

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN  
BUDAYA MUTU PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI DI KOTA PALU  
(Studi Multikasus pada MAN 1, MAN 2 dan  
MAN Insan Cendekia Kota Palu)**



**DISERTASI**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor  
Pada Program Studi Pendidikan Agama Islam  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu  
Sulawesi Tengah**

**Oleh :**

**TAUFIK  
NIM : 03110117018**

**Promotor dan Co. Promotor:**

**Prof. Dr. H. Sagaf S. Pettalongi, M.Pd.  
Dr. Moh. Ali, M.Pd.I.**

**PROGRAM DOKTOR (S3)  
PASCASARJANA UIN DATOKARAMA PALU  
2021**

## PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Mahapeserta didik yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : **TAUFIK**  
NIM : 03.11.01.17.018  
Tempat/Tgl. Lahir : Labuan 1 April 1977  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Program : Doktor (S3)  
Alamat : Jl. Anoa 1 Lorong Metro Regency No. 64 D Kota Palu  
Judul : **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu ( Studi Multikasus pada MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia Kota Palu ).**

Menyatakan dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran bahwa disertasi ini benar adalah hasil karya sendiri. Jika dikemudian hari terbukti bahwa merupakan duplikasi, tiruan, plagiat, atau di buat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka disertasi dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Palu, 17 September 2021 M  
10 Shafar 1443 H



Peneliti,

**TAUFIK**  
NIM. 03.11.01.17.018

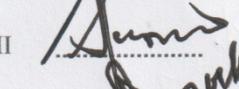
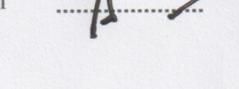
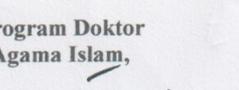
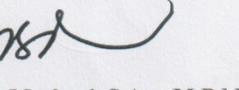
**LEMBAR PENGESAHAN**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN  
BUDAYA MUTU PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI DI KOTA PALU  
(STUDI MULTIKASUS PADA MAN 1, MAN 2 DAN MAN INSAN  
CENDEKIA KOTA PALU)**

Disusun oleh:  
TAUFIK  
NIM. 03110117018

Telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji Disertasi  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Datokarama Palu  
pada tanggal 21 Desember 2021 M / 16 Jumadil Awal 1443 H.

**DEWAN PENGUJI**

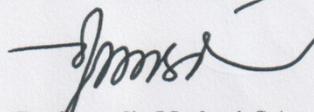
<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Tanda Tangan</b>
Prof. Dr. H. Sagaf S. Pettalongi, M.Pd	Ketua	
Prof. Dr. Rusli, S.Ag., M.Soc.Sc	Sekretaris	
Prof. Dr. H. Sagaf S. Pettalongi, M.Pd	Promotor	
Dr. Moh. Ali, M.Pd.I	Co-Promotor	
Prof. Dr. H.M. Asy'ari, M.Ag	Penguji Internal I	
Prof. Dr. H. Abidin, S.Ag., M.Ag	Penguji Internal II	
Dr. Marzuki, MH	Penguji Internal III	
Prof. Dr. H. Muhammad Ali Ramdhani, S.TP., M.T	Penguji Eksternal	

**Mengetahui:**



Dr. Saepudin Mashuri, S.Ag., M.Soc.Sc.  
NIP. 19731231 200501 1 070

Plt. Ketua Program Doktor  
Pendidikan Agama Islam,



Dr. Saepudin Mashuri, S.Ag., M.Pd.I.  
NIP. 19731231 200501 1 070

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ  
وَالْمُرْسَلِينَ، وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ وَمَنْ تَبِعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ،  
أَمَّا بَعْدُ

Segala puji dan syukur Peneliti persembahkan ke hadirat Allah Swt, karena berkat Taufik dan Hidayah-Nya, penyusunan disertasi yang berjudul: **"Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu (Studi Multikasus Pada MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia Kota Palu)"**, dapat diselesaikan dengan baik.

Shalawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad Saw, beserta keluarga dan sahabatnya yang telah mengawali upaya menegakkan cita-cita Islam di muka bumi ini melalui berbagai cara dan pendekatan yang dicatat dalam sejarah sebagai yang amat berhasil dibandingkan dengan upaya dan pendekatan yang dilakukan oleh tokoh-tokoh lainnya.

Peneliti sangat menyadari bahwa selama penulisan disertasi ini, tak terhitung bantuan yang Peneliti terima dari berbagai pihak, baik moril maupun materil. Oleh karena itu, menjadi kewajiban Peneliti untuk menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada mereka semua tanpa terkecuali.

Ucapan terima kasih ini pertama-tama Peneliti sampaikan kepada Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu, Bapak Prof. Dr. H. Sagaf S. Pettalongi, M.Pd, Direktur Pascasarjana, Bapak Prof. Dr. H. Rusli, S.Ag., M.Soc., Wakil Direktur, Bapak Dr. H. Ahmad Syahid, M.Pd., dan Ketua Program Studi S3 IAIN Palu, Bapak Dr. Moh. Ali, M.Pd.I, serta seluruh staf Pascasarjana, yang telah banyak membantu dan memberikan kemudahan selama Peneliti menempuh pendidikan.

Ucapan terima kasih yang tulus, Peneliti persembahkan kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia atas nama Menteri Agama Republik Indonesia, Bapak Prof. Dr. Phil. H.M. Nur Kholis Setiawan, MA, yang

telah mengeluarkan Surat Keputusan Pemberian Izin Belajar Nomor. B-5005/SJ/B. 11/4/Kp.02.3/7/2018 tanggal 23 Juli 2019, untuk melanjutkan studi pada Program Doktor (S3) Jurusan Pendidikan Agama Islam Pascasarjana UIN Datokarama Palu, yang pada saat itu masih bernama IAIN Palu.

Bapak Prof. Dr. H. Sagaf S. Pettalongi, M.Pd, dan Bapak Dr. Moh. Ali, M.Pd, keduanya adalah dosen Peneliti sekaligus bertindak sebagai Promotor dan Co-Promotor dalam penyusunan disertasi ini. Bimbingan dan arahan-arahan yang tulus dari beliau berdua sangat membantu Peneliti dalam menyelesaikan karya ini. Kepada keduanya Peneliti menghaturkan banyak terima kasih

Kepada Bapak Prof. Dr. H.M. Asy'ari, M.Ag., dan Prof. Dr. H. Abidin, S.Ag., M.Ag., keduanya sebagai penguji utama dalam ujian disertasi ini. Kritikan dan pisau analisis yang konstruktif serta penuh dengan semangat keilmuan dari beliau berdua, sangat membantu Peneliti dalam menyelesaikan disertasi ini.

Ucapan terima kasih juga Peneliti haturkan kepada seluruh dosen pada Program Doktor Pascasarjana UIN Datokarama Palu. Merekalah yang paling banyak memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan tentunya bekal ilmu pengetahuan kepada Peneliti, sejak mengikuti seleksi awal ujian masuk, mengikuti perkuliahan dan ujian kualifikasi sampai berhasil menyelesaikan studi.

Terima kasih kepada Kepala MAN 1 Kota Palu Ibu Dra. Hj. Zaenab, M.Pd.I, Kepala MAN 2 Kota Palu Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I., dan Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu Bapak Drs. Shoim Anwar, M.Pd., yang telah bersedia meluangkan waktu untuk proses wawancara langsung. Dan juga kepada seluruh Wakil Kepala Madrasah, Dewan Guru dan Pegawai Tata Usaha, yang telah bersedia mengisi angket penelitian melalui geoogle form serta membantu dalam memberikan data, dokumen dan informasi lainnya yang diperlukan sehubungan dengan penyusunan disertasi ini, kepada mereka semua Peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Ucapan terima kasih juga Peneliti sampaikan kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, Kepala Bidang Pendidikan Madrasah dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palu, serta Kepala Seksi Pendidikan Islam Kota Palu yang telah memberikan izin dan

motivasi kepada Peneliti untuk melanjutkan pendidikan pada program Doktor Pascasarjana UIN Datokarama Palu. Selanjutnya ungkapan terima kasih kepada Ketua POKJAWAS Kantor Kementerian Agama Kota Palu, Pengawas Pembina MAN 1, Pengawas Pembina MAN 2 dan Pengawas Pembina MAN Insan Cendekia Kota Palu, yang telah banyak memberikan bantuan berupa data pelaksanaan supervisi dan pembinaan pengembangan madrasah.

Ungkapan terima kasih Peneliti sampaikan kepada Bapak Kepala Tata Usaha, Wakamad, Dewan Guru dan ASN Tata Usaha MTsN 4 Kota Palu yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan, semangat dan do'a, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan studi ditengah berbagai kegiatan dan aktifitas dalam mewujudkan MTsN 4 Kota Palu sebagai madrasah mandiri berprestasi agar sejajar dengan sekolah maju lainnya di Kawasan Timur Indonesia Tahun 2030.

Salam Bakti Peneliti kirimkan kepada kedua orang tuaku, Ayahanda tersayang Abd. Rahim Lamami (Almarhum) dan Ibunda tercinta Hasipa Lasasia Laiya (Almarhumah), yang telah melahirkan, memelihara, mendidik dan selalu berdo'a dengan penuh cinta dan rasa kasih sayang. Kepada keduanya Peneliti persembahkan karya utama ini sebagai salah satu wujud bakti kepada beliau berdua di alam Barza', yang dari keikhlasan, ketulusan, do'a dan kesucian hati yang beliau tancapkan ke dalam hati Peneliti, sehingga Peneliti mampu menangkap dan menemukan secercah cahaya kebenaran, kesejukan, kesuksesan dan keberkahan dalam kehidupan ini.

Terima kasih yang tulus kepada kakak dan adik tercinta, Asrawati Abd. Rahim (Almarhumah), Abdul Rauf Abd. Rahim dan Munir Abd. Rahim serta kepada seluruh keluarga besar Lasasia Laiya, keluarga besar Lamami, dan keluarga besar Rapatama serta Ibunda Hj. Baheraeni H. Husein, yang telah banyak memberikan motivasi dan dorongan untuk melanjutkan pendidikan, dari merekalah Peneliti menemukan hakikat dan makna dari sebuah persaudaraan sejati.

Lebih khusus ucapan terima kasih ini Peneliti persembahkan kepada Istri tercinta, Hj. Humaerah, S.Ag., M. Ag dan ketiga putra dan putri penyejuk hatiku: Muhammad Noor Qurais (Ais), Rasdianah Noor Fuadi (Ana) dan Mumtaz Noor

Aziziyah (Iya), berkat keharmonisan dan ketulusan hati dari mereka, menjadi energi besar bagi Peneliti dalam proses penyelesaian studi. Dan merekalah yang menjadi sumber motivasi dan inspirasi bagi Peneliti, pada setiap penggal hari-hari yang panjang di tengah kesibukan dalam memimpin madrasah.

Kepada rekan-rekan mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana UIN Datokarama Palu Angkatan Pertama, yang telah banyak membantu, memberikan motivasi dan semangat kepada Peneliti, selama mengikuti perkuliahan yang dilaksanakan baik di kampus I Jl. Diponegoro Kota Palu, maupun di kampus II Kab. Sigi, menjadi kesan yang mendalam dan tak terlupakan dalam sejarah perjalanan hidup ini, bahwa kita yang memulai proses perkuliahan sebagai pembuka jalan pada Program Doktor UIN Datokarama Palu. Kepada mereka semua Peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Demikian ungkapan kalimat kata pengantar ini Peneliti sampaikan, semoga bermanfaat dan mendapatkan limpahan keberkahan dari Allah Swt.

Palu, 17 September 2021 M  
10 Shafar 1443 H

Peneliti,

**TAUFIK**  
NIM. 03110117018

## ABSTRAK

Nam  
a : Taufik  
NIM : 03110117018  
Judul : ***Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu (Studi Multikasus Pada MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia Kota Palu)***

---

Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan budaya mutu, agar output yang dihasilkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan tuntutan zaman, sehingga penerapan model kepemimpinan kepala madrasah menjadi signifikan dalam mewujudkan madrasah mandiri berprestasi. Tujuan Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu, yang fokus kajiannya adalah: (1) Model kepemimpinan tiga kepala MAN di Kota Palu. (2) Pengembangan mutu yang telah dilakukan oleh tiga kepala MAN di Kota Palu pada periode kepemimpinannya. (3) Strategi kepemimpinan tiga kepala MAN di Kota Palu dalam mengembangkan budaya mutu.

Penelitian disertasi ini menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui desain jenis penelitian studi kasus dengan rancangan multikasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan: (1) observasi, (2) wawancara, (3) dokumentasi, dan (4) studi kepustakaan. Sedangkan analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data dan verifikasi data serta penarikan kesimpulan, yang diakhiri dengan pengecekan keabsahan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan dari ketiga kepala MAN di Kota Palu adalah: Kepala MAN 1 dalam memimpin madrasah nya, mengembangkan kepemimpinan mandiri berprestasi yang cenderung kepada model kepemimpinan *transaksional*. Adapun Kepala MAN 2 mengembangkan kepemimpinan mandiri berprestasi yang cenderung kepada model kepemimpinan *transformasional*. Selanjutnya Kepala MAN Insan Cendekia mengembangkan kepemimpinan mandiri berprestasi yang cenderung kepada model kepemimpinan *visioner*. Pengembangan mutu yang dilakukan oleh kepala MAN 1 dan MAN 2 banyak memiliki persamaan dalam hal penataan proses belajar mengajar, bimbingan peningkatan kualitas siswa, kegiatan keagamaan dan kegiatan ekstra kurikuler, tetapi yang berbeda adalah MAN 1 mengembangkan keterampilan bahasa Jerman, sementara MAN 2 mengembangkan keterampilan bahasa Perancis serta menyelenggarakan program boarding school dan menyelenggarakan unit keterampilan produksi. Sementara pengembangan mutu yang dilaksanakan di MAN Insan Cendekia berbeda dengan madrasah yang lain, karena seluruh siswanya diasramakan sehingga pola pembinaannya lebih efektif, terarah dan terkontrol seperti program responsi, program tutorial pendampingan belajar malam, program intensif bimbingan, program klinik mata pelajaran, program matrikulasi, program remedial dan program pengayaan. Adapun strategi pengembangan mutu yang dilakukan oleh ketiga kepala MAN di Kota Palu

hampir semua sama, misalnya membangun kerja sama dengan instansi terkait, sosialisasi visi dan misi, peningkatan kualitas guru, pengambilan kebijakan yang tepat, pembinaan guru, penegakkan kedisiplinan, serta penyusunan program unggulan madrasah lainnya seperti tahfidz al-Qur'an dan adiwiyata madrasah.

