi kerja melalui pelatihan.
- 5) Meski pelatihan peningkatan mutu pendidikan lebih banyak dilakukan oleh guru dan TU jarang ada pelatihan tetapi dampak secara keadministrasian para guru menjadi baik.
- 6) Dalam hal kegiatan yang bersifat peningkatan mutu madrasah, kepala madrasah selalu melibatkan semua warga madrasah sesuai dengan tupoksinya.
- 7) Arahan kepala madrasah kepada para staf TU adalah bekerjalah semaksimal mungkin dan sesuai dengan tugas dan juknis yang diberikan.
- 8) Informasi kepala madrasah biasanya diberikan langsung, baik melalui Whatsapp ataupun telepon.
- 9) Hal yang dilakukan kepala madrasah dalam memberi motivasi warga madrasah adalah dengan melakukan pembinaan dan memberikan reward.

d. Guru

Guru mempunyai kekuasaan untuk membentuk dan membangun kepribadian anak didik menjadi seorang yang berguna bagi agama, nusa dan bangsa. Guru bertugas mempersiapkan manusai susila yang dapat diharapkan membanguun dirinya dan membangun bangsa.

Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen disebutkan bahwa guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah.²⁰ Tanggung jawab para guru dan unsur pendidikan lainnya bukan hanya sekedar dalam hal mengajar atau memajukan dunia pendidikan di sekolah di tempatnya bertugas, tetapi juga bertanggung jawab untuk mengajak masyarakat di sekitarnya masing-masing untuk ikut berpartisipasi dalam memajukan pendidikan di wilayahnya. Maju mundurnya pendidikan di daerah tergantung kinerja para dewan guru, pengawas sekolah dan komite sekolah, karenanya diharapkan semuanya biasa menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya yang disertai keikhlasan hati dalam mengemban amanah yang diberikan.

Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes yang diwakili oleh Bapak Syamsul Komar, S.Pd, M.M. Wawancara dilakukan berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes. Adapun resume hasil wawancaranya, sebagai berikut:²¹

- 1) Cara berkomunikasi guru dengan Kepala Madrasah tentang kebutuhan peningkatan madrasah ialah melalui rapat/pembinaan, dengan menyampaikan aspirasinya dan terkadang juga secara langsung komunikasi dengan kepala madrasah di luar forum rapat.
- 2) Kepala madrasah selaku pimpinan selalu merespon dengan cepat dan sangat baik jika ada usulan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.
- 3) Bahwa dalam meningkatkan kualitas guru, kepala madrasah setiap bulan mengadakan pembinaan mengenai evaluasi dalam kinerja.

²⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 1

²¹ Resume Angket dengan Bapak Syamsul Komar, S.Pd, MM selaku guru MTs Negeri 2 Brebes pada tanggal 8 Desember 2018

- 4) Dalam mendukung mutu pendidikan melalui guru, kepala madrasah mengadakan kegiatan peningkatan mutu profesi dan menyediakan sarana perkembangan teknologi sehingga metode pembelajaran di Madrasah meningkat.
- 5) Program kerja madrasah yang sudah disusun secara bersama, oleh Kepala Madrasah dijalankan dengan sangat baik sehingga menghasilkan program-program yang tepat sasaran dan dilaksanakan secara terbuka dan transparan sehingga warga madrasah dapat mengetahui atau mengakses.
- 6) Kendala yang pernah dialami adalah siswa yang heterogen sehingga kemampuan akademik maupun kemampuan sosial beragam.

e. Orang Tua/Wali Murid

Orang tua/wali murid merupakan orang yang menjamin dan bertanggung jawab terhadap seorang anak di sekolahnya.²² Peran dan melibatkan orang tua/wali murid dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Tentulah ada batasannya dan perlu komunikasi yang baik dan harmonis, antara pihak madrasah, guru/wali kelas serta komite madrasah. Sebab, orangtua/wali murid juga memiliki tugas penting di luar madrasah atau di rumah tangga. Tugas-tugas penting tersebut tersebar dalam berbagai profesi yang dijalankan orangtua/wali murid sehari-hari. Ada yang bekerja sebagai pegawai swasta, pegawai negeri, petani, pedagang dan lain sebagainya.

Peranan orang tua/wali murid yang sangat besar, Pihak madrasah perlu berkonsultasi dan mempertimbangkan kondisi peningkatan mutu pendidikan madrasah dengan orang tua/wali murid agar program yang tersusun dapat terwujud dengan baik.

Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu orang tua/wali murid Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes, diwakili oleh

²² Depdiknas Balai Pustaka. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007)

Ibu Masitoh, S.Ag yang berprofesi sebagai pegawai swasta. Adapun hasil wawancara peneliti dengan wali murid MTs Negeri 2 Brebes, diantaranya:²³

- 1) Orang tua/wali murid berkomunikasi untuk menyampaikan usulan biasanya melalui rapat wali murid dan terkadang juga melalui group Whatsapp MTs Negeri 2 Brebes.
- 2) Respon kepala madrasah terhadap usulan dari wali murid sangat responsif dan selalu ditindaklanjuti dengan musyawarah bersama melalui komite sebagai perwakilan wali murid.
- 3) Upaya kepala madrasah terhadap pelayanan madrasah sangat baik terbukti kegiatan yang berhubungan dengan siswa, orang tua/wali murid selalu diberitahhu baik secara lisan maupun tertulis.
- 4) Program yang dilakukan madrasah untuk menjalin komunikasi adalah melalui forum komite dan sering melakukan kerjasama dengan instansi luar.
- 5) Dalam menjalankan program madrasah, kepala madrasah selalu mengacu pada program kerja yang sudah dibuat secara bersama baik komite maupun guru dan menyampaikan informasinya secara terbuka dan transparan.
- 6) Kendala yang dihadapi orang tua/wali murid adalah kesibukan orang tua yang beragam sehingga terkadang tidak selalu hadir dalam forum tertentu.

C. Pembahasan

1. Sasaran Mutu Pendidikan

Sasaran mutu pendidikan MTs Negeri 2 Brebes sebagai hasil yang diharapkan dari suatu tujuan yang diformulasikan secara terukur dan spesifik. Sasaran ini didapat dari hasil penjabaran misi madrasah serta strategi yang digunakan dalam

²³ Resume Wawancara dengan Ibu Masitoh, S.Ag selaku perwakilan Orang Tua/Wali Murid MTs Negeri 2 Brebes pada tanggal 15 Desember 2018

mengimplementasikan peningkatan mutu pendidikan. Adapun manfaat sasaran mutu pendidikan, diantaranya:

- a. Madrasah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan analisis SWOT.
- b. Madrasah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya.
- c. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan madrasah;
- d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat;
- e. Keterlibatan semua warga madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat;
- f. Madrasah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya;
- g. Madrasah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah daerah setempat.