## ABSTRACT

NAME : **Taufik**  
NIM : **03110117018**  
TITLE : ***Principal Leadership in Developing Quality Culture at State Madrasah Aliyahs in Palu City (Multicase Study at MAN 1, MAN 2 and MAN Insan Cendekia City of Palu)***

---

Madrasah principal plays a significant role in developing quality culture, in order that the resulting output can respond the community needs in accordance with the era demands, therefore the implementation of madrasah principal leadership model has become significant in realizing independent madrasah with achievements. The objective of this study is to gain informations about madrasah principals leadership in developing quality culture at State Madrasah Aliyah in the City of Palu, with focus of study: (1) Leadership model of three MAN principals in the City of Palu. (2) Quality development that has been carried out by three MAN principals the City of Palu during their leadership period. (3) Leadership strategy of three MAN principals in the City of Palu in developing quality culture.

This dissertation research engaged a descriptive qualitative method through case study research type with multicase design. The technique of data collection were administered through: (1) observations, (2) interviews, (3) documentation, and (4) literature study. Whilst data analysis were conducted through the reduction of data, presentation of data and verification of data as well as drawing a conclusion, thus completed with the checking of data validity.

The result of study showed that the leadership model of those three of MAN principals in the City of Palu were as follows: the principal of MAN 1 City of Palu in leading the madrasah, has developed an independent leadership with achievement which tended to the transactional leadership model. While, the principal of MAN 2 City of Palu, developed independent leadership with achievements that tended to the transformational leadership model. Furthermore, the principal of MAN Insan Cendekia City of Palu has developed an independent with achievements leadership model which inclined to the visionary leadership model. The quality development carried out by the principals of MAN 1 and MAN 2 have many similarities in terms of structuring the teaching and learning process, coaching towards students' quality improvement, religious activities and extracurricular, but the distinguishing matter was MAN 1 developed the practice of German language skill, while MAN 2 developed the practice of French, and administered boarding school program as well as operating the production skill unit. Furthermore, the quality development implemented in MAN Insan Cendekia was distinctive from the others, since all students stayed in the dormitories, the tutoring system has become more effective, directed and controlled such as on the responsive program, evening study mentoring program, intensive mentoring program, lesson clinic program, matriculation program, remedial and enrichment program. The quality development strategies implemented by the three of MAN principals in the City of Palu were nearly similar, for instance in building partnerships with releant agencies, socializing the vision and mission in teacher quality improvement, right policy making, teacher's training, enforcing self-disciplines, as well as preparing other eminent madrasah's program such as al-Qur'an *tahfidz* and madrasah *adhiyiyata* program.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PROMOTOR</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>ABSTRAK</b> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
1. Manfaat Teoritis .....	10
2. Manfaat Praktis .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	12
A. Penelitian Terdahulu .....	12
B. Pengertian Budaya Mutu.....	29
C. Faktor-Faktor Budaya Mutu.....	35
1. Rencana Strategis .....	35
2. Tim Kerja .....	38
3. Kepemimpinan Manajer .....	40
4. Pengembangan Diri Berkelanjutan.....	42
5. Peningkatan Berkelanjutan.....	45
6. Manajemen Berdasarkan Fakta .....	46
7. Kualitas Layanan.....	46
8. Komitmen Organisasi.....	47
9. Desentralisasi.....	49
D. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	50
1. Pengertian Kepemimpinan .....	50
2. Pengertian Kepala Madrasah .....	59
3. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah .....	61
E. Kerangka Pikir.....	76
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	79
A. Jenis dan Lokasi Penelitian .....	79
B. Pendekatan Penelitian .....	82
C. Sumber Data.....	84
D. Metode Pengumpulan Data .....	85

E. Instrumen Penelitian.....	85
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	89
G. Pengujian dan Keabsahan Data .....	91
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>95</b>
A. Profil Madrasah.....	95
1. MAN 1 Kota Palu.....	95
2. MAN 2 Kota Palu.....	122
3. MAN Insan Cendekia Kota Palu .....	164
B. Pembahasan Data Hasil Wawancara .....	194
C. Model Kepemimpinan Kepala MAN di Kota Palu .....	225
1. Model Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Palu .....	233
2. Model Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Palu .....	243
3. Model Kepemimpinan Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu .....	250
D. Pengembangan Mutu Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu .....	255
E. Strategi Kepemimpinan Kepala MAN di Kota Palu .....	282
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>299</b>
A. Kesimpulan .....	299
B. Implikasi Penelitian .....	301
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>302</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 4.1 Cakupan Kelompok Mata Pelajaran.....	98
Tabel 4.2 Struktur Kurikulum Kelas X Peminatan dan Ilmu Alam .....	102
Tabel 4.3 Struktur Kurikulum Kelas X Peminatan Ilmu-Ilmu Sosial .....	103
Tabel 4.4 Struktur Kurikulum Kelas X Peminatan Ilmu-Ilmu Bahasa .....	105
Tabel 4.5 Struktur Kurikulum Kelas X Peminatan Ilmu-Ilmu Keagamaan .....	106
Tabel 4.6 Struktur Kurikulum Kelas XI dan XII Peminatan MIA .....	108
Tabel 4.7 Struktur Kurikulum Kelas XI dan XII Peminatan IIS .....	109
Tabel 4.8 Struktur Kurikulum Kelas XI dan XII Program Bahasa.....	110
Tabel 4.9 Struktur Kurikulum Kelas XI dan XII Program Keagamaan .....	112
Tabel 4.10 Beban Belajar Peserta Didik .....	115
Tabel 4.11 Target Ketuntasan Belajar Peserta Didik (K. 13) .....	116
Tabel 4.12 Keadaan Mobiler.....	121
Tabel 4.13 Tenaga Pendidik.....	127
Tabel 4.14 Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan .....	128
Tabel 4.15 Cakupan Kelompok Mata Pelajaran.....	129
Tabel 4.16 Peminatan MIPA.....	132
Tabel 4.17 Peminatan Keagamaan .....	134
Tabel 4.18 Peminatan IPS .....	136
Tabel 4.19 Peminatan Bahasa .....	138
Tabel 4.20 Program Keterampilan .....	139

Tabel 4.21 Struktur Keterampilan Kelas X dan XI Peminatan Keagamaan .....	141
Tabel 4.22 Struktur Kurikulum Kelas X dan XI Peminatan MIA.....	143
Tabel 4.23 Alokasi Waktu.....	150
Tabel 4.24 Target Ketuntasan Belajar Peserta Didik (K13) .....	152
Tabel 4.25 Ketuntasan Belajar Minimal (KBM) MAN 2 Kota Palu Tahun Pelajaran 2020/2021 .....	155
Tabel 4.26 Data Peserta Didik MAN 2 Kota Palu 5 Tahun Terakhir.....	159
Tabel 4.27 Profil Ruang Kelas .....	161
Tabel 4.28 Profil Ruang Labotarium, Keterampilan dan Multimedia.....	162
Tabel 4.29 Ruang Penunjang Lain .....	163
Tabel 4.30 Peminatan IPA .....	168
Tabel 4.31 Peminatan IPS .....	170
Tabel 4.32 Kriteria Ketuntasan Minimal.....	181
Tabel 4.33 Standar Kompetensi Kelas X .....	187
Tabel 4.34 Standar Kompetensi Kelas XI .....	188
Table 4.35 Standar Kompetensi Kelas XII.....	189
Tabel 4.36 Dimensi dan Indikator Model Kepemimpinan .....	223
Tabel 4.37 Strategi Kepemimpinan Kepala MAN di Kota Palu .....	297

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Peranan Manajer.....	68
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Model Kepemimpinan Kepala Sekolah (Kadarusman, 2012) dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Malhi, 2013).....	78

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.
2. Instrumen Wawancara (Kepala Madrasah).
3. Instrumen Acuan Mutu (Studi Dokumentasi).
4. Surat Izin Penelitian Disertasi Nomor: 002/In.13/D/PP.00.9/01/2020.
5. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian dari MAN 1 Kota Palu
6. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian dari MAN 2 Kota Palu
7. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian dari MAN IC Kota Palu
8. Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: B-5005/SJ/B.II/4/Kp.02.3/7/2018 Tentang Pemberian Izin Belajar.
9. Surat Keputusan Direktur Pascasarjana IAIN Palu Nomor: 047 Tahun 2019 Tentang Penunjukan Promotor dan Co-Promotor.
10. Surat Keputusan Direktur Pascasarjana IAIN Palu Nomor: 217 Tahun 2019 Tentang Tim Penguji Seminar Proposal Disertasi.
11. Surat Keputusan Direktur Pascasarjana IAIN Palu Nomor: 099 Tahun 2021 Tentang Tim Penguji Seminar Hasil Disertasi.
12. Surat Keputusan Direktur Pascasarjana IAIN Palu Nomor: 201 Tahun 2021 Tentang Tim Penguji Seminar Tutup Disertasi.
13. Dokumentasi Kegiatan Wawancara.
14. Daftar Riwayat Hidup.

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi Arab-Indonesia yang digunakan dalam penulisan Disertasi ini adalah sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
ء	'	ض	d}
ب	B	ط	t}
ت	T	ظ	z}
ث	Th	ع	'
ج	J	غ	Gh
ح	h}	ف	F
خ	Kh	ق	Q
د	D	ك	K
ذ	Dh	ل	L
ر	R	م	M
ز	Z	ن	N
س	S	و	W
ش	Sh	ه	H
ص	s}	ي	Y

1. Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang caranya dengan menuliskan coretan horizontal di atas huruf a>, i>, dan u>. Contoh: *al-Tabanni>*
2. Bunyi hidup dobel (difotong) Arab ditransliterasikan dengan menggabung dua huruf “ay” dan “aw”. Contoh : *Bayna, 'alayhim, qawl, mawd}u>'ah*

3. Kata yang ditransliterasikan dan kata-kata dalam bahasa asing yang belum terserap menjadi bahasa baku Indonesia harus dicetak miring.
4. Bunyi huruf hidup akhir sebuah kata tidak dinyatakan dalam transliterasi. Transliterasi hanya berlaku pada konsonan akhir.

Contoh :

Ibn Taymiyah *bukan* Ibnu Taymiyah, Inna al-di>n ‘inda Alla>h al-Isla>m  
*bukan* Inna al-di>na ‘inda Alla>hi al-Isla>mu, *Fahuwa wa>jib* bukan  
*Fahuwa wa>jibun*.

5. Kata yang berakhir dengan *ta>’ marbu>t}ah* dan berkedudukan sebagai sifat (*na’a>t*) dan *id}a>fah* ditransliterasikan dengan “ah”, sedangkan *mud}a>f* ditransliterasikan dengan “at”. Contoh:

- a. *Na’a>t* dan *mud}a>f ilayh: Sunnah sayyi’ah, al-maktabah al-mis}riyyah*
- b. *Mudha>f: mat}ba’at al-’a>mmah*

6. Kata yang berakhir dengan *ya>’ mushaddadah* (*ya’* bertasydid) ditransliterasikan dengan *i>*. Jika *i>* diikuti dengan *ta>’ marbu>t}ah* maka transliterasinya adalah *i>yah*. Jika *ya’* bertasydid berada di tengah kata, ditransliterasikan dengan *yy*.

Contoh:

- a. *al-Ghaza>li>, al-Nawa>wi>*.
- b. *Ibn Taymiyah, al-Jawzi>yah*.
- c. *Sayyid, mu’ayyid, muqayyid*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Madrasah merupakan institusi terdepan dalam melaksanakan proses pendidikan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas sumber daya manusia, maka seyogyanya madrasah dikelola oleh seorang pemimpin yang memiliki kualifikasi dan dasar-dasar kepemimpinan. Kepala madrasah memiliki peranan penting dalam menggerakkan seluruh komponen di madrasah sehingga proses pembelajaran berjalan dengan baik.

Madrasah yang bermutu akan dapat terwujud, jika didukung oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif. Sebagaimana pendapat Fred M. Hechinger mengatakan: “Saya tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk, dan sekolah yang buruk dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk. Saya juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik dan turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya.”<sup>1</sup>

Teori di atas memberikan penegasan bahwa kepala madrasah harus memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan, yang diharapkan akan terwujud sumber daya manusia yang berkualitas dan lembaga pendidikan yang bermutu.

---

<sup>1</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), Cet. I., h. 97.

Kepala madrasah merupakan jabatan formal yang hanya dapat diisi oleh orang-orang berdasarkan atas pertimbangan dan ketentuan yang berlaku. Untuk itu, kepala madrasah bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan, baik yang terkait dengan pencapaian tujuan madrasah maupun dalam penciptaan iklim madrasah yang berbudaya mutu.

Pengembangan budaya mutu merupakan pendekatan normatif yang menjadi perhatian semua lembaga dalam mendukung perubahan secara nyata. Keragaman konteks menjadi pertimbangan dalam mengembangkan budaya mutu dengan memberikan ruang bagi kreativitas serta mengakomodasi cara baru untuk mengembangkan budaya mutu itu sendiri. Dalam budaya mutu, kualitas bukan hanya sebuah wacana namun harus diwujudkan dalam bentuk tindakan sehingga menghasilkan perubahan dalam sistem nilai.

Sebagai bagian dari peningkatan kualitas, budaya mutu menjadi sebuah konsep yang diterima untuk mendukung proses pengembangan dalam pendidikan.<sup>2</sup> Budaya mutu adalah pola kebiasaan, kepercayaan dan perilaku yang menyangkut kualitas. Untuk mencapai sasaran mutu, sekolah atau organisasi perlu memiliki budaya mutu positif.<sup>3</sup> Sebagaimana yang disampaikan oleh Malhi bahwa budaya mutu ialah sebuah sistem nilai, komitmen dan norma bersama yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan dengan terus berupaya meningkatkan kualitas produk dan layanan. Budaya mutu, harus melekat dalam setiap aspek kehidupan organisasi, termasuk di dalamnya perekrutan dan promosi, orientasi

---

<sup>2</sup>Harvey, L., & Stensaker, B. *Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. European Journal of Education.* (2008)

<sup>3</sup>Kausar, S. *Impact of Quality Culture on Employees' Motivation : A Study on Education Sector of Pakistan*, 22(7), (2014. h. 1082-1089.

karyawan dan pelatihan berkelanjutan, kompensasi, gaya manajemen, pengambilan keputusan, struktur organisasi, proses kerja dan penataan kantor. Dengan demikian, dalam budaya yang berorientasi mutu, dapat dikatakan bahwa “mutu” adalah cara hidup, prinsip kualitas yang tercermin dalam praktek dan perilaku organisasi.<sup>4</sup>

Dalam kehidupan pembangunan di Indonesia, orientasi mutu merupakan sesuatu yang sangat penting, yang harus didukung dan dikembangkan dalam rangka merespon kecenderungan persaingan global. Hal ini berdampak pada bidang pendidikan dengan munculnya sejumlah penelitian tentang mutu pendidikan. Mutu merupakan hasil karya dan budidaya manusia, maka hal yang paling mendasar adalah bagaimana transformasi nilai-nilai yang ada di dalamnya dapat dilaksanakan. Transformasi nilai mutu hanya mungkin dilaksanakan dalam konteks sosial pada unit-unit terdepan pendidikan, yakni madrasah. Dalam konteks ini transformasi nilai mutu oleh kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk diteliti.<sup>5</sup>

Sejumlah studi penelitian selama dekade terakhir telah membentuk fungsi utama kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan budaya sekolah secara umum.<sup>6</sup> Terdapat bukti bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam pengembangan kualitas organisasi.<sup>7</sup> Hal ini dikemukakan oleh Gore sebagai

---

<sup>4</sup>Malhi, R. S. *Creating and Sustaining A Quality Culture. Journal of defense Managemen.* (2013)

<sup>5</sup>Anwar, S. *Pengembangan Budaya Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.* Jurnal Studi Keislaman, 14(2), (2014) h.455-490

<sup>6</sup>Grace, G. *School Leadership: Beyond Educational Managemen .* (1995) The falmer Press. London

<sup>7</sup>Blanton, C. *A Principal's vision of excellence: achieving quality through empowerment praxis*, Vol. 3 No. 2, (1991), h. 1-2, 9

contoh dari kebanyakan pendekatan manajemen mutu yang tersedia untuk organisasi-organisasi, kepemimpinan, visi dan budaya merupakan unsur yang sangat penting dalam sekolah jika pada lembaga terjadi perubahan secara signifikan dan permanen.<sup>8</sup> Aspin, dkk., berpendapat bahwa fungsi dan tugas yang telah diidentifikasi berkaitan dengan promosi. Dalam kualitas pendidikan, cara utama yaitu tanggung jawab kepala sekolah yang dituntut dengan latihan kepemimpinan dan manajemen dari sekolah dan sistem sekolah.<sup>9</sup> Pentingnya kepemimpinan dalam pengembangan kualitas pendidikan sekolah juga diakui oleh Paine dkk. Yang membahas tentang konsep total *Quality of Education* (TQE) sebagai model untuk sekolah, menyebutkan bahwa “sebuah sistem yang sedang berproses dimana seseorang bekerja di dalamnya membutuhkan hal yang lebih dari sebuah manajemen. Hal ini membutuhkan kepemimpinan.<sup>10</sup> Kepemimpinan juga penting untuk mengembangkan misi dan tujuan, bekerja secara konsisten menuju tujuan dan misi perbaikan sekolah.<sup>11</sup>

Data Bank Dunia menyebutkan bahwa ada empat faktor penghambat mutu pendidikan, yaitu: (1) kompleksitas pengorganisasian pendidikan dasar antara Depdiknas dan Depdagri serta Depag, (2) praktek manajemen yang sentralistik

---

<sup>8</sup>Gore, E.W. Jr. “*Total quality management in education*”. In Hubbard, D.L. (Ed), *Continuous Quality Improvement: Making the Transition to Education*, (1993) Prescott Publishing Company, Maryville, MO, h. 357-358.

<sup>9</sup>Aspin, D.N., Chapman, J.D and Wilkinson, V.R *Quality Schooling: A Pragmatic Approach to some Current Problems, Topics and Issues*, Cassel, London. (1994), h. 20

<sup>10</sup>Paine, L. S. “*Managing for Organizational Integrity*.” *Harvard Business Review*, March-April, 72 (2), (1994), h. 106-117

<sup>11</sup>Berry, G. *Leadership and the development of quality culture in schools*. *International Journal of educational management*, 11 (2), ( 1997), h. 52-64

pada tingkat SD dan SMP, (3) praktek penganggaran yang terpecah dan kaku, (4) manajemen sekolah yang tidak efektif.<sup>12</sup>

Sebagai upaya untuk melibatkan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dimana salah satu isu penting dalam Undang-Undang tersebut adalah pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan. Ditegaskan lebih jauh dalam pasal 9 Undang-Undang tersebut bahwa masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.<sup>13</sup>

Penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah sangat tepat dilakukan dalam upaya pengembangan budaya mutu pendidikan, karena budaya mutu merupakan suatu sistem yang tidak hanya mengatasi masalah-masalah pendidikan, tetapi juga sebagai model yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan. Manajemen mutu menawarkan filosofi, metode dan strategi baru untuk perbaikan mutu pendidikan. Hadis dan Nurhayati mengemukakan bahwa melalui penerapan manajemen mutu terpadu di institusi pendidikan, diharapkan keterpurukan mutu pendidikan di Indonesia dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia Indonesia di masa kini dan di masa yang akan datang.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>Jalal, Fasli dan dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa. (2001). h. 155.

<sup>13</sup>Anwar, (2014).

<sup>14</sup>Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, (2012), h.

Pengembangan budaya mutu sekolah dalam pendidikan dilaksanakan dengan meningkatkan pelayanan untuk memenuhi keinginan dan harapan dari para pelanggan. Pelanggan dalam pendidikan di bagi menjadi tiga kelompok, yaitu: 1) pelajar yang secara langsung menerima jasa, 2) orang tua, sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, 3) pihak yang memiliki peran penting, meskipun tidak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Keragaman pelanggan tersebut menjadikan seluruh institusi pendidikan agar lebih memfokuskan perhatian pada keinginan pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka.<sup>15</sup>

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan harus dapat mengadopsi penerapan manajemen mutu terpadu dengan melakukan perubahan budaya mutu pendidikan yang ada di sekolah menuju ke arah perbaikan, yaitu proses perbaikan yang dilakukan secara terus menerus.<sup>16</sup> Budaya mutu sekolah merupakan *Organisation Culture Values* yang merupakan bagian dari nilai-nilai budaya organisasi yang ada di sekolah. Karena budaya mutu dijadikan sebagai perwujudan dari upaya menerjemahkan visi ke dalam nilai-nilai instrumental yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas bagi seluruh komponen sekolah.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Sallis, Edward. *Total Quality Managemen in Education*. Jogjakarta: Ircisod, (2011), h. 68

<sup>16</sup>Kurniasih, W. D., & Radiana, U. *Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah Dasar Swasta Bruder Melati Kota Pontianak*. (2013), h. 1-16.

<sup>17</sup>Ahadiah, W. *Pengembangan Mutu di Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik*. (2017) Diakses 15 Oktober 2019 (<http://digilib.uinsby.ac.id/21784/5/Bab%202.pdf>)

Budaya mutu yang positif dibangun tentu didukung pemimpin yang memiliki sikap positif.<sup>18</sup> Kepemimpinan adalah bekerja dengan orang-orang untuk melakukan hal-hal baru di dunia yang semakin kompleks dan cepat berubah. Kita membutuhkan organisasi yang fleksibel dan berkelanjutan dan organisasi terdiri dari individu. Kepemimpinan tidak harus dikaitkan dengan otoritas, tetapi terkait dengan bagaimana memobilisasi orang untuk mengatasi masalah terberat dan melakukan pekerjaan terbaik mereka. Kepemimpinan tertanam dalam diri kita masing-masing, tetapi kuncinya adalah untuk menumbuhkan semangat pribadi yang akan memberi keberanian untuk melakukan hal-hal yang tampak sulit, tidak pasti atau bahkan tidak populer.

Beberapa ahli berpendapat bahwa kepemimpinan sama dengan proses pengaruh sosial yang terjadi diantara semua anggota kelompok, dan yang lain percaya bahwa kepemimpinan adalah segala sesuatu yang dilakukan seseorang untuk dapat memimpin secara efektif. Meskipun tidak dapat dipahami bahwa memimpin tidak mudah, para pemimpin harus memiliki beberapa atribut penting seperti visi, integritas, kepercayaan, tidak mementingkan diri sendiri, komitmen, kemampuan kreatif, ketangguhan, kemampuan komunikasi, pengambilan resiko dan visibilitas.<sup>19</sup>

Dalam menghadapi era yang maju, penting bagi kita untuk memahami perspektif global dalam kepemimpinan, termasuk di dalamnya adalah: 1) sifat-sifat universal yang telah dikaitkan dengan para pemimpin yang baik; 2)

---

<sup>18</sup>Riyanta, T, *Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Transformasional*. Jurnal Manajemen Pendidikan. UNY. (2016)

<sup>19</sup>Bohoris, G., & Vorria, E. P. *Leadership vs Management: Business Excellence/Performance management View*. In Landscape Management. (2017).

bagaimana sifat-sifat universal ini dilihat dari sisi gender dan generasi yang berbeda; 3) bagaimana globalisasi merubah perspektif para pemimpin dan kompetensi yang di butuhkan.

Manajemen mutu berusaha meningkatkan mutu layanan, produktivitas, dan efisiensi. Melalui perbaikan kinerja proses seperti ini, sangatlah membantu pelaksanaan pendidikan agar dapat berjalan secara maksimal sehingga sekolah dapat menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas. Prinsip dalam pelaksanaan manajemen mutu diterapkan dengan baik dari segi akademik maupun non akademik, sehingga prestasi-prestasi dapat diraih dengan baik.<sup>20</sup>

Penelitian ini akan dilaksanakan pada tiga sekolah yang merupakan sekolah yang berada di bawah tanggung jawab Kementerian Agama, yang lebih di kenal dengan sebutan madrasah. Hasil pengamatan yang dilakukan pada tiga madrasah tersebut dipaparkan sebagai berikut.

Kepala MAN 1 Kota palu memiliki komitmen untuk mewujudkan madrasah yang bermutu dan berupaya keras untuk mewujudkan visi misi madrasah nya, yaitu: menuju peserta didik berprestasi, mandiri dan berwawasan lingkungan berlandaskan iman dan takwa.

Kepala MAN 2 Kota Palu dalam kiprahnya mengembangkan pendidikan senantiasa melakukan inovasi seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam menghadapi tuntutan masyarakat untuk mampu menghasilkan sumber daya manusia unggul yang pandai, kreatif, inovatif, sanggup membaca trend masa depan dan memiliki keahlian atau skill yang dapat

---

<sup>20</sup>Hidayat, M. *Manajemen Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pager aji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas*. Tesis, IAIN Purwokerto, (2018), h. 1.

di gunakan untuk memasuki Dunia Usaha atau Dunia Industri (DU/DI) atau melanjutkan studi ke perguruan tinggi.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu melakukan terobosan dan langkah-langkah kongkrit untuk menjaga marwah MAN Insan Cendekia, yang dikenal oleh masyarakat Indonesia sebagai madrasah yang berkualitas.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka Peneliti akan mengkaji kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu. Hal ini merupakan fenomena yang terjadi secara alamiah sehingga perlu dipotret situasi dan kondisi yang terjadi langsung di lapangan.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan pokok yang akan dibahas dalam penelitian ini, adalah “Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu pada MAN 1 Kota Palu, MAN 2 Kota Palu dan MAN Insan Cendekia Kota Palu?”. Untuk mengelaborasi pokok permasalahan di atas, maka akan di bagi dalam tiga sub masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana model kepemimpinan tiga Kepala MAN di Kota Palu?
2. Bagaimana pengembangan mutu tiga Kepala MAN di Kota Palu pada periode kepemimpinannya?
3. Bagaimana strategi kepemimpinan tiga Kepala MAN di Kota Palu dalam mengembangkan budaya mutu?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini, adalah:

1. Mendeskripsikan model kepemimpinan tiga Kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu.
2. Mendeskripsikan pengembangan mutu tiga Kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu pada periode kepemimpinan.
3. Mendeskripsikan strategi kepemimpinan tiga Kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu dalam mengembangkan budaya mutu.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang akan diperoleh melalui penelitian ini, adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu dalam mengembangkan budaya mutu di madrasah. Dan juga dapat menjadi referensi dan rujukan bagi pengembangan madrasah khususnya mengenai kepemimpinan dan budaya mutu.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian diharapkan:

- a. Bagi kepala madrasah, memberikan kontribusi yang nyata terhadap perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan, memberikan wawasan kepada para kepala madrasah bagaimana mengembangkan budaya mutu yang seharusnya sehingga semua aspek kualitas dapat ditingkatkan dan sesuai dengan visi misi madrasah.