Adapun sasaran mutu pendidikan MTs Negeri 2 Brebes, meliputi²⁴:

- a. Meningkatnya keimanan peserta didik.
- b. Meningkatnya keteladanan sikap akhlakul karimah baik kepada guru maupun sesama peserta didik.
- c. Meningkatnya kemampuan guru dalam pembelajaran.
- d. Tersedianya guru yang profesional secara pendidikan dengan target 100% berpendidikan S2.
- e. Meningkatnya kemampuan peserta didik dalam bidang iptek, religi dan kesehatan.

²⁴ Resume wawancara dengan Kepala MTs Negeri 2 Brebes pada tanggal 10 November 2018

- f. Meningkatnya kemampuan peserta didik dalam penulisan.
- g. Meningkatnya peserta didik yang mengikuti boarding school minimal 50% dari seluruh peserta didik.
- h. Ketersediaan tenaga pengajar boarding school secara profesional yakni tenaga pengajar boarding school berasal dari alumni pesantren.
- i. Meningkatnya keikutpesertaan peserta didik terhadap kegiatan ekstrakurikuler, minimal tiap peserta didik mengikuti satu kegiatan ekstrakurikuler.
- j. Munculnya bakat minat siswa yang mampu dikembangkan dengan adanya prestasi yang diraih.
- k. Menumbuhkembangkan sikap dan keteladanan antar stakeholder MTs Negeri 2 Brebes.
- l. Meningkatnya kenyamanan lingkungan madrasah.

Sasaran mutu pendidikan pada MTs Negeri 2 Brebes lebih banyak berpedoman pada visi dan misi madrasah yang telah disusun. Visi MTs Negeri 2 Brebes yang tertulis adalah mewujudkan insan yang unggul dalam imtaq, ipteq dan mampu bersaing secara global dengan berprilaku Islami.²⁵ Agar didapat sasaran mutu pendidikan MTs Negeri 2 Brebes yang mengacu pada SMART, dapat diklasifikasikan dengan analisis SWOT, diantaranya:

- a. Kekuatan meliputi sumber keuangan memadai, citra MTs Negeri 2 Brebes yang positif, letak strategis, adanya kepercayaan dari masyarakat, antusiasme masyarakat ke pendidikan MTs, sumber daya manusia mendukung, lingkungan madrasah kondusif.
- b. Kelemahan meliputi sarana prasarana yang masih ada keterbatasan, output belum sepenuhnya bersaing dengan sekolah

²⁵ Visi dan Misi MTs Negeri 2 Brebes pada papan info kemadrasahan MTs Negeri 2 Brebes.

lain, jumlah peserta didik terlalu banyak sehingga muncul keheterogenan.

- c. Peluang meliputi kecenderungan penting antar peserta didik, identifikasi layanan pendidikan yang belum mendapat perhatian, perubahan dalam keadaan persaingan dan hubungan dengan pengguna jasa pendidikan.
- d. Ancaman meliputi banyaknya lembaga pendidikan yang sederajat sehingga adanya persaingan untuk minat peserta didik baru.

Sedangkan sasaran mutu pendidikan MTs Negeri 2 Brebes apabila dihubungkan dengan kriteria SMART, sebagai berikut:

a. Kriteria Spesific (spesifik)

Sasaran masih belum spesifik karena belum mencantumkan persyaratan untuk mencapai target.

b. Kriteria Measurable (dapat diukur)

Sasaran belum dapat diukur sebab belum memunculkan tenggat waktu sebagai ukuran tercapainya sebuah sasaran.

c. Achievable (dapat dicapai)

Sasaran belum maksimal memenuhi kriteria achievable, sebab tertuang secara rinci pencapaiannya.

d. Realistic (dapat dimengerti)

Sasaran mutu pendidikan MTs Negeri 2 Brebes yang disusun sudah dikategorikan realistic sebab dapat dimengerti oleh komponen yang ada.

e. Time-bond (jelas batas waktunya)

Pemaparan sasaran mutu pendidikan yang mengacu pada visi misi MTs Negeri 2 Brebes secara kriteria *time-bond* atau kejelasan batas waktu belum ada sebab pada pemaparannya belum menyebutkan batas waktu pencapaian sehingga terkesan visi yang ada masih bias.

Sasaran mutu pendidikan sebagai implementasi penjabaran visi dan misi yang ada diharapkan mampu memenuhi kriteria SMART, agar pencapaian sasaran mutu dapat tercapai dengan jelas sehingga strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes dapat dijalankan sesuai dengan harapan.

2. Strategi Kepala Madrasah

MTs Negeri 2 Brebes sebagai lembaga pendidikan yang bergerak dibidang jasa pendidikan selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada siswa dan siswinya dalam proses belajar mengajar. Di MTs Negeri 2 Brebes sebelum melakukan strategi selalu memperhatikan unsur-unsur strategi atau perumusan strategi dan melihat persaingan pasar yang ada.

Kepala Madrasah berperan penting dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkualitas agar terpenuhi. MTs Negeri 2 Brebes melakukan perumusan unsur strategi dulu sebelum melakukan strategi, dengan tujuan untuk meminimalkan kendala dalam melaksanakan strategi. Ada dua unsur yang dilakukan MTs Negeri 2 Brebes dalam perumusan strategi, yaitu: *Pertama*, Strategi Sasaran yakni strategi ini bertujuan untuk mengidentifikasi segmen sasaran. Menurut Kepala Madrasah bahwasanya MTs Negeri 2 Brebes setiap tahun mendesain dan melakukan identifikasi pengguna layanan jasa madrasah menarik minat siswa untuk bersekolah di MTs Negeri 2 Brebes, target atau sasaran yang dituju adalah murid SD/MI di seluruh kabupaten Brebes.²⁶ Akan tetapi MTs Negeri 2 Brebes menyeleksi dan memilih sekolah yang letaknya dekat dengan MTs Negeri 2 Brebes. Hal itu dilakukan dengan cara seperti berikut: MTs Negeri 2 Brebes mempromosikan langsung ke sekolah-sekolah dengan mengutus tim sosialisasi yang bertujuan untuk mengenalkan

²⁶ Wawancara semi-terstruktur dengan Kepala MTs Negeri 2 Brebes pada tanggal 8 Desember 2018.