- b. Bagi madrasah, adanya perbaikan yang berkesinambungan dan berkelanjutan dalam mendukung upaya mewujudkan madrasah hebat bermartabat.

Bagi pemangku kebijakan, memberikan rekomendasi kepada madrasah bagaimana upaya yang seharusnya dilakukan dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan baik pada tingkat Madrasa Aliyah, sampai pada tingkat dasar, yaitu Madrasah Ibtidaiyah, serta Raudhatul Athfal.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan letak perbedaan antara penelitian disertasi ini, dengan penelitian-penelitian yang lain. Oleh karena itu, Peneliti akan menguraikan beberapa penelitian terdahulu untuk memperkuat serta memperkaya hasil penelitian ini. Adapun penelitian-penelitian yang dimaksud, sebagai berikut:

Penelitian oleh Hidayat. R Suharyati. H, dkk; yang berjudul *Optimalisasi Budaya Mutu Sekolah untuk Meningkatkan Komitmen Guru*, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel budaya mutu dengan variabel komitmen guru. Hal ini berarti bahwa pengembangan pelaksanaan budaya mutu secara optimal di sekolah atau madrasah dapat meningkatkan komitmen guru. Berdasarkan penelitian ini dan didukung penelitian sebelumnya bahwa peningkatan budaya mutu di sekolah atau madrasah dapat dilakukan melalui optimalisasi kegiatan sekolah dengan cara berkomitmen pada kemajuan sekolah, memenuhi infrastruktur sekolah, pelayanan pelanggan internal dan eksternal, membentuk tim kerja, mengembangkan profesionalisme guru, pengevaluasian sekolah atau madrasah, kolaborasi dengan pihak-pihak luar, memberikan reward dan punishment.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Rais Hidayat and others, “*Optimalisasi Budaya Mutu Sekolah Untuk Meningkatkan Komitmen Guru*” *Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 6. No. 2, Juli 2018 P-ISSN 2302-0296 E-ISSN 2614-3313 Optimalisasi*, 41. 2 (2017), h. 84-93.

Penelitian yang berjudul *Makna School Culture dan Budaya Mutu bagi Stakeholder di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan Kota Madiun Tahun Pelajaran 2014-2015*, oleh Miftahul Choir menjelaskan bahwa budaya mutu merupakan proses pembentukan tradisi akademik yang dijadikan untuk membentuk kualitas dari lembaga, membutuhkan proses yang berkelanjutan dan melibatkan banyak pihak. Oleh sebab itu, diperlukan adanya upaya strategis dan berkesinambungan agar seluruh warga madrasah dapat memahami pembentukan budaya mutu, salah satunya adalah dengan melakukan kegiatan supervisi dan evaluasi secara terprogram dan konsisten. Pembentukan budaya mutu diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan mutu di sekolah.<sup>2</sup>

Dalam jurnal yang berjudul “*Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu*” oleh Hendro Widodo di jelaskan bahwa dalam konteks pendidikan, mutu terdiri dari tiga unsur, yaitu: *Input*, Proses dan *Output*. Ketiga unsur tersebut saling berhubungan, *output* bermutu yang di dukung oleh *input* pendidikan yang bermutu dihasilkan oleh proses pendidikan yang bermutu, dimana hal ini dihasilkan dari *output* lembaga pendidikan yang bermutu. Sekolah dapat dikatakan bermutu apabila *input*, proses serta *output* pendidikannya memenuhi syarat yang diinginkan oleh pengguna jasa pendidikan, baik secara internal maupun eksternal. Dalam hal ini, manajemen mutu pendidikan merupakan kemampuan sekolah dalam mendayagunakan seluruh sumber daya pendidikan untuk meningkatkan kemampuan *input*, proses serta hasil pendidikan guna

---

<sup>2</sup>Miftahul Choiri, ‘*Makna School Culture dan Budaya Mutu Bagi Stakeholder di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan Kota Madiun Tahun Pelajaran 2014-2015*’, Kodifikasia, 9.1 (2016). <<https://doi.org/10.21154/kodifikasia v9il.464>>

memenuhi persyaratan yang diharapkan oleh pengguna jasa pendidikan (*stakeholder*).

Setiap sekolah diharapkan dapat memberikan jaminan mutu terhadap masyarakat (orang tua) sebagai *stakeholders* pendidikan. Dewasa ini, para orang tua mulai cerdas dalam mencari serta menyekolahkan anaknya. Sekolah yang dapat memberikan jaminan mutu, maka orang tua akan menyekolahkan anaknya, meskipun sekolah tersebut terletak pada wilayah geografis yang terpencil jauh dari perkotaan. Di sisi lain, bentuk kecerdasan orang saat ini ialah orang tua bersedia untuk mengeluarkan biaya yang lebih tinggi dengan syarat sekolah dapat memenuhi jaminan mutunya. Bagi orang tua kualitas mutu pendidikan untuk anaknya merupakan hal yang primer, karena produk yang dihasilkan melalui pendidikan di sekolah dapat memberikan kepuasan kepada orang tua.<sup>3</sup>

Adapun dampak budaya mutu dalam peningkatan prestasi peserta didik di sekolah terbagi menjadi dua yaitu dampak dari segi non keilmuan dan dari segi keilmuan. Dampak dari segi non keilmuan yaitu peserta didik mendapatkan pelatihan karya tulis ilmiah remaja, mengetahui langkah-langkah dalam mencapai puncak prestasi, mampu meningkatkan ketekunan, kesabaran dan semangat dalam mencapai sesuatu. Sedangkan dampak dari segi keilmuan yaitu peserta didik mengetahui langkah-langkah meningkatkan prestasi dalam melakukan penelitian yang tepat dalam mengikuti lomba.

Dalam meningkatkan prestasi peserta didik melalui implementasi budaya mutu, terdapat faktor pendukung dan penghambat, yaitu: a)

---

<sup>3</sup>Hendro Widodo, "Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu," Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 7 No. 2 (2018) 473-486, 7.2 (2019), h. 473-486.

sarana dan prasarana yang memadai; b) sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan; c) dukungan penuh dari manajemen; d) niat dari peserta didik yang harus ditanamkan sejak awal; e) pembimbingan tekad kuat dari peserta didik; f) motivasi agar semangat tetap terjaga. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu: a) ketidaklengkapan sumber daya media yang tersedia di laboratorium; b) karakter peserta didik yang mudah menyerah; c) lemahnya motivasi terhadap diri sendiri.<sup>4</sup>

Kualitas layanan pendidikan di sekolah adalah sejauh mana kemampuan sekolah untuk dapat menunjukkan ketersediaan, kelengkapan, kelayakan sarana dan prasarana, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, reliabilitas tenaga pendidik, responsivitas tenaga kependidikan dalam melaksanakan pelayanan, kepastian dalam pelayanan, sikap empati dalam pelayanan pendidikan di sekolah. Pelayanan pendidikan dengan manajemen pola baru sejatinya memberikan jaminan kepada peserta didik untuk dapat meraih prestasi, baik prestasi akademik maupun non akademik (olahraga, seni, kepramukaan, dan keagamaan) dan prestasi lainnya yang dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Sekolah harus lebih fokus untuk memikirkan penerapan ISO (*Global Standar Companies*) sebagai antisipasi dalam menghadapi tantangan global dalam bidang pendidikan di masa yang akan datang.

Harapan masyarakat terhadap sekolah diantaranya adalah mutu pendidikan yang baik sebagai hasil pelayanan yang profesional, yang dapat dilihat dari tiga

---

<sup>4</sup>Muh Farid Bawasyir, *Implementasi Budaya Mutu dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik di SMA Al Hikmah Surabaya Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya*, (2018), h. 1-8.

aspek jaminan mutu pendidikan yaitu, kompetensi, akreditasi dan akuntabilitas. Untuk mencapai mutu pendidikan di sekolah, salah satu pilihannya adalah mengacu pada penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM) sebagai implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

MBS menuntut adanya ketersediaan dan kesiapan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan), dan sumber daya lainnya (anggaran, peralatan, perlengkapan bahan, dan sebagainya), kemampuan, kemauan, kerelaan dan dedikasi yang tinggi. Karakteristik sekolah bermutu dengan penerapan MBS diantaranya: 1) fokus pada kostumer yaitu masyarakat atau murid, 2) keterlibatan menyeluruh warga sekolah dalam tugas, 3) pengukuran yang berkesinambungan dan menyeluruh, 4) komitmen terhadap tugas sebagai Pengabdian, 5) perbaikan berkelanjutan terstandar yang diharapkan yaitu *global standardization For agency* (ISO).<sup>5</sup> Penjaminan mutu pendidikan merupakan sederetan proses dan sistem yang saling berkaitan untuk mengumpulkan, menganalisis dan melaporkan data tentang program dan kinerja mutu pendidikan.

Proses penjaminan mutu dilakukan dengan mengidentifikasi aspek pencapaian dan prioritas peningkatan. Penyediaan data menjadi dasar perencanaan serta pengambilan keputusan untuk membantu menciptakan budaya peningkatan mutu berkelanjutan. Forum pendidikan harus mengefektifkan langkah-langkah dalam mengambil setiap keputusan yang optimal dan mengefisiensikan biaya pengeluaran. Fungsi manajemen terdiri atas empat hal yaitu; perencanaan,

---

<sup>5</sup>Muhammad Basri, "*Budaya Mutu dalam Pelayanan Pendidikan*." (2011) h. 1-2

pengorganisasian, pengendalian, serta supervisi. Pelatihan serta pembinaan manajemen adalah pendidikan singkat mengenai teknik atau taktik eksklusif agar dapat dikuasai oleh orang yang dilatih atau ditraining menjadi terampil.

Penjaminan mutu pendidikan ialah aktivitas mandiri lembaga pendidikan, yang harus disusun, dirancang, dilaksanakan dan dievaluasi secara kontinyu sepanjang masa. Salah satu upaya dalam mewujudkan penjaminan mutu yang dilakukan oleh pihak sekolah, yaitu melakukan evaluasi diri, kemudian ditindaklanjuti dengan monitoring sekolah dari pihak pemerintah daerah, sehingga mutu pendidikan terjamin dengan baik. Penjaminan kualitas merupakan bagian yang menyatu dalam membentuk kualitas produk serta jasa dalam satuan pendidikan itu sendiri.

Mekanisme penjaminan mutu yang digunakan dapat dievaluasi jika dinilai perubahan tersebut menuju ke arah penurunan atau kemunduran. Materi pembinaan tentang manajemen budaya mutu pendidikan pada hakekatnya berkaitan dengan tugas serta fungsi dari pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>6</sup>

Keefektifan sebuah sekolah sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Manusia adalah sumber daya yang utama bagi sebuah organisasi yaitu sekolah. Organisasi sekolah yang baik dan unggul terbentuk dari budaya iklim sekolah itu sendiri. Budaya sekolah sangat berpengaruh terhadap mutu pelayanan pendidikan, sehingga baik atau tidaknya iklim budaya sekolah ditentukan oleh perilaku individu di dalam sekolah tersebut dalam mencapai keefektifan mutu sekolah itu sendiri. Mutu pelayanan pendidikan menekankan

---

<sup>6</sup>Muhammad Rezki Siregar "*Penerapan Budaya Mutu di SMA Negeri Dolok Batu Nanggar melalui Training dan Pelatihan Manajemen*". Tesis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (t.th) h. 1-9

pada kebutuhan kepuasan pelanggan dan pola manajemen sekolah yang baik, dengan disertai kepemimpinan yang baik, akan menghasilkan suatu mutu pendidikan yang unggul. Pada mutu pelayanan pendidikan terdapat suatu produktivitas yang harus dikontrol sebagai perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan sumber daya yang digunakan (*input*).

Pengelolaan produktivitas itu sendiri tidak hanya berasal dari kepemimpinan seorang manajer (kepala sekolah). Kepemimpinan pada organisasi adalah daya penggerak dari seluruh sumber-sumber dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Produktivitas suatu sekolah dapat dinyatakan secara kuantitas dan kualitas, sehingga menjadi proses membangun budaya sekolah yang baik melalui peningkatan mutu pelayanan pendidikan. Produktivitas sekolah secara kuantitas dapat diukur berupa jumlah lulusan sekolah.