MTs Negeri 2 Brebes melalui presentase tentang keunggulan yang dimiliki oleh MTs Negeri 2 Brebes, MTs Negeri 2 Brebes memperkenalkan madrasah nya dengan cara mengirimkan delegasi untuk mengikuti lomba-lomba, dengan harapan masyarakat dapat mengenal MTs Negeri 2 Brebes.²⁷, MTs Negeri 2 Brebes memasarkan jasanya melalui spanduk, dan brosur yang dibagikan kepada siswa karena selama ini animo masyarakat terbangun dari siswa yang sekolah di MTs Negeri 2 Brebes.²⁸, MTs Negeri 2 Brebes memperkenalkan madrasah lewat brosur dan media online <http://mts2Brebes.sch.id/>²⁹ dan MTs Negeri 2 Brebes juga mempromosikan jasanya melalui try out yang diselenggarakan untuk siswa SD/MI dan mengundang Kepala Sekolah SD/MI yang dekat dengan MTs Negeri 2 Brebes pada saat kegiatan Akhirussanah. *Kedua*, Strategi Penentuan Posisi yakni MTs Negeri 2 Brebes diuntungkan dengan letak yang strategis dan memiliki bangunan yang megah diantara MTs yang lain di Kabupaten Brebes. Ditunjang dengan sarana dan prasarana yang memadai dan lingkungan yang mendukung untuk pelaksanaan proses belajar mengajar, dengan begitu MTs Negeri 2 Brebes mampu menghasilkan lulusan yang terbaik dan berkualitas.

Dengan mengusung unsur pendidikan agama yang lebih banyak daripada sekolah menengah umum justru inilah yang diharapkan oleh orang tua siswa bahwa mereka menyekolahkan anaknya di MTs Negeri 2 Brebes untuk menjaga akhlak supaya tetap terarah dengan baik.

7 (Tujuh) Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes, diantaranya adalah: *Pertama*, penyusunan Visi dan Misi Kepala

²⁷ Disadur dari Majalah Al Fikri MTs Negeri 2 Brebes Bulan Agustus 2018

²⁸ Wawancara dengan Bapak Imam Mustofa selaku Tenaga Kependidikan MTs Negeri 2 Brebes

²⁹ Disadur dari website MTs Negeri 2 Brebes

Madrasah agar tujuan jelas. *Kedua*, kegiatan peningkatan kompetensi dan profesi kerja guru. *Ketiga*, kegiatan peningkatan kompetensi dan kemampuan bakat minat siswa. *Keempat*, memperindah fisik madrasah supaya tercipta suasana yang nyaman untuk kegiatan belajar-mengajar. *Kelima*, menggunakan kurikulum terbaru sesuai dengan peraturan. *Keenam*, memaksimalkan program pesantren madrasah atau *boarding school*. *Ketujuh*, melakukan jaringan kerjasama dengan instansi.

a. Penyusunan Visi dan Misi Madrasah.

Visi merupakan impian/harapan cita-cita yang ingin dicapai oleh warga madrasah. Visi madrasah dijadikan sebagai cita-cita bersama warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang, mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan. Visi madrasah dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah dengan memperhatikan masukan komite madrasah, kemudian disosialisasikan kepada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan dan ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat. Sedangkan misi madrasah merupakan upaya/tindakan yang dilakukan oleh warga madrasah untuk mewujudkan visi madrasah.

Adapun Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes yaitu mewujudkan insan yang unggul dalam imtaq, iptek dan mampu bersaing secara global dengan berperilaku Islami.

Sedangkan Misi yang disusun Madrasah, diantaranya:

- 1) Melaksanakan pembelajaran dengan meletakkan dasar-dasar keimanan dan keislaman kepada peserta didik melalui pendekatan akhlakul karimah dan uswatun khasanah.
- 2) Melaksanakan pembelajaran yang profesional dan bermakna.
- 3) Melaksanakan program bimbingan dibidang iptek, religi, kesehatan dan jurnalistik.
- 4) Melaksanakan pendidikan dengan manajemen pesantren madrasah yang melibatkan warga madrasah dan wali santri.
- 5) Melaksanakan pembinaan dan pelatihan life skill untuk menggali dan menumbuh kembangkan minat, bakat peserta didik yang berpotensi tinggi agar dapat berkembang secara optimal melalui pembelajaran ekstrakurikuler.
- 6) Melaksanakan dan membiasakan 5 S (senyum, salam, sapa, sopan, santun).
- 7) Melaksanakan dan membiasakan keteladanan bagi lingkungan sekitarnya.
- 8) Melaksanakan penataan ruangan belajar dan lingkungan madrasah hijau.
- 9) Memanfaatkan suasana lingkungan di luar kelas sebagai wahana tempat belajar peserta didik dan melaksanakan KBM dengan suasana yang sejuk, tertib dan aman.

b. Kegiatan peningkatan kompetensi dan profesi kerja guru;

Guru sebagai pelaksana dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah dituntut mampu meningkatkan kompetensi agar profesi kerja guru maksimal. Peningkatan kompetensi guru dapat terwujud dengan baik apabila madrasah sebagai organisasi pendidikan bisa melaksanakan pengembangan diri dengan prosedur yang benar yaitu melakukan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menentukan tujuan pelatihan dan pengembangan, melaksanakan program pelatihan dan pengembangan, dan melakukan evaluasi dan modifikasi

pelatihan dan pengembangan. Selain itu, motivasi guru untuk maju juga merupakan kunci keberhasilan peningkatan kompetensi guru yang meliputi kompetensi: pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial.

Untuk hal tersebut, MTs Negeri 2 Brebes telah mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi dan profesi guru, diantaranya:

- 1) Kegiatan Pendampingan Kurtilas yang diselenggarakan pada tanggal 11-12 April 2016 dengan narasumber Ibu Fitri Aenun, M.Ed
- 2) Kegiatan Diklat Penelitian Tindakan Kelas (PTK) yang diselenggarakan pada tanggal 27 -31 Desember 2018 dengan narasumber Bapak H. Ibnu Hasyir, S.Pd, M.M.
- 3) Kegiatan Diklat Pembelajaran Desain Matematika yang diselenggarakan pada tanggal 16-17 Maret 2019 dengan narasumber Raden Ridwan Hasan Saputra, M.Si.
- 4) Kegiatan Pelatihan Penyusunan ARD (Aplikasi Raport Digital) bagi Guru dan Wali Kelas dengan narasumber Bapak Hasyim Asy'ari, M.Ag.

c. Kegiatan peningkatan kompetensi dan kemampuan bakat minat siswa.

Keberadaan komponen peserta didik sangat dibutuhkan, terlebih bahwa pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah, peserta didik merupakan subyek sekaligus objek dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diperlukan. Oleh karena itu keberadaan peserta didik tidak hanya sekedar memenuhi kebutuhan saja, akan tetapi harus merupakan bagian dari kebermutuan dari lembaga pendidikan (madrasah).