Produktivitas sekolah dalam ukuran kualitas tidak hanya diukur dengan anggaran, namun digambarkan dari ketepatan dalam menggunakan metode, sehingga memudahkan cara kerja agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sehingga mendapat respon positif dari pelanggan sekolah. Dari pernyataan di atas, maka budaya organisasi yang sesuai dengan iklim sekolah akan mempengaruhi mutu pelayanan pendidikan di dalam sekolah itu sendiri dengan menekankan pada kepuasan pelanggan pendidikan.<sup>7</sup>

Menurut penelitian yang dilakukan oleh D. Deni Koswara dan Elin Rosalin, terdapat lima faktor dalam pembentukan nilai-nilai budaya mutu, yaitu: kepemimpinan, lingkungan kerja, jaringan komunikasi, nilai-nilai budaya

---

<sup>7</sup>Setio Pramono. *Total Quality Management sebagai Budaya Organisasi dalam mencapai Mutu Pelayanan Pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan* (t.th) Institut Pertanian Bogor

organisasi sekolah dan etos kerja. Faktor-faktor pembentukan nilai-nilai budaya dapat dilihat dari hasil penelitian, yang ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kelima faktor-faktor tersebut sudah teruji pengaruhnya terhadap nilai-nilai organisasi. Walaupun hasil penelitian ini juga menggambarkan bahwa 54,44 % nilai-nilai budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor lain, hal ini bukan berarti bahwa kelima faktor tersebut tidak mempengaruhi nilai-nilai budaya organisasi. Mungkin saja 54,44% yang mempengaruhi nilai-nilai budaya berasal dari bermacam-macam faktor yang belum dapat kita rumuskan.

Terlepas dari hasil penelitian di atas, kita dapat memaksimalkan pembentukan nilai-nilai budaya yang terdapat pada organisasi kita sendiri dengan mengoptimalkan kinerja dan kualitas kerja serta mendesain situasi dan kondisi lingkungan kerja yang dapat menumbuhkan nilai-nilai budaya organisasi tersebut dengan menumbuhkembangkan kelima faktor yang telah kita uji pengaruhnya di atas, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, jaringan komunikasi, nilai-nilai budaya organisasi sekolah dan etos kerja.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, mempunyai kiprah penting dalam menanamkan nilai, kebiasaan, serta tradisi organisasi kepada stafnya, sehingga setiap orang akan bekerja, berperilaku, serta melakukan setiap tindakannya sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dianut. Di samping itu, terdapat faktor-faktor lain yang turut menentukan nilai-nilai suatu budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain lingkungan organisasi, pandangan hidup tentang kerja, dan jaringan komunikasi. Walaupun sumbangsih yang

diberikan oleh ketiga faktor tersebut kecil, tetapi keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari budaya organisasi itu sendiri. Nilai-nilai organisasi yang sudah terbentuk pada akhirnya akan menciptakan suatu lingkungan yang kondusif bagi pengembangan budaya itu sendiri yang nantinya akan bermuara pada terciptanya iklim pembelajaran yang aman pada sekolah.<sup>8</sup>

Penelitian oleh Nadhirin tahun 2017 dengan tema “ *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Meta Visioner Berbasis Sunnah Rasul Muhammad Shallallahu Alaihi Wasallam*” mengemukakan lima temuan penting yaitu 1). Integritas dan kepribadian kepemimpinan yang dilandasi sunnah Nabi Muhammad Saw. 2) Visi dan misi madrasah berorientasi kepada capaian pribadi ideal berlandaskan kesalehan akhlak. 3) Komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah dengan semua unsur *stakeholder*. 4) Budaya mutu akademik yang dibangun dan dicapai oleh kepala madrasah lebih memprioritaskan penguasaan kajian referensi kitab kuning dan bahasa Arab. 5) Kepemimpinan di MA adalah kepemimpinan metavisioner (idealitas dunia akhirat) berbasis sunnah Nabi Muhammad Saw dan berkultur pesantren.

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah 1) menggunakan pendekatan berbasis Sunnah Rasul sedangkan dalam penelitian ini fokus pada beberapa aspek penting dalam teori kepemimpinan dari tiga aspek yakni kepribadian, manajerial dan supervisor. 2) budaya mutu yang dikembangkan ditinjau dari banyak aspek sehingga kajiannya lebih spesifik dan mendalam.

---

<sup>8</sup>D. Deni Koswara dan Elin Rosalin, *Studi tentang Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah pada SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung*, Journal of Chemical Information and Modeling, 53.9 (2013), h. 1689-1699.

Berikutnya penelitian oleh Dedi Sutardi tahun 2018 dengan judul “ *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Organisasi, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Layanan Akademik SMPN di Bandung Raya*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi, iklim sekolah dan kinerja guru terhadap mutu layanan akademik di SMPN se-Bandung Raya. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory survey method*, dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner skala ordinal. Adapun jumlah responden sebanyak 370 orang guru SMPN di Bandung Raya yang diambil dari 10.409 guru SMPN di Bandung Raya melalui 203 sekolah negeri. Pengolahan data dilakukan melalui analisis *path*.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan analisis *path*, diperoleh kesimpulan bahwa berdasarkan lima model struktur uji hipotesis yang diajukan, semua model dan jalur dari setiap hipotesis dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan. Hipotesis pertama yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap mutu layanan Akademik. Hipotesis kedua yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah berpengaruh terhadap mutu layanan akademik. Hipotesis ketiga yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru berpengaruh terhadap mutu layanan akademik. Hipotesis keempat yaitu kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan kinerja guru berpengaruh terhadap mutu layanan akademik. Dan hipotesis kelima yaitu kepemimpinan kepala sekolah, komitmen, iklim sekolah dan kinerja guru berpengaruh terhadap mutu layanan akademik.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka untuk meningkatkan mutu layanan Akademik SMPN di Bandung Raya, direkomendasikan kepada kepala sekolah agar lebih berperan dalam mengoptimalkan unsur-unsur pendidikan dalam meningkatkan mutu layanan, diantaranya adalah komitmen organisasi, iklim sekolah dan kinerja guru.

Perbedaannya dengan penelitian ini adalah 1) Pendekatan penelitian yang berbeda, sehingga ada keterbatasan dalam menyampaikan temuan penelitian, sedangkan dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dimana Peneliti sebagai instrumen utama sehingga ada temuan penting dan lebih spesifik mengenai teori penelitian. 2) Karena pendekatan yang berbeda tentu metode yang digunakan juga berbeda, diantaranya adalah jumlah responden dalam penelitian tentu juga berbeda. Data kepemimpinan diambil dari guru sedangkan dalam penelitian ini, data kepemimpinan diambil langsung dari kepala madrasah dengan teknik wawancara.

Selanjutnya disertasi Karie Lorraine Hickman tahun 2017 dengan judul “*A Qualitative Study on Educational Leadership Style and Teacher Morale*”. Tujuan utama dari penelitian kualitatif ini adalah untuk menentukan karakteristik kepemimpinan, sifat-sifat, dan aspek-aspek lain yang diidentifikasi guru dan para profesional sebagai kontribusi atau hambatan bagi semangat kerja. Responden adalah kepala sekolah, guru dan para profesional dari distrik sekolah kecil di Amerika Serikat bagian Tenggara. Alat-alat pengukuran yang digunakan termasuk *Leadership Practices Inventory and Purdue Opinionaire*. Selain itu,

beberapa peserta bersedia untuk berbagi spesifik mengenai karakteristik dan perilaku yang mereka anggap berkontribusi untuk kepemimpinan yang efektif.

Data kualitatif diperiksa secara terperinci untuk penelitian ini, dan temuan-temuan tersebut membentuk hubungan yang signifikan antara praktek kepemimpinan dan moral guru. Selain itu aspek-aspek lain termasuk hubungan yang dibagikan dengan pemimpin sekolahnya, kepuasan seseorang dengan mengajar, hubungan yang dibagikan dengan rekannya, gaji guru, beban kerja guru, masalah kurikulum, status guru, dukungan masyarakat terhadap pendidikan, fasilitas dan layanan, dan tekanan masyarakat juga diidentifikasi sebagai pengaruh terhadap moral. Singkatnya, ada banyak karakteristik kepemimpinan, sifat, dan aspek lain yang diidentifikasi guru dan para profesional sebagai hal yang berdampak pada moral.

Perbedaan dengan penelitian ini, 1) fokus gaya kepemimpinan pada aspek moral sedangkan dalam penelitian ini fokusnya adalah pengembangan budaya mutu, 2) sama-sama pendekatan kualitatif, tetapi bedanya adalah penelitian Hickman menggunakan metode survei sedangkan dalam penelitian ini kepemimpinan kepala madrasah dengan metode wawancara dan observasi, sehingga memungkinkan penelitian untuk mendapatkan temuan baru dibanding dengan penelitian tersebut.

Disertasi Katrina franklin tahun 2016 dari walden University dengan judul "*Examining the Impact of Leadership on Motivation of U.S Teachers*". Guru menghadapi tantangan sehari-hari dalam pekerjaan mereka, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk tetap termotivasi dan efektif. Masalahnya adalah

bahwa ada kurangnya penelitian yang memadai tentang bagaimana gaya kepemimpinan administratif mempengaruhi motivasi guru-guru Amerika Serikat yang bekerja di Amerika Serikat dan internasional.

Tujuan dari studi perbandingan kausal kuantitatif ini adalah untuk menguji referensi guru mengenai gaya kepemimpinan administrator sekolah dan mengukur apakah ada perbedaan di antara para guru Amerika Serikat yang bekerja di Amerika Serikat dan internasional. Teori dua faktor *herzberg* serta teori kepemimpinan lengkap digunakan untuk mengeksplorasi secara kuantitatif hubungan antara gaya kepemimpinan dan faktor motivasi. Sampel termasuk guru Amerika dari Amerika Serikat ( $n = 128$ ) dan guru Amerika mengajar internasional ( $n = 115$ ). Regresi linear berganda dan MANOVA digunakan untuk menganalisis data, mengungkapkan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan faktor motivasi diantara guru internasional dan tidak ada perbedaan yang signifikan dalam gaya kepemimpinan dan faktor motivasi antara guru domestik dan internasional, temuan ini menambahkan dukungan bagi administrator yang menerapkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang memungkinkan guru memiliki lebih banyak pilihan dalam melakukan tugas mereka. Pemeriksaan guru yang bekerja dalam konteks negara yang berbeda berkontribusi lebih banyak pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan memotivasi guru untuk mencapai tujuan mereka. Dengan menggunakan temuan penelitian, pendidik mungkin dapat memberikan pembelajaran yang responsif terhadap perbedaan sosial dan budaya, berkontribusi terhadap perubahan sosial yang positif.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah 1) fokus pada strategi pengembangan budaya mutu di sekolah, 2) fokus pada kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan langsung sebagai sumber data utama dalam penelitian, 3) jenjang sekolah pada madrasah atau setingkat dengan Sekolah Menengah Atas.

**Tabel 2.1: Mapping Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian/ Disertasi	Tahun	Temuan Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian yang dilakukan
1	Nadhirin	Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Metavisioner Berbasis Sunnah Rasulullah Muhammad SAW	2017	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas dan kepribadian kepemimpinan yang dilandasi sunah Nabi Muhammad SAW.</li> <li>2. Visi dan misi berorientasi kepada pribadi ideal berlandaskan kesalehan akhlak</li> <li>3. Komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah dengan semua unsur <i>stakeholder</i></li> <li>4. Budaya mutu akademik yang dibangun dan dicapai oleh kepala madrasah lebih memprioritaskan penguasaan kajian referensi kitab Kuning dan bahasa Arab</li> <li>5. Model kepemimpinan di</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan pendekatan berbasis sunnah Rasulullah sedangkan dalam penelitian ini fokus pada beberapa aspek penting dalam teori kepemimpinan dari tiga aspek yakni kepribadian, manajerial dan supervisor.</li> <li>2. Budaya mutu yang dikembangkan ditinjau dari banyak aspek sehingga kajian lebih spesifik dan mendalam</li> </ol>

				Madrasah adalah kepemimpinan Metavisioner (idealitas dunia akhirat) berbasis sunnah nabi Muhammad SAW berkultur pesantren	
2	Dedi Sutardi	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Organisasi, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Layanan Akademik SMPN di Bandung Raya	2018	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap mutu layanan akademik.</li> <li>2. Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah berpengaruh terhadap mutu layanan Akademik.</li> <li>3. Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru berpengaruh terhadap mutu layanan Akademik.</li> <li>4. Kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan kinerja guru berpengaruh terhadap mutu layanan Akademik.</li> <li>5. Kepemimpinan kepala sekolah komitmen, iklim sekolah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan penelitian yang berbeda, sehingga ada keterbatasan dalam menyampaikan temuan penelitian, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana peneliti sebagai instrumen kunci sehingga ada temuan penting dan lebih spesifik dan mendalam mengenai teori penelitian.</li> <li>2. Karena pendekatannya berbeda, tentu metode yang digunakan juga berbeda, diantaranya adalah jumlah responden dalam penelitian tertentu juga berbeda. Data kepemimpinan diambil dari guru sedangkan dalam penelitian ini, data kepemimpinan diambil langsung</li> </ol>

				dan kinerja guru berpengaruh terhadap mutu layanan Akademik	dari kepala sekolah dengan teknik wawancara
3	Karie Lorraine Hickman	A Qualitative Study on Educational Leadership Style and Teacher Morale	2017	<p>1. Temuan-temuan tersebut membentuk hubungan yang signifikan antara praktek kepemimpinan dan moral guru.</p> <p>2. Selain itu, aspek-aspek lain termasuk hubungan yang dibagikan dengan pemimpin sekolahnya kepuasan seseorang dengan mengajar, hubungan yang dibagikan dengan rekannya, gaji guru beban kerja guru, masalah kurikulum, status guru, dukungan masyarakat terhadap pendidikan, fasilitas dan layanan dan tekanan masyarakat juga diidentifikasi sebagai</p>	<p>1. Fokus gaya kepemimpinan pada aspek moral sedangkan dalam penelitian ini fokusnya adalah pengembangan budaya mutu.</p> <p>2. Sama-sama pendekatan kualitatif bedanya adalah penelitian hickman menggunakan metode survei sedangkan dalam penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah dengan metode wawancara dan observasi, sehingga memungkinkan peneliti untuk mendapatkan temuan baru dibanding dengan penelitian tersebut</p>

				berpengaruh terhadap moral. 3. Karakteristik kepemimpinan, sifat dan aspek lain yang diidentifikasi guru dan para profesional sebagai hal yang dampak pada moral	
4	Katrina Franklin	Examining the Impact of Leadership on Motivation of U.S Teachers	2016	<p>1. Temuan ini menambahkan dukungan bagi administrator yang menerapkan gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> yang memungkinkan guru memiliki lebih banyak pilihan dalam melakukan tugas mereka.</p> <p>2. Pemeriksaan guru yang bekerja dalam konteks negara yang berbeda berkontribusi lebih banyak pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan memotivasi guru untuk mencapai tujuan mereka</p>	<p>1. Fokus pada strategi pengembangan budaya mutu di sekolah.</p> <p>2. Fokus pada kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan langsung sebagai sumber data utama dalam penelitian.</p> <p>3. Jenjang sekolah pada madrasah atau setingkat dengan Sekolah Menengah Atas.</p>

## B. Pengertian Budaya Mutu

Ungkapan “Budaya” saat ini trend dan dapat ditemukan di berbagai publikasi dan bahkan di peraturan. Ungkapan ini menarik karena tampaknya memberikan semacam sentuhan manusia pada kata-kata yang terkait pada konsep seperti kontrol, jaminan atau proses industri. Tetapi hal ini dapat berhenti jika hanya ditingkat wacana saja. Untuk memahami bagaimana budaya mutu dapat memberikan hasil nyata, melalui analisis yang lebih rinci dari konsep ini mungkin berguna.