Dengan Demikian siswa diharapkan dapat mencapai prestasi belajar yang maksimal sehingga tujuan pendidikan dapat

tercapai. Dalam pembinaan siswa di sekolah, banyak wadah atau program yang dijalankan demi menunjang proses pendidikan yang kemudian atas usaha siswa sendiri dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan ke arah pengetahuan yang lebih maju. Salah satu wadah pembinaan siswa di sekolah adalah kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan-kegiatan yang diadakan dalam program ekstrakurikuler berdasarkan pada tujuan kurikulum sekolah. Melalui kegiatan ekstrakurikuler yang beragam siswa dapat mengembangkan bakat, minat dan kemampuannya. Kegiatan-kegiatan siswa di sekolah khususnya kegiatan intrakurikuler/ ekstrakurikuler merupakan kegiatan yang terkoordinasi, terarah, dan terpadu dengan kegiatan lain di sekolah, untuk mendukung pencapaian tujuan kurikulum.

Adapun kegiatan pengembangan kompetensi dan kemampuan siswa di MTs Negeri 2 Brebes, antara lain:

1) Kepramukaan

Kegiatan ini dilaksanakan setiap hari Sabtu sebagai kegiatan ekstrakurikuler wajib bagi peserta didik kelas 7 dan kelas 8. Dengan pembina kegiatan kepramukaan adalah Bapak H. Abdul Wahid, M.Pd. Adapun tujuannya adalah membentuk karakter/kepribadian dan akhlak yang mulia para generasi muda, menanamkan rasa cinta tanah air dan bangsa di dalam diri generasi muda dan Menggali potensi diri dan meningkatkan keterampilan para generasi muda sehingga menjadi individu yang bermanfaat bagi masyarakat dan negara.

2) OSIS

Kegiatan OSIS merupakan kegiatan yang dilakukan seluruh peserta didik. Dengan pembina OSIS MTs Negeri 2 Brebes adalah Ibu Mufidah, S.H dan kegiatan OISIS di MTs Negeri 2 Brebes dilaksanakan setiap hari senin. Setiap organisasi selalu

memiliki tujuan yang ingin dicapai, begitu pula dengan OSIS ada beberapa tujuan yang ingin dicapai, antara lain: *Pertama*, Meningkatkan generasi penerus yang beriman dan bertaqwa. *Kedua*, memahami, menghargai lingkungan hidup dan nilai-nilai moral dalam mengambil keputusan yang tepat. *Ketiga*, membangun landsan kepribadian yang kuat dan menghargai HAM dalam kontek kemajuan budaya bangsa. *Keempat*, membangun, mengembangkan wawasan kebangsaan dan rasa cinta tanah air dalam era globalisasi. *Kelima*, memperdalam sikap sportif, jujur, disiplin, bertanggung jawab, dan kerja sama secara mandiri, berpikir logis dan demokratis. *Keenam*, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta menghargai karya artistic, budaya dan intelektual. *Ketujuh*, meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani memantapkan kehidupan bermasyarakat,berbangsa dan bernegara.

3) PMR

PMR atau Palang Merah Remaja bagian dari kegiatan ekstrakurikuler siswa dalam pengembangan bakat minat bidang kesehatan. Golongan PMR yang ada di MTs Negeri 2 Brebes adalah **PMR Madya** dengan tingkatan setara pelajar Sekolah Menengah Pertama (12-15 tahun). Warna slayer biru langit. Kegiatan PMR di Mts Negeri 2 Brebes dilaksanakan setiap hari Kamis dan merupakan kegiatan ekstrakurikuler pilihan, dengan pembina PMR adalah Bapak Arief Mukhadi, S.Pd. Adapun PMR Madya yang ada di MTs Negeri 2 Brebes diharapkan berfungsi sebagai **peer support**, yaitu memberikan dukungan, bantuan, semangat kepada teman sebaya agar meningkatkan ketrampilan hidup sehat secara pribadi dan lingkungan.

4) Jurnalistik Majalah Al Fikri dan Web Online.

Kegiatan jurnalistik sekolah menjadi salah satu kegiatan yang dapat memupuk kreativitas siswa. Saat ini, banyak sekolah dan lembaga pendidikan formal lainnya yang menerbitkan dan mengelola publikasi sekolah, baik berupa mading, bulletin, majalah sekolah, web sekolah, ataupun penyiaran sekolah. Tidak hanya itu, saat ini, banyak media cetak yang menyediakan rubrik-rubrik pelajar yang memberikan kesempatan kepada para siswa untuk mengekspresikan ide, pemikiran, wawasan, dan sikap kritis dalam bentuk tulisan, termasuk tulisan-tulisan jurnalistik (berita, kolom, esai, feature).

Kegiatan Jurnalistik di MTs Negeri 2 Brebes dilakukan dengan 2 cara yakni melalui Majalah Al Fikri dan Web Madrasah yakni website <http://mts2brebes.sch.id/>. Pembina kegiatan jurnalistik majalah Al Fikri adalah Bapak Drs. Abdul Syukur dan dilaksanakan setiap hari rabu.

5) UKS (Usaha Kesehatan Sekolah)

UKS merupakan kegiatan kestrakurikuler pendampingan dari PMR. Adapun tujuan diadakannya kegiatan UKS pada MTs Negeri 2 Brebes, diantaranya: *Pertama*, menurunkan angka kesakitan anak sekolah. *Kedua*, meningkatkan kesehatan peserta didik baik fisik, mental maupun sosial. *Ketiga*, agar peserta didik memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan untuk melaksanakan prinsip-prinsip hidup sehat serta berpartisipasi aktif dalam usaha peningkatan kesehatan di sekolah. *Keempat*, meningkatkan cakupan pelayanan kesehatan terhadap anak sekolah. *Kelima*, meningkatkan daya tangkal dan daya hayat terhadap pengaruh buruk narkoba, rokok, alkohol dan Obat berbahaya lainnya.

Kegiatan UKS di MTs Negeri 2 Brebes diadakan setiap hari dengan petugas piket UKS MTs Negeri 2 Brebes adalah Ibu Nur Janah, S.Pd

6) Marching Band

Kegiatan marching band merupakan kegiatan pilihan dalam pengembangan bakat minat siswa MTs Negeri 2 Brebes. Dengan sasaran peserta didik kelas 7 dan 8, dibimbing oleh Bapak Sonhaji, S.Pd.I dan dilaksanakan setiap hari rabu. Manfaat kegiatan marching band, antara lain: *Pertama*, keterampilan dalam memainkan alat musik yang diperoleh seseorang dapat dijadikan alat untuk meniti karir sebagai musisi professional atau juga untuk memperoleh penghasilan sampingan. *Kedua*, contoh yang dapat dimanfaatkan melaksanakan pekerjaan di masa depan adalah kemampuan manajerial atau kemampuan organisasi. *Ketiga*, dalam lingkup sekolah digunakan untuk media promosi dan meningkatkan citra/image nama baik sekolah tersebut.