Budaya dapat didefinisikan sebagai a) pola asumsi dasar, b) ditemukan atau di kembangkan oleh kelompok tertentu, c) ketika belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, d) yang telah bekerja cukup baik untuk di anggap valid dan, oleh karena itu e) diajarkan kepada anggota baru sebagai f) cara yang benar untuk memahami, berfikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.<sup>9</sup>

Ungkapan “Budaya Mutu” dapat memiliki dua makna yang pertama menyiratkan bahwa “Kualitas” adalah prioritas organisasi dan salah satu nilai budaya organisasi. Dalam pemahaman kedua, budaya mutu dipandang sebagai subkultur budaya organisasi dan didukung oleh beberapa nilai.<sup>10</sup>

Tampaknya ada kesepakatan umum bahwa tidak ada kesepakatan tentang definisi mutu yang unik.<sup>11</sup> Ungkapan “Budaya Mutu” itu sendiri tetap sangat tidak spesifik, karena terkait dengan definisi kualitas yang tersirat atau eksplisit. Pada

---

<sup>9</sup>Schein, E *Organizational Culture American Psychologist*. (1990), h. 109-119

<sup>10</sup>Lanares, J, “*Developing a Quality Culture*“, in *EUA Bologna Handbook*, C 2.1-1 (Brussels/Berlin, EUA/Raabe, March 2008)

<sup>11</sup>Harvey, L. & Stensaker B., (2008), h. 27-42

kenyataannya, “Mutu” sebagai nilai menggabungkan dan mengintegrasikan kualitas atau nilai-nilai lain, seperti *refleksivitas*, komunikasi atau partisipasi.

Seperti halnya perubahan budaya, pengembangan budaya mutu adalah proses jangka panjang dan hasil dari berbagai interaksi dan efek gabungan dari proses *top-down* dan *bottom-up*. Untuk memperkuat dan mendukung proses evolusi ini, perlu untuk mengamati dan dalam beberapa cara memantau pembentukan budaya mutu. Hal ini akan membantu untuk mengevaluasi jalur yang telah dilalui dan menentukan upaya spesifik mana yang diperlukan untuk pengembangan lebih lanjut.

Namun sangat sedikit masalah yang ditujukan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang relevan untuk mengamati perkembangan ini atau telah menggambarkan evolusi tersebut. Karena itu adalah masalah penting untuk masing-masing lembaga, tampaknya menarik dan bermanfaat untuk mengembangkan alat untuk melacak pembentukan budaya mutu.<sup>12</sup>

Budaya mutu sebagai paradigma dalam konteks pendidikan mencakup elemen budaya-budaya organisasi yang memiliki dampak yang paling kuat terhadap kualitas pengajaran. Terkait dengan proses perbaikan yang sedang berlangsung dimana peran semua komunitas organisasi bertanggung jawab untuk mempertahankan lingkungan kerja yang menguntungkan yang mengarah pada keunggulan organisasi.<sup>13</sup> Dalam perspektif budaya mutu bahwa mutu di adakan sebagai proses yang dapat di operasikan melalui evaluasi dan pengukuran. Budaya mutu didefinisikan sebagai sikap keseluruhan lembaga, yang berfokus kepada

---

<sup>12</sup> Schein, (1990), h. 109-119

<sup>13</sup>Trewin, D. *The Importance of a Quality culture. Quality Control and Applied Statistics*, 48 (6): (2003), h. 633-634

konsep kualitas dan menerapkannya pada semua aspek kegiatannya.

Dengan kata lain, sebuah institusi secara keseluruhan telah merangkul kualitas dalam setiap elemen fungsionalitas yang meningkatkan perbaikan berkelanjutan. Sebuah budaya belajar dimana semua anggota lembaga terlibat dalam penilaian diri secara kritis dan meningkatkan budaya dimana semua tenaga kerja sepenuhnya terlibat dalam semua kegiatan yang dilakukan oleh lembaga. Berbagai faktor berkontribusi pada pengembangan budaya yang berkualitas. Temuan dari studi awal tentang budaya kualitas dalam industri menemukan tujuh faktor (kepemimpinan manajemen senior, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, fokus pelanggan, kemitraan pemasok, kerja tim, pengaruh *chief executive officer* (CEO) dan budaya perusahaan terbuka yang mempengaruhi pengembangan budaya yang berkualitas.<sup>14</sup> Sebuah studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan strategis budaya kualitas di Sekolah Timur Kantor Komisi Pendidikan Kejuruan di Thailand menemukan sembilan faktor (kepemimpinan manajer, manajemen sebenarnya, rencana strategis, desentralisasi, pengembangan diri berkelanjutan, komitmen organisasi, kerja tim, layanan pelanggan dan peningkatan berkelanjutan) yang mempengaruhi pengembangan budaya kualitas. Faktor-faktor budaya kualitas ini menyumbang 72, 413 persen dari perbedaan yang dijelaskan.<sup>15</sup>

Demikian pula, Jhonson menemukan sembilan faktor termasuk dukungan manajemen puncak untuk kualitas, perencanaan strategis untuk kualitas, fokus

---

<sup>14</sup>Adebanjo, D., Kehoe, D., *An Evaluation of quality culture problems in UK companies, International Journal of Operation & Production Management* 19, (2003), h. 633-650

<sup>15</sup>Tungkunan, P., Leekitchawatana, P., Pimsarn, N & Chumnum, S. *Strategic Plan For Defeloping quality Culture at Eastern School of the Office of Focational Education Commission, Thailand. Journal ABAC* vol.20, 2 (2008), h. 52-63

pelanggan, pelatihan kualitas, pengakuan, pemberdayaan dan keterlibatan, kerja tim peningkatan kualitas, pengukuran dan analisis dan jaminan kualitas yang mempengaruhi pengembangan budaya mutu. ini membangun budaya di mana semua karyawan jelas menyadari pentingnya kualitas dan peningkatan berkelanjutan, dan bahwa peran mereka dalam kegiatan berkualitas sangat diperlukan.<sup>16</sup>

Sebuah studi yang dilakukan untuk menilai vitalitas budaya kualitas menyimpulkan bahwa ada kebutuhan besar untuk budaya mutu dalam organisasi.<sup>17</sup> Budaya mutu sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Malhi terdiri dari beberapa aspek yaitu, a) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dimana karyawan diberdayakan untuk melayani pelanggan dengan baik dan diyakini bahwa mereka memiliki kekuatan untuk mewujudkan sesuatu, b) Komunikasi yang terbuka dan jujur. Karyawan berbicara kebenaran dan masalah kualitas dibahas. Kualitas tidak dapat dicapai ketika karyawan takut akan pembalasan karena kejujuran mereka. Karyawan juga menangani konflik secara konstruktif dengan menghadapi dan menyelesaikannya, c) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Fakta atau data yang dapat dipercaya dan bukan opini atau desas-desus membentuk dasar penyelesaian masalah secara sistematis atau membuat keputusan yang cerdas. d) Perbaikan berkelanjutan sebagai cara hidup, kualitas adalah target yang bergerak tidak ada satu tingkat kualitas terbaik atau optimal. Organisasi diharapkan harus terus meningkatkan

---

<sup>16</sup>Johnson, J.J., *Differences in supervisor and non supervisor perceptions of quality culture and organizational climate, public personal managemen*. Vol. 29,1 (2000), h. 119-128

<sup>17</sup> Bowen, P.W *The Need For Quality Cultures. Training for Quality*, Vol. 4 No. 2 (1996), h. 14-18

kualitas produk dan layanan sehingga tetap eksis dan terdepan dalam persaingan global yang semakin kompetitif. e) Kerja tim dalam sebuah organisasi. Dalam budaya mutu, ada kerjasama yang baik antara manajer dan karyawan serta antar departemen. Kerja tim sangat penting karena menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen. f) Manajemen proses.

Penelitian baru mengidentifikasi tiga persyaratan utama untuk sebuah organisasi dalam membangun dan mempertahankan budaya mutu yaitu mutu kepemimpinan, pemberdayaan dan keikutsertaan karyawan, dan semangat tim yang berfokus pada peningkatan mutu. Di sisi lain, juga terdapat enam elemen budaya mutu yang mempengaruhi peningkatan mutu setiap organisasi. Tomic dan Spasojevic mendeskripsikan karakteristik budaya mutu adalah sebagai berikut: a) lingkungan positif yang berorientasi pada mutu dan menciptakan kepuasan di waktu yang sama, b) penekanan alami pada peningkatan berkelanjutan dari proses berorganisasi yang menghasilkan tenaga kerja yang membanggakan pelayanan dan keuntungan organisasi atau sekolah, c) karyawan yang tidak hanya mengikuti prosedur dan tugas yang diberikan, tetapi juga secara konsisten bekerjasama dalam mengambil tindakan yang berfokus pada kualitas dan inisiatif, d) karyawan yang memperhatikan mutu dalam semua aspek pekerjaan mereka dan menjadikan mutu sebagai prioritas utama dalam bekerja.<sup>18</sup>

Kualitas harus dicapai melalui pencegahan kesalahan dan bukan melalui inspeksi. fokusnya adalah pencegahan, perbaikan, dan pengendalian

---

<sup>18</sup>Tomic, B. *Cultivating a Rich. Quality Progres*, Vol. 50 (2017)

kerusakan.<sup>19</sup> Menurut tinjauan literatur budaya mutu terdiri dari sembilan faktor, 1) rencana strategis 2) tim kerja 3) kepemimpinan manajer 4) pengembangan diri berkelanjutan 5) peningkatan berkelanjutan 6) manajemen berdasarkan fakta 7) komitmen organisasi 8) layanan pelanggan 9) desentralisasi. Secara terperinci akan di bahas pada sub bab berikutnya.

### **C. Faktor Faktor Budaya Mutu**

Menurut tinjauan literatur, budaya mutu terdiri dari sembilan faktor, yaitu:

#### **1. Rencana Strategis**

Untuk menentukan misi dan tujuan organisasi, sangat penting untuk memahami apa situasi saat ini dan jenis hambatan yang harus dihadapi perusahaan dari lingkungan yang ada. Melalui strategi penyebaran yang berhasil, suatu organisasi dapat mewujudkan misi dan tujuannya. Jadi perusahaan harus tahu tentang perencanaan strategis dan manajemen strategis. Perencanaan strategis yang memerlukan banyak pemikiran strategis adalah salah satu alat manajemen yang paling penting yang membantu manajer untuk mengenali prioritas dan menentukan tindakan utama yang diperlukan untuk mewujudkan misi dan tujuan organisasi.<sup>20</sup>

Lebih jauh Athapathu menjelaskan sembilan langkah yang ditempuh agar rencana strategis dapat maksimal, yaitu:

---

<sup>19</sup>Ranjit Singh Malhi , “*Creating and Sustaining: A Quality Culture,*” Journal of Defense Management, (2013).

<sup>20</sup>Athapaththu, H.K.S. H. *An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of strategic Management.* International Journal of Scientific and Reseach Publication, Volume 6, Issue 2, (2016), h. 124-127

**Langkah pertama** dalam setiap proses perencanaan strategis, yaitu mengidentifikasi visi dan misi organisasi. Memiliki visi dan misi yang jelas sangat penting bagi suatu organisasi karena organisasi perlu memastikan kemana arahnya.

**Langkah kedua**, setelah mengidentifikasi visi dan misi dengan jelas, pengenalan lingkungan perlu dilakukan. Ada beberapa kerangka kerja yang dapat digunakan untuk tujuan ini. Analisis lima kekuatan dan analisis SWOT sering digunakan oleh organisasi untuk melakukan analisis lingkungan.