7) Kesenian

Kegiatan ekstrakurikuler kesenian dilaksanakan setiap hari selasa dan dibimbing oleh Ibu Bety Wahyuningsih, S.Pd. Kegiatan Ekstrakurikuler kesenian mempunyai tujuan, diantaranya: *Pertama*, untuk mengembangkan kreatifitas siswa di bidang seni. *Kedua*, untuk menyalurkan bakat dan minat siswa di bidang seni. *Ketiga*, untuk mencetak peserta didik MTs Negeri 2 Brebes dalam segi keahlian seni. *Keempat*, untuk membentuk satu kelompok seni baik itu bidang vocal ataupun Instrumen yang dapat diandalkan dalam setiap kegiatan. *Kelima*, sebagai langkah awal untuk mempersiapkan kegiatan Aksioma (Ajang Kreai Seni dan Olahraga Madrasah)

8) Peribadatan

Kegiatan ini dilaksanakan setiap hari dengan pembina kegiatan Bapak Farikhin, S.Pd.I. Diadakannya kegiatan tersebut adalah untuk membiasakan diri peserta didik dalam beribadah baik ibadah wajib maupun sunah. Kegiatan yang setiap hari dilaksanakan adalah pembiasaan sholat duha dan sholat duhur berjamaah.

d. Kegiatan Madrasah Adiwiyata.

Kegiatan ini adalah memperindah fisik dan sarana prasarana Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes dengan harapan dapat menarik dan mampu menjadi kenyamanan belajar peserta didik karena lingkungan yang sehat, bersih dan indah. Dengan adanya program Adiwiyata, diharapkan seluruh civitas yang ada di lingkungan madrasah menyadari pentingnya lingkungan yang hijau dan sehat bagi kesehatan tubuh kita. Tujuan umum dari program Adiwiyata adalah membentuk madrasah peduli dan berbudaya lingkungan yang mampu berpartisipasi dan melaksanakan upaya pelestarian lingkungan dan pembangunan berkelanjutan bagi kepentingan generasi sekarang maupun yang akan datang. Sedangkan tujuan khususnya adalah mewujudkan warga madrasah yang bertanggung jawab dalam upaya perlindungan dan pengelolaan lingkungan melalui tata kelola sekolah yang baik untuk mendukung pembangunan berkelanjutan. Ada 4 (empat) komponen madrasah adiwiyata, meliputi: *Pertama*, kebijakan yang berwawasan lingkungan madrasah. *Kedua*, pelaksanaan kurikulum madrasah yang berbasis lingkungan. *Ketiga*, kegiatan lingkungan yang berbasis partisipatif antar civitas akademik. *Keempat*, pengelolaan sarana pendukung di madrasah yang ramah lingkungan.

e. Menggunakan kurikulum terbaru sesuai dengan peraturan

Tuntutan perkembangan kurikulum baik kurikulum tingkat nasional maupun tingkat lokal menjadikan MTs Negeri 2 Brebes memperbaharui kurikulum yang ada. Untuk kurikulum tingkat nasional yang diberlakukan adalah Kurikulum 2013 sebagai kelanjutan penjabaran Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Sedang penggunaan kurikulum lokal, yang digunakan MTs Negeri 2 Brebes adalah pembiasaan ibadah dan muatan lokal bahasa jawa.

f. Boarding School

Seiring dengan kemajuan dan tuntutan zaman, MTs Negeri 2 Brebes yang memiliki Asrama Boarding School dan menerapkan pola Pembelajaran Full Day School, tengah membenahi program-program dan pelayanan asrama termasuk sarana prasarana pendukung sebagaimana yang dicanangkan dalam program kerja kepala MTs Negeri 2 Brebes yang baru, Drs. Mohammad Suaedi, M.Pd.

Program Pesantren (Boarding School) ini adalah memberikan ruang bagi siswa untuk mendapatkan konsep pendidikan terintegrasi, system pembelajaran disajikan secara menyeluruh, selama 24 jam. Pendidikan regular hanya fokus kepada pendidikan akademis saja, sedangkan Pesantren (Boarding School) memuat pendidikan di semua aspek, mulai dari akademik, agama, keterampilan, hingga pembinaan karakter.

Konsep Belajar mengajar di pesantren (Boarding School) adalah semua pembelajaran dilakukan secara terintegrasi dan tidak hanya dilakukan di kelas saja. Melainkan melalui kegiatan keseharian yang di lakukan siswa. Dengan begitu, sekolah tidak hanya menjalankan fungsi mengajar saja, namun juga fungsi mendidik, mencetak peserta didik yang berakhlakul karimah, mampu menguasai iptek dan pengetahuan agama dengan baik

serta dapat bersosialisasi dengan komunitas yang semakin global, dengan visi membentuk siswa berkarakter unggul yang mempunyai kemantapan aqidah, kedalaman spiritual, budi pekerti yang baik serta mampu menguasai iptek dan ilmu agama.

Tujuan diadakannya Program Pesantren (Boarding School) adalah mencetak siswa yang mempunyai dalam hal:

- a. Menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta prestasi akademis yang membanggakan.
- b. Menguasai keterampilan lifeskiil dan mahir dalam kegiatan ekstrakurikuler.
- c. Mempunyai keluhuran akhlak karimah dan akidah yang baik sesuai syariat Islam.
- d. Menguasai ilmu agama dengan baik dan menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari.
- e. Memiliki keterampilan, kemandirian dan jiwa kepemimpinan yang handal.
- f. Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Arab dan Bahasa Inggris dengan lancar
- g. Membekali santri dengan pengetahuan agama, ketrampilan praktik keagamaan serta pengamalan.
- h. Membentengi santri dari pengaruh negatif informasi.
- i. Meningkatkan kualitas Ubudiyah para santri.

Beberapa kegiatan diatas yang diatur dalam peraturan akademik, tata tertib Siswa MTs Negeri 2 Brebes, tata tertib Asrama Boarding School bertujuan mengarah kepada visi yang akan di capai yaitu : Mewujudkan insane yang unggul dalam imtaq, Iptek dan mampu bersaing secara global dengan berperilaku Islami, Pendek kata mencetak siswa yang islami dan berprestasi. Sampai saat ini masih diupayakan pengembangan Boarding School, baik dari sisi fisik maupun pelayanan, karena belum bisa menerima semua peminat/pendaftar karena

keterbatasan daya tampung. Kedepan sedang direncanakan pembangunan Gedung Asrama baru ditahun pelajaran 2019/2020 guna pengembangan kedepan dalam upaya meningkatkan pelayanan dan peningkatan mutu proses maupun *autcome*.