**Langkah ketiga**, analisis kesenjangan juga mengambil bagian dalam proses perencanaan strategis. Analisis kesenjangan antara kondisi masa depan yang diinginkan dan kondisi organisasi saat ini harus dilakukan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengalokasikan sumber daya yang memadai dan mengembangkan strategi yang diperlukan untuk mengurangi kesenjangan yang diidentifikasi oleh analisis kesenjangan untuk mencapai kondisi masa depan yang diinginkan.

**Langkah keempat**, perbandingan berada di bawah 4 langkah. Dalam langkah ini kinerja organisasi dibandingkan dengan praktek “terbaik” industri. Tujuan langkah ini adalah untuk mengetahui titik rujukan untuk merumuskan tujuan dan target untuk organisasi.

**Langkah kelima**, menganalisis dan mengidentifikasi isu-isu strategis secara konsisten dengan visi dan misi adalah pertimbangan utama dalam langkah ini. Organisasi harus berhasil mengatasi masalah-masalah mendasar atau strategi ini untuk mencapai misi dan tujuannya.

**Langkah keenam,** pemrograman strategis adalah langkah berikutnya dalam proses perencanaan strategis. Organisasi perlu mengembangkan strategi untuk mengatasi masalah-masalah strategis untuk mencapai misinya pada tahap pemrograman strategis organisasi merumuskan tujuan, mengembangkan rencana aksi dan taktik.

**Langkah ketujuh,** pada beberapa kejadian selain dari strategi yang dimaksudkan organisasi harus menanggapi strategi yang tidak terduga akan muncul. Strategi-strategi yang muncul ini selalu tidak disengaja. Strategi yang tidak terduga atau tidak diinginkan adalah sebuah pola. Ini adalah pola yang tidak disadari ketika merencanakan strategi. Ini adalah serangkaian tindakan yang konvergen menjadi pola yang konsisten.<sup>21</sup>

**Langkah kedelapan,** untuk menilai keberhasilan proses perencanaan strategis, diperlukan evaluasi strategi secara berkala. Evaluasi strategi adalah langkah selanjutnya dalam proses perencanaan strategis.

Melakukan evaluasi kinerja setidaknya setiap tahun adalah sangat penting untuk menilai dampak dari tindakan tertentu pada status jangka panjang atau pada visi dan misi organisasi. Dan juga merupakan suatu keharusan untuk membandingkan kinerja saat ini dan kinerja organisasi sebelumnya dan mempertimbangkan apakah perlu perubahan strategi.

**Langkah kesembilan,** langkah terakhir dari proses perencanaan strategis adalah meninjau proses perencanaan strategis. Di sini dapat membuat perubahan atau penyesuaian yang diperlukan untuk strategi berdasarkan evaluasi yang

---

<sup>21</sup>Mintzberg, H. *The Rise and Falls Of Strategic Planning*. Basic Books, (1994).

merupakan langkah kedelapan dari proses perencanaan strategis. dan dengan rencana revisi organisasi harus menanggapi strategi yang muncul yang dapat mempengaruhi hasil yang diinginkan organisasi.<sup>22</sup>

## 2. Tim Kerja

Tim kerja didefinisikan oleh Scarnati “sebagai proses kerjasama yang memungkinkan orang-orang untuk dapat mencapai hasil yang luar biasa.”<sup>23</sup> Menurut Harris dan Harris bahwa tim memiliki tujuan bersama di mana anggota tim dapat mengembangkan hubungan komunikasi timbal balik yang efektif untuk mencapai tujuan tim. Kerja tim membahas pada individu yang bekerja bersama dalam lingkungan kerja sama untuk mencapai tujuan tim bersama melalui berbagai pengetahuan dan keterampilan.<sup>24</sup> Dalam berbagai literatur secara konsisten menyoroti bahwa diantara elemen penting dari tim kerja adalah fokus yang jelas terhadap tujuan bersama.<sup>25</sup> Kerja tim yang sukses bergantung pada sinergi yang ada antara semua anggota tim yang menciptakan lingkungan di mana mereka semua bersedia berkontribusi dan berpartisipasi untuk mempromosikan dan memelihara lingkungan tim yang positif dan efektif. Anggota tim harus fleksibel untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang kooperatif di mana tujuan dicapai melalui kolaborasi dan saling ketergantungan sosial, bukan tujuan kompetitif dan individual.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup>Athapaththu, H.K.S. H. *An Overview of Strategic Managemen*, (2016), h. 125

<sup>23</sup>Scarnati, J. T. *on Becoming a Team Player. Team Performance Management: An International Journal*, 7 (1/2), (2001), h. 5-10

<sup>24</sup>Harris, P.R, & Harris, K.G. *Managing effectively through teams. Team Performance Management: An International Journal*, 2 (3), (1996), h. 23-36.

<sup>25</sup> Fisher, S. G, Hunter, T. A, & Macrosson, W. D. K. *Team or Group? Managers' Perception of the differences. Journal of Managerial Psychology*, 12(4), (1997), h. 232-242

<sup>26</sup>Luca, J., & Tarricone, P. *Does emotional Intelligence Affect Successful Teamwork? Proceedings of the 18 Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning*

Selanjutnya Luca dan Tarricone menyusun ciri-ciri yang menjelaskan jika sebuah tim kerja agar dapat meraih kesuksesan, maka indikatornya adalah:

a). Komitmen untuk kesuksesan tim dan tujuan bersama, yaitu anggota tim juga berkomitmen untuk meraih keberhasilan. Tim yang sukses harus terus dimotivasi dan dilibatkan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. b). Saling ketergantungan, yaitu anggota tim harus menciptakan lingkungan kebersamaan agar mereka dapat berkontribusi lebih banyak. Lingkungan tim yang saling memberikan dukungan positif, akan menghasilkan yang terbaik pada setiap individu yang memungkinkan tim untuk mencapai tujuan pada tingkat yang jauh lebih unggul.<sup>27</sup> c). Keterampilan interpersonal mencakup kemampuan untuk mendiskusikan permasalahan secara terbuka dengan anggota tim, jujur, dapat dipercaya, mendukung dan menunjukkan rasa hormat dan komitmen kepada tim dan kepada individu-individu. Mewujudkan lingkungan kerja yang peduli adalah hal yang sangat penting, termasuk kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan anggota tim lainnya. d). Komunikasi terbuka melalui umpan balik positif, yaitu secara aktif mendengarkan keluhan dan kebutuhan anggota tim dan menilai kontribusi mereka, serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Anggota tim harus bersedia memberi dan menerima kritik yang konstruktif dan memberikan umpan balik yang otentik. e). Komposisi tim yang tepat sangat menentukan dalam mewujudkan tim yang sukses. Anggota tim harus sepenuhnya menyadari peran mereka dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dalam hal kontribusi mereka kepada tim dan organisasi. f) Komitmen

---

*in Tertiary Melbourne*: University of Melbourne. (2001)

<sup>27</sup>David W. Johnson dan Roger T. Johnson. "Making Cooperative Learning work." *Theory into Practice*, (1999)

pada proses tim, kepemimpinan dan akuntabilitas, yaitu anggota tim harus bertanggung jawab atas kontribusi mereka kepada tim dan organisasi. Mereka harus menyadari proses kerja tim, praktek terbaik, dan ide-ide baru. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk keberhasilan tim, termasuk pengambilan keputusan bersama dan pemecahan masalah.<sup>28</sup>

### 3. Kepemimpinan Manajer

Kepemimpinan adalah fenomena multidimensi yang kompleks secara umum kepemimpinan didefinisikan sebagai: perilaku, gaya, kemampuan, proses, tanggung jawab, pengalaman, fungsi manajemen, posisi otoritas, hubungan yang mempengaruhi, karakteristik dan kemampuan.<sup>29</sup> John Maxwell mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan pengaruh<sup>30</sup> Kotter menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kapasitas untuk tindakan kolektif untuk menghidupkan.<sup>31</sup> Sedangkan Robert Greenleaf mendefinisikan kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan melayani orang lain, dengan mengikuti apa yang menjadi keinginan mereka.<sup>32</sup> Sementara Peter drucker mendefinisikan seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengikut.<sup>33</sup> Namun, beberapa ahli teori percaya bahwa kepemimpinan adalah bentuk dari proses pengaruh sosial.<sup>34</sup> Meskipun ada

---

<sup>28</sup>Luca, J., & Tarricone, P. *Does Emotional Intelligence Affect Successful Team-Work?* h. 641

<sup>29</sup>Peter Guy Northouse, *Leadership Theory and Practice Seventh Edition*, SAGE, 2016.

<sup>30</sup>Joseph A. Maxwell, 'Literature Reviews of, and for, Educational Researcher: A Commentary on boote and Beile's " Scholars Before Researchers" .', *Educational Researchers*, 2006 <<http://doi.org/10.3102/0013189X035009028>>.

<sup>31</sup>Philip Kotler, 'Kotler on...', *Managemen Decision*, 1991 <<http://doi.org/10.1108/00251749110004961>>.

<sup>32</sup>Warren G. Bennis and Burt Nanus, 'Leaders: Strategies for Taking Charge'. *Human Resource Management*, 2003 <<http://doi.org/10.1002/hrm.3930240409>>

<sup>33</sup>Michael J. Kavanagh, 'The Practice of Managemen, Group & Organization Management', 1994 <<http://doi.org/10.1177/1059601194193002>>

<sup>34</sup>Robert J. House and Ram N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo

berbagai definisi kepemimpinan, mayoritas definisi berfokus pada dua komponen, yaitu: Proses mempengaruhi sekelompok individu untuk mendapatkan tujuan bersama, dan untuk mengembangkan fisik.

Pemimpin fokus pada motivasi dan inspirasi.<sup>35</sup> Pemimpin bertujuan untuk menciptakan semangat untuk mengikuti visi mereka, untuk mencapai tujuan jangka panjang, mengambil resiko untuk mencapai tujuan bersama, dan menantang status quo saat ini. Pemimpin terus mengawasi manfaat pengikutnya, sehingga orang mengikuti pemimpin secara sukarela dan pemimpin mengarahkan pengikut dengan menggunakan gaya transformasional.<sup>36</sup> Pemimpin harus memiliki beberapa kualitas yang hebat seperti integritas, visioner, ketegasan, kepercayaan, komitmen, tidak mementingkan diri sendiri, kreativitas, mampu mengambil resiko kemampuan komunikasi, dan visibilitas.<sup>37</sup> Selain itu para pemimpin harus memiliki kharisma, misi, kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang di lingkungan yang positif, dan kemampuan untuk memecahkan masalah.

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa menjadi pemimpin yang efektif tergantung pada perilaku dan karakteristik umum, seperti: kepercayaan, mentalitas pelayanan, keterampilan pelatihan yang baik, keandalan, keahlian, tanggung jawab, keterampilan mendengarkan yang baik, menjadi visioner, realistis, prioritas

---

vadis?"). *Journal of Management*, 1997 <<http://doi.org/10.1177/014920639702300306>>

<sup>35</sup>J. P. Kotter, 'What Leaders Really Do.' Harvard Business Review, 1990 <<<http://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>>

<sup>36</sup>Bernard M. Bass, 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision'. *Organizational Dynamics*, 1990 [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

<sup>37</sup>George Bohoris and Evanthia P. Vorria, 'Leadership vs Management: A Business Excellence/Performance Management View', in *Landscape Management*, 2017

yang baik, kejujuran, kesediaan untuk berbagi, harga diri yang kuat, teknis atau kontekstual dan pengakuan.

#### 4. Pengembangan Diri Berkelanjutan

Banyak teori telah dikembangkan untuk menjelaskan tindakan manusia. Namun mereka berbeda dalam konseptualisasi sifat tindakan manusia, yang pada gilirannya mempengaruhi mekanisme fungsi manusia yang menjadi fokus para sarjana dan alat analitik yang mereka gunakan untuk penyelidikan ilmiah.<sup>38</sup> Pengembangan diri adalah pengembangan keterampilan kepemimpinan yang disengaja, diprakarsai, dibimbing, dan dikendalikan oleh para manajer selama periode waktu yang panjang. Hal ini bisa formal atau informal, di tempat kerja atau di luar jam kerja.

Elemen kuncinya adalah bahwa individu bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengarahkan mengapa, apa, dimana, kapan, dan bagaimana perkembangan mereka.<sup>39</sup> Pengembangan diri seseorang dipengaruhi oleh alat kognitif yang mereka gunakan untuk menafsirkan dunia. Alat-alat kognitif ini diinformasikan dan diperkuat oleh struktur sosial dan praktik konteks spesifik dimana orang bekerja dan hidup.

Dengan menerapkan paradigma teoritis pada penelitian saat ini, organisasi membentuk lingkungan langsung di mana manager beroperasi. Sikap mereka didefinisikan sebagai nilai-nilai dan norma-norma yang dibagikan dalam

---

<sup>38</sup>Albert Bandura, 'Social Foundations of Thought and Action', in *The Health Psychology Reader*, 2012 <http://doi.org/10.4135/9781446221129.n6>.