Gambar 4.4 Gedung Boarding School MTs Negeri 2 Brebes

g. Melakukan jaringan kerjasama dengan instansi.

Hubungan madrasah dengan instansi lain dapat ditinjau dari dua dimensi, yaitu kepentingan madrasah dan kebutuhan instansi. Ditinjau dari kepentingan madrasah, pengembangan penyelenggaraan hubungan madrasah dan instansi bertujuan untuk : memelihara kelangsungan hidup madrasah, meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang MTs Negeri 2 Brebes, memperlancar proses belajar mengajar. Secara lebih konkret lagi, tujuan diselenggarakan hubungan madrasah dan instansi lain adalah: mengenal pentingnya madrasah bagi instansi, mendapatkan dukungan dan bantuan moral maupun financial yang diperlukan bagi pengembang madrasah, memberikan informasi kepada instansi tentang isi dan pelaksanaan program madrasah, memperkaya dan memperluas program madrasah sesuai dengan, mengembangkan kerjasama yang lebih erat antara instansi dan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun jaringan kerjasama madrasah dengan instansi terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes, antara lain:

1) Bimbingan belajar Neutron

Kerjasama bimbel Neutron ini dalam bidang tambahan les pembelajaran sains dengan sasaran peserta didik yang ada di boarding school dan dilaksanakann setiap hari rabu dengan koordinator kegiatan wakil kepala bidang kurikulum Mts Negeri 2 Brebes

2) Polres Brebes

Kerjasama dengan Polres Brebes dilakkan pada kegiatan pelatihan PBB yakni anggota OSIS dan paskibraka dan dilaksanakan setiap hari sabtu dengan koordinator kegiatan pembina OSIS.

3) Puskesmas Brebes

Kerjasama UKS MTs Negeri 2 Brebes dengan Puskesmas Brebes dilaksanakan pada bidang test kesehatan dengan sasaran guru, pegawai dan siswa. Kegiatan tersebut dilaksanakan setiap hari kamis.

4) PMI Cabang Brebes

Kerjasama PMI Cabang Brebes dengan MTs Negeri 2 Brebes biasanya dilakukan pada kegiatan donor darah dan pemberian materi pelatihan PMR.

5) Bank Syariah Mandiri

Jalinan kerjasama Bank Syariah Mandiri dengan MTs Negeri 2 Brebes dalam bidang penyaluran beasiswa pendidikan bagi siswa berprestasi dengan koordinator wakil kepala bidang kesiswaan.

6) Bank Jawa Barat

Jalinan kerjasama Bank Jawa Barat dengan MTs Negeri 2 Brebes dalam bidang pembiayaan komite/orang tua wali murid.

MTs Negeri 2 Brebes telah melakukan rumusan terkait dengan strategi, setelah semua tahap rumusan telah dilakukan maka dilanjutkan dengan langkah-langkah menerapkan strategi secara langsung ataupun secara tidak langsung.

a. Strategi secara langsung

Strategi secara langsung adalah suatu metode penjualan dengan menggunakan media secara langsung (tanpa adanya pihak perantara) dalam transaksi tawar-menawar atau jual-beli atas suatu produk atau jasa yang ditawarkan. MTs Negeri 2 Brebes melakukan secara langsung dengan mengutus tim promosi yang diberi nama tim sosialisasi untuk datang ke sekolah-sekolah guna memperkenalkan produk yang ditawarkan oleh MTs Negeri 2 Brebes.³⁰

b. Strategi secara tidak langsung

Strategi secara tidak langsung adalah suatu metode implementasi yang menggunakan saluran atau media yang bersifat tidak langsung kepada pengguna jasa pendidikan atau konsumen. Bisa melalui promosi iklan, humas, website, blog, dan lainnya. Tujuan tidak langsung ini adalah untuk menyentuh pikiran serta perasaan konsumen pengguna jasa pendidikan. MTs Negeri 2 Brebes juga mengusung strategi secara tidak langsung karena juga termasuk kunci sukses dalam pengembangan mutu pendidikan.

Adapun Wujud dari strategi MTs Negeri 2 Brebes secara tidak langsung, yaitu :

³⁰ Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 10 Desember 2018

- 1) Mengirimkan delegasi seperti Marching Band dalam rangka karnaval HUT RI yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten Brebes maupu event yang digelar oleh pihak lain seperti lomba-lomba.
- 2) Mengirimkan siswa untuk mengikuti lomba-lomba pramuka, bidang seni, ketrampilan maupun dalam bidang olahraga seperti futsal, sepak takraw, bola voli, sepak bola, bulu tangkis, bola basket, bela diri (karate), serta atletik. Cara ini dipandang efektif karena sering ada kejuaraan antar Sekolah Menengah Atas se-Kabupaten Brebes, dengan harapan dapat menarik minat.
- 3) MTs Negeri 2 Brebes mengadakan Try Out untuk siswa SD/MI dengan begitu peserta dapat mengetahui fasilitas yang dimiliki oleh MTsN 2 Brebes.³¹
- 4) Mengundang Kepala Sekolah SD/MI yang letaknya tidak jauh dari MTs Negeri 2 Brebes untuk menghadiri acara Akhirussanah hal ini juga dipandang mampu untuk menarik calon siswa lewat arahan dari Kepala Sekolahnya.
- 5) MTs Negeri 2 Brebes mempromosikan jasanya lewat media online dengan alamat website <http://mts2brebes.sch.id/>
- 6) Promosi MTs Negeri Brebes membuat brosur untuk diedarkan, supaya akan lebih banyak masyarakat yang mengetahui profil dan apa saja yang ditawarkan oleh MTs Negeri 2 Brebes. Siswa juga memiliki peran dalam mengenakan MTs Negeri 2 Brebes karena guru sungguh-sungguh dalam mentransfer ilmunya, dengan begitu siswa akan memberikan nilai kepada guru dengan penilaian yang baik. Hal ini berimbas kepada promosi madrasah karena keinginan masyarakat selama ini terbangun dari siswa yang bersekolah di MTs Negeri 2 Brebes.

³¹ Wawancara dengan Ibu Masitoh, S.Ag selaku orang tua/wali murid pada tanggal 15 Desember 2018

- 7) MTs Negeri 2 Brebes mempromosikan datanya dengan membuat spanduk yang dipasangkan di tempat-tempat strategis.
- 8) Setiap tahun MTs Negeri 2 Brebes mengadakan kegiatan Hypnotherapy dan Hypnoparenting kepada siswa kelas IX dan orang tua wali murid dengan tujuan adanya interaksi komunikasi antara madrasah, peserta didik dan orang tua.³²
- 9) Menggiatkan program unggulan “*Boarding School*” MTs Negeri 2 Brebes.

Konsep di dunia pendidikan mengalami perubahan dari zaman ke zaman, konsep tersebut ada lima yaitu : Konsep Produksi, Konsep Produk, Konsep Penjualan, Konsep Marketing dan Konsep Kemasyarakatan. MTs Negeri 2 Brebes sudah menggunakan ke lima konsep tersebut, meskipun tidak tertulis secara rinci, tetapi secara tidak rinci kita memiliki konsep strategi tersebut.

Adapun penjabaran kelima konsep tersebut sebagai berikut:

- a. Konsep produksi dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler, seperti basket, sepak bola, futsal, sepak takraw, bulu tangkis (badminton), tenis meja, pramuka dan dengan mengacu kepada penilaian dari akreditasi yaitu harus memiliki PMR, maka MTs Negeri 2 Brebes memiliki PMR.
- b. Konsep produk di MTs Negeri 2 Brebes tidak sebagus dengan sekolah menengah pertama yang memang terfokus untuk menghasilkan produk yang bisa langsung terjun ke dunia kerja, walau begitu MTs Negeri 2 Brebes tetap mengupayakan supaya siswa dapat mampu memiliki keterampilan guna menghadapi setekah mereka lulus. Maka MTs Negeri 2 Brebes memiliki ekstrakurikuler seperti cara membuat telur asin. Dengan seperti itu diharapkan MTs Negeri 2 Brebes sudah mampu menghasilkan yang berkualitas.

³² Peneliti ikut terlibat sebagai pendamping peserta hypnotherapy dan hypnoparenting

- c. Konsep penjualan, MTs Negeri 2 Brebes melakukan promosi lewat web dan facebook di mana setiap acara atau kegiatan diunggah supaya masyarakat mengetahui keunggulan MTs Negeri 2 Brebes dari media internet.
- d. Konsep marketing, sama halnya seperti konsep penjualan namun penekanan disini lebih kepada promosi melalui media spanduk ataupun brosur yang disebar. Tak kalah pentingnya peran siswa karena selama ini animo masyarakat terbentuk dari siswa bersekolah di MTs Negeri 2 Brebes.
- e. Konsep kemasyarakatan madrasah selalu membangun komunikasi yang baik, serta menjalin keharmonisan dengan masyarakat secara intensif, seperti mengikuti keinginan pasar atau kemauan masyarakat.

Untuk keberhasilan sebuah lembaga dalam jangka panjang maka lembaga tersebut harus menciptakan layanan yang memuaskan kebutuhan dan keinginan pengguna jasa pendidikan, diantaranya:

a. Produk

Dalam hal ini MTs Negeri 2 Brebes menawarkan lulusan yang berkualitas yang mana dapat diterima di sekolah yang favorit.

b. *Price* (Harga)

Siswa yang bersekolah di MTs Negeri 2 Brebes dikenakan biaya yang terjangkau akan tetapi tetap mengutamakan kualitas.

c. *Place* (Tempat)

MTs Negeri 2 Brebes memiliki tempat yang strategis yaitu keberadaan madrasah di dalam kota Brebes, jadi para siswa mampu menggunakan fasilitas transportasi dengan mudah.

d. *Promotion*

Promosi merupakan daya tarik teknik-teknik yang digunakan untuk menarik langganan. Promosi yang digunakan oleh MTs Negeri 2 Brebes:

- 1) Menggunakan cara langsung yaitu mengutus tim sosialisasi dengan mendatangi SD/MI untuk memperkenalkan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes.
- 2) Memperkenalkan madrasah melalui media teknologi informatika (internet) dengan membuat website dan sosial media seperti facebook.
- 3) Memasang spanduk di tempat strategis.
- 4) Menyebarkan Brosur ke SD/MI di Kabupaten Brebes dan kepada siswa untuk dibawa pulang dengan harapan dapat mengajak temannya untuk bersekolah di MTs Negeri 2 Brebes.
- 5) Menyelenggarakan try out untuk SD/MI se wilayah Brebes.
- 6) Mengundang Kepala Sekolah SD/MI dan instansi terkait yang dekat dengan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes dalam acara Akhirusannah atau kegiatan pelepasan siswa..

e. *People* (Sumber Daya Manusia)

MTs Negeri 2 Brebes pada saat ini sudah banyak memiliki guru yang berpendidikan lulusan Strata 2 (S2). sehingga kualitas dapat memberikan pengajaran yang baik dan mengalami peningkatan mutu pendidikan.

f. *Physical Edvice* (Bangunan/Alat)

Dalam hal sarana fisik dan bangunan MTs Negeri 2 Brebes cukup megah. apabila dibandingkan dengan MTs Negeri/SMP Negeri lain yang berada di Kabupaten Brebes, MTs Negeri 2 Brebes lebih unggul.

g. Proses

Keberhasilan MTs Negeri 2 Brebes melalui proses yang panjang, kesuksesan strategi MTs Negeri 2 Brebes tidak terlepas dari solidnya seluruh komponen yang dimiliki. Dengan adanya tim promosi yang diberi nama tim sosialisasi yang bekerja secara maksimal dan optimalnya peran seluruh guru, karyawan dan siswa dalam memperkenalkan MTs Negeri 2 Brebes.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan permasalahan dan tujuan dari penelitian serta dihubungkan dengan hasil analisis dan pembahasannya, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes dalam meningkatkan mutu pendidikan, meliputi: penyusunan visi dan misi Madrasah bersama stakeholder, mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru, mengadakan kegiatan peningkatan kemampuan bakat minat peserta didik, mengadakan kegiatan Madrasah Adiwiyata/lingkungan madrasah, menggunakan kurikulum terbaru baik kurikulum nasional maupun kurikulum lokal, memaksimalkan *boarding school* atau pesantren madrasah, melakukan jaringan kerjasama dengan instansi dalam bidang kegiatan ekstrakurikuler dan akademik.

Adapun sasaran mutu pendidikan sebagai realisasi implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan, diantaranya: meningkatnya keimanan peserta didik, meningkatnya keteladanan sikap akhlakul karimah, meningkatnya kemampuan guru dalam pembelajaran, tersedianya guru yang profesional secara pendidikan dengan target 90% berpendidikan S2, meningkatnya kemampuan peserta didik dalam bidang iptek, religi, kesehatan dan jurnalistik, meningkatnya peserta didik yang mengikuti *boarding school* minimal 50% dari seluruh peserta didik, ketersediaan tenaga pengajar *boarding school* secara profesional yakni tenaga pengajar *boarding school* berasal dari alumni pesantren, meningkatnya keikutpesertaan peserta didik terhadap kegiatan ekstrakurikuler, minimal tiap peserta didik mengikuti satu kegiatan ekstrakurikuler, munculnya bakat minat siswa yang mampu dikembangkan dengan adanya prestasi yang diraih, menumbuhkembangkan sikap dan keteladanan antar

stakeholder MTs Negeri 2 Brebes dan meningkatnya kenyamanan lingkungan madrasah.

B. Implikasi

1. Implikasi strategi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Brebes dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Penelitian ini mendukung teori-teori tentang pelayanan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah sekaligus memperkaya hazanah ilmu strategi pendidikan Islam, misalnya dibidang peningkatan mutu pembelajaran pendidikan Islam. Secara garis besar implikasi penelitian ini dibedakan menjadi dua bagian yakni secara teoritis dan secara praktis:

a. Implikasi Teoritis

- 1) Penelitian ini membahas tentang strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes, layanan atau jasa merupakan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan pada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun produksi jasa mungkin berkaitan dengan produk fisik atau sebaliknya.¹ Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat pada perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan peningkatan pelayanan ini tergantung bagaimana pihak Madrasah dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengevaluasi seluruh proses kegiatan secara berkelanjutan dan berkala.
- 2) Penelitian ini juga relevan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia tentang Standar Pelayanan Publik yang menjelaskan bahwa setiap penyelenggara pelayanan publik wajib menetapkan dan menerapkan standar pelayanan publik

¹ M N Nasution, Manajemen Jasa Terpadu, (Bogor:PT Gholia Indonesia 2004) 6

untuk setiap jenis pelayanan.² Proses peningkatan mutu layanan madrasah dalam meningkatkan kepuasan pelanggan jasa pendidikan tidak terlepas dari peran serta seluruh warga madrasah dalam melaksanakan manajemen layanan madrasah dengan baik dan seoptimal mungkin.

b. Implikasi Praktis

Manajemen layanan Madrasah merupakan dalam lingkup komponen penyempurnaan Keberadaan di dalam lembaga pendidikan. Mutu yang baik menghasilkan kualitas pendidikan merupakan salah satu indikator terpenting dalam keberhasilan. Karena tanpa adanya peningkatan mutu pendidikan yang baik dalam suatu lembaga pendidikan maka visi dan misi pendidikan tidak akan tercapai.

C. Saran-saran

Sehubungan dengan kesimpulan tersebut, maka saran-saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, kepala madrasah hendaknya selalu mengevaluasi implementasi strategi yang telah dirancang dengan berdasar kriteria SMART.
2. Untuk dapat terealisasi sesuai strategi yang diterapkan, kepala madrasah harus melibatkan semua komponen pendidikan yang ada di lingkungan MTs Negeri 2 Brebes, sehingga strategi yang disusun dapat terealisasi dengan baik.
3. Melalui strategi peningkatan mutu pendidikan yang telah dirancang diharapkan sasaran mutu pendidikan dapat tercapai, sebab dengan meningkatkan mutu pendidikan, diharapkan pengguna layanan pendidikan di MTs Negeri 2 Brebes akan meningkat.

² Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) dan Reformasi Birokrasi tentang Standar dan Pelayanan Pasal 1 ayat 1

DAFTAR PUSTAKA

- Alya Qonita, Kamus Bahasa Indonesia untuk Pendidikan Dasar, Bandung: Indah Jaya Adipratama, 2011
- Chotimah, Chusnul dan Fathurrohman Muhammad. *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam 9Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*). Yogyakarta: Teras, 2014.
- Dali Zulkarnain, *Manajemen Mutu Madrasah*, Bengkulu: Pustaka Pelajar, 2017.
- Danim Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Depag RI, *Al Hakim: Al Qur'an dan Terjemahan*, Semarang: Asy Syifa, 1998
- Depdiknas Balai Pustaka. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007
- Fikriono Muhaji, *Al Hikam Ibn 'Athailah untuk Semua: Menemukan Kesadaran dan Pelita Hidup*, Jakarta: PT. Mizan Publika, 2009
- Gaspersz, Vincent. *Total Quality management*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Greenwood, *Lebih Dekat Dengan Manajemen Baru Pendidikan*, (Jakarta: Gramedia, 2003)
- Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif: untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: Salemba Humanika, 2014.
- Hidayah, Nurul. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.
- Idrus, Ali. *Manajemen Pendidikan Global (Visi, Aksi dan Adaptasi)*, Jakarta: Gaung Persada, 2009.
- Irawan Handi, *Prinsip Kepuasan Pelanggan*, Jakarta: Gramedia, 2002
- Kotler Phillip, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Prehallindo, 2002
- Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*, Jakarta: Loggos, 1999
- M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2005

- Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implikasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004
- Mulyasa E, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, Bandung: PT. Emaja Rosdakarya, 2007
- Munjin. *Pengembangan Madrasah Berbasis Modal Sosial*, Purwokerto: STAIN Press, 2017.
- Pidarta, Made. *Landasan Kependidikan (Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia)*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013
- Qomar Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007
- Rosyada, Dede. *Madrasah dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*, Depok: Kencana, 2017.
- Sallis, Edward. *Total quality management in education*, (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi). Yogyakarta: IRCiSoD. (Buku asli diterbitkan tahun 1993), 2008.
- Satori, Djam'an dan Komariah Aan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Madrasah dalam Sistem Otonomi Madrasah*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Solihin, Ismail. *Manajemen Strategik*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Subana dan Sudrajat, *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Pustaka Setia, 2005.
- Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2009
- Suto Prabowo, "Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan". *Sosial Humaniora* (Juni 2012): Vol 5 No. 1
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Suryosubroto B. *Manajemen Pendidikan di Madrasah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Susanto AB. *Manajemen Strategik Komprehensif (Untuk Mahasiswa dan Praktisi)*, Jakarta: Erlangga, 2014.
- Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ke Tiga*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007)

- Tjiptono Fandy, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Penerbit Andi Offset, 1995
- Umar, Yusuf. *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*. Bandung: Refika Aditama, 2016.
- Usman, Husaini. *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Wibisono Dermawan. *Manajemen Kinerja Korporasi Dan Organisasi (Panduan Penyusunan Indikator)*, Jakarta: Erlangga, 2011.
- Widiyono dan Lukman, *Manajemen Strategis dan Isu-isu Kekinian*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018.
- Yamin, Moh. *Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan (Panduan Menciptakan Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Kurikulum yang Progresif dan Inspiratif)*. Malang: Diva Press, 2009.