<sup>39</sup>Lisa A. Boyce, Stephen J. Zaccaro, and Michelle Zazanis Wisecarver, 'Propensity for Self-development of Leadership Attributes: Understanding, Predicting, and Supporting Performance of Leader Self-Development', *Leadership Quarterly*, 2010 <<http://doi.org/10.1016/j.lease.2009.10.012>>.

organisasi, yang berfungsi sebagai sumber referensi untuk tindakan dan perilaku yang tepat dalam meningkatkan pengembangan.<sup>40</sup> Sikap organisasi yang menekankan dan mendukung pengembangan diri berkontribusi pada pengakuan akan pentingnya konsensus dan sinergi dalam mengambil langkah proaktif untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Selain itu, sikap organisasi dapat mengarah pada tingkat keingintahuan intelektual yang lebih tinggi untuk belajar dan kemauan untuk membuat penyesuaian dalam pandangan dan perilaku dengan cara yang diprakarsai sendiri.<sup>41</sup>

Pengembangan diri seperti yang dimanifestasikan di tempat kerja memiliki sikap berpikiran maju.<sup>42</sup> Dalam hal ini, sikap, persepsi dan nilai orang disekitar pekerjaan dan kemajuan karir mempengaruhi pemahaman dan tindakan mereka terkait dengan pengembangan diri.<sup>43</sup> Ini menunjukkan bahwa seorang manajer yang membangun citra diri dan mengidentifikasi diri dengan menjadi seseorang pemimpin akan mencari peluang belajar untuk mempertahankan rasa memiliki dengan kelompok “pemimpin”.<sup>44</sup> Ini juga menunjukkan bahwa, dengan menginternalisasi nilai-nilai dan norma-norma yang relevan dengan pekerjaan, manajer lebih cenderung melakukan upaya *diskresioner* untuk memulai kegiatan

---

<sup>40</sup>Lisa Dragoni and others, ‘*Understanding Managerial development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies*’, *Academy of Management Journal*, 2009 <<http://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43669936>>

<sup>41</sup>Lia Van Grinsven and Harm Tillema, ‘*Learning Opportunities to Support Student Self-Regulation: Comparing Different Instructional Formats*’, *Educational Research*, 2006 <<http://doi.org/10.1080/00131880500498495>>

<sup>42</sup>Rebecca J. Reichard and Stefanie K. Johnson, ‘*Leader Self-Development as Organizational Strategy*’, *Leadership Quarterly*, 2011 <<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>>

<sup>43</sup>Boyce, Zaccaro, and Wisecarver

<sup>44</sup>Emily Toner and others, ‘*Character Strengths and Wellbeing in Adolescence: Structure and Correlates of The Values in Action Inventory of Strengths for Children*’, *Personality and Individual Differences*, 2012 <<http://doi.org/10.1016/j.paid.2011.12.014>>

pembangunan.<sup>45</sup> Faktor-faktor kontekstual dan sikap kerja berubah menjadi tindakan pengembangan diri, yang dibangun di atas proses kognitif yang terkait dengan mekanisme pengaturan diri.<sup>46</sup> Mekanisme ini, sebagaimana diterapkan pada proses pembelajaran dan pengembangan, disebut dengan kesiapan belajar.<sup>47</sup> Kesiapan ini berproses melalui fungsi membandingkan keterampilan kepemimpinan seseorang dengan standar kinerja tertentu dan mengevaluasi tanggung jawab individu terhadap tanggung jawab organisasi untuk memulai pembelajaran.<sup>48</sup> Produk kesiapan belajar yang dihasilkan kemudian melibatkan kebutuhan yang dirasakan untuk pengembangan dan rasa tanggung jawab pribadi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya, memberikan arahan untuk penetapan tujuan terkait dengan peningkatan kepemimpinan.<sup>49</sup>

##### 5. Peningkatan Berkelanjutan

Perspektif budaya mutu, menekankan pemantauan dan peningkatan kualitas yang berkelanjutan,<sup>50</sup> hal ini telah diadopsi oleh banyak perusahaan dan meskipun beberapa kritik, tampaknya lebih mendapatkan penerimaan luas baik di komunitas akademik dan bisnis.<sup>51</sup> Beberapa penulis menyarankan bahwa

---

<sup>45</sup>Gregory M. Hertz and Kevin j. Williams, 'Attitudinal and Motivational Antecedents of Participation in Voluntary Employee Development Activities', *Journal of Applied Psychology*, 2009 <<http://doi.org/10.1037/a.0014580>>

<sup>46</sup>Bandura. *Social Foundations of Thought and Action*. (2012).

<sup>47</sup>Yair Berson and Bruce j. Avolio, 'Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm', *Leadership Quarterly*, 2004 <<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>>

<sup>48</sup>Bruce j. Avolio and Sean T. Hannah, 'Leader Developmental Readiness', *Industrial and Organizational Psychology*, 2009 <<http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01150>>

<sup>49</sup>David V. Day, Michelle M. Harrison, and Stanley M. Halpin, *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*, 2012 <<http://doi.org/10.4324/9780203809525>>

<sup>50</sup>Gopal K. Kanji, 'Performance Measurement System', *Total Quality Management*, 2002 <<http://doi.org/10.1080/0954412022000002090>>

<sup>51</sup>A. S. Sohal and M. Terziovski, 'TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical to

pengukuran kinerja dapat memainkan peran utama dalam keberhasilan atau kegagalan program perubahan organisasi secara umum dan melibatkan budaya mutu pada khususnya.<sup>52</sup> Sejumlah sarjana berpendapat bahwa struktur organisasi yang mendukung diperlukan untuk implementasi budaya mutu yang efektif. Efektivitas budaya mutu tergantung pada kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan kontrol dan pembelajaran. Kebutuhan untuk kontrol terbukti dalam penggunaan metode ilmiah formal budaya mutu untuk menghilangkan variasi menggunakan kontrol proses statistik.<sup>53</sup> Kebutuhan untuk belajar jelas dalam penekanan pada pembelajaran organisasi dan perbaikan terus-menerus. Karena itu penting untuk menilai struktur organisasi ketika mengevaluasi implementasi budaya mutu organisasi.

Dalam organisasi manapun, sebagian besar proses dan masalah bersifat lintas fungsional. Oleh karena itu, manajemen proses lintas fungsional dan struktur komunikasi adalah persyaratan untuk budaya mutu di seluruh perusahaan. Struktur seperti itu memungkinkan orang dengan kemampuan dan prioritas yang berbeda untuk berkomunikasi dengan satu sama lain dalam mengejar tujuan bersama.

## 6. Manajemen Berdasarkan Fakta

Manajemen yang berdasarkan ilmu pengetahuan memandang bahwa manajemen merupakan bagian dari upaya untuk menetapkan secara seksama

---

*Success*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2000 <<http://doi.org/10.1108/02656710010304564>>

<sup>52</sup>David Sinclair and Mohamed Zairi, 'Performance Measurement as an Obstacle to TQM', *The TQM Magazine*, 1995 <<http://doi.org/10.1108/09544789510081117>>

<sup>53</sup>Ruth Wagerman and others, 'Senior Leadership Teams: What it Takes to Make Them Great.', *In the Black*, 2008.

persoalan yang dihadapi, membuat suatu patokan untuk bekerja, mengumpulkan bahan-bahan untuk mencari pemecahan masalah sementara. Oleh karena itu, manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan merupakan suatu cara berupa pemeriksaan dan analisa yang logis, kepada rencana yang efektif. Adapun langkah-langkahnya adalah: 1) Mendapatkan apa faktanya, 2) Menganalisis fakta, 3) Mempertimbangkan objektivitas dalam fakta yang tersedia, 4) Memutuskan rencana.<sup>54</sup> Dalam penelitian ini akan dilihat apakah pemimpin menggunakan langkah Manajemen Berbasis Fakta dalam menentukan sebuah rencana.

## 7. Kualitas Layanan

Kualitas layanan merupakan hasil penting perbandingan antara harapan pelanggan sebelum dan sesudah pengalaman mereka tentang layanan.<sup>55</sup> Jika pelanggan melihat bahwa harapan mereka untuk kinerja layanan sesuai dengan persepsi mereka tentang layanan, maka situasi ini dapat menyebabkan timbulnya gagasan tentang kualitas layanan.<sup>56</sup> Persepsi kualitas layanan mengungkapkan aspek teknis dari layanan dan berbagai harapan pelanggan yang terkait dengan persepsi mereka tentang kualitas layanan. Dalam penelitian ini, akan dilihat bagaimana pelaksanaan kualitas layanan yang diberikan oleh sekolah kepada pengguna yaitu orang tua.

## 8. Komitmen Organisasi

---

<sup>54</sup>Murray W. Shields, William R. Spriegel, and Ernest Coulter Davis, *Principles of Business Organization*, *Southern Economic Journal*, 1947 <<https://doi.org/10.2307/1053358>>

<sup>55</sup>Christian Grönroos, *Service Management and Marketing*, *European Journal of Marketing*, 2007<<https://doi.org/10.1108/EUM000000004874>>

<sup>56</sup>Olgun Kitapci, Ceylan Akdogan, and Ibrahim Taylan Dortyol, *The Impact of Service Quality Dimensions on Patient Satisfaction. Repurchase Intentions and Word-of-Mouth Communication in the Public Healthcare Industry*, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 2014 <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.030>>

Komitmen adalah konsep yang sangat multi dimensi dan oleh karena itu agak sulit untuk mendefinisikan. Komitmen telah banyak dipelajari, dan masih tetap menjadi salah satu yang paling menantang untuk diteliti dalam bidang manajemen, perilaku organisasi dan HRM (manajemen sumber daya manusia).<sup>57</sup> Ada banyak cara untuk mendefinisikan komitmen dalam beberapa tahun terakhir dan para peneliti dari berbagai bidang ingin menekankan berbagai aspeknya. Seringkali komitmen dilihat sebagai kekuatan yang mengikat individu kepada tindakan yang relevan dengan satu atau lebih dari target. Sasaran-sasaran tersebut dapat diarahkan kepada orang-orang, misalnya keluarga atau teman-teman serta ke berbagai lembaga, seperti kelompok olah raga, kelompok masyarakat atau organisasi kerja.<sup>58</sup>

Komitmen di tempat kerja selanjutnya dapat dibagi menjadi berbagai aspek. Karyawan dapat berkomitmen untuk karir, pekerjaan, tujuan, tim, pemimpin, atau organisasi seperti itu. Meyer dan Herscovitch melakukan tinjauan studi sebelumnya dan konseptualisasi pada komitmen tempat kerja.<sup>59</sup> Mereka berpendapat bahwa karyawan mengembangkan lebih dari satu komitmen yang relevan dengan pekerjaan. Meskipun semua ini harus dilihat di tempat kerja dan mempengaruhi komitmen total karyawan di tempat kerja mereka semua memiliki

---

<sup>57</sup>Aaron Cohen, *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, *Human Resource Management Review*, <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>>

<sup>58</sup>Edmund Heery and Mike Noon, *A Dictionary of Human Resource Management*, 2008 <<https://doi.org/10.1093/acref/9780199298761.001.0001>>

<sup>59</sup>John P Meyer and Lynne Herscovitch, *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*, *Human Resource Management Review*, 2001 <[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)>

karakteristik mereka sendiri. Komitmen organisasi sebagai penerima nilai-nilai organisasi dan keterlibatan dalam organisasi.

Di sisi lain, sikap kerja adalah komitmen organisasi yang mengacu pada kondisi manusia yang diinginkan oleh staf organisasi untuk tetap menjadi anggota organisasi itu. Jadi tingkat ketergantungan pekerjaan yang tinggi berarti bahwa orang tersebut mengaitkan pekerjaan khusus dengannya dan memperkenalkannya sebagai penanda. Bahkan, investigasi menunjukkan bahwa untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku (lebih dari kepuasan kerja) komitmen organisasi sebagai pergerakan tingkat absensi staf yang dapat diprediksi dengan lebih baik.<sup>60</sup>

Komitmen terhadap organisasi adalah karena kesadaran akan kerugian yang diderita seseorang jika meninggalkan organisasi. Ini berarti bahwa setelah mengukur dan menghitung keuntungan dan kerugian orang tersebut mengetahui bahwa ia perlu tetap berada di organisasi. Komitmen normatif adalah kewajiban moral berdasarkan kebutuhan untuk tetap dalam organisasi, dimana orang tersebut tetap berada dalam organisasi karena tekanan etika dan norma. Dalam merefleksikan apa yang orang lain pikirkan tentang dia, maka dia tidak meninggalkan organisasi. Kelompok karyawan ini tidak memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Dalam hal ini, karyawan merasa bahwa ia harus tetap di organisasi dan tinggal di organisasi adalah tindakan yang benar<sup>61</sup>

## 9. Desentralisasi

---

<sup>60</sup>Angie A Kehagia, Graham K. Murray, and Trevor W Robbins, *Learning and Cognitive Flexibility Frontostriatal Function and Monoaminergic Modulation Current Opinion in Neurobiology*, 2010 <[https://doi.org/10.1016\) conb 2010 01007](https://doi.org/10.1016/j.conb.2010.01.007)>

<sup>61</sup>Fred Luthars, *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*, *Journal of Organizational Behrsson*. 2002, <[https://doi.org/101002job 165](https://doi.org/10.1002/job.165)>

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang secara sistematis pada semua tingkatan manajemen dalam semua organisasi. Dalam masalah desentralisasi, wewenang dipertahankan oleh manajemen puncak untuk mengambil keputusan besar serta menyusun kebijakan yang menyangkut seluruh permasalahan. Sisa wewenang dapat didelegasikan ke tingkat manajemen menengah dan bawah, sehingga terdapat sedikit beban pada kepala eksekutif. Dalam desentralisasi bawahan mendapat kesempatan untuk memutuskan dan bertindak secara mandiri dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan.

Dalam struktur desentralisasi, kegiatan dapat dikoordinasikan pada tingkat divisi yang tidak mungkin dilakukan dalam pengaturan sentralisasi. Dalam hal struktur desentralisasi, terdapat motivasi kerja dan moral karyawan yang lebih besar, karena mereka mendapatkan lebih banyak kebebasan untuk bertindak dan memutuskan persoalan.

Dalam struktur desentralisasi, koordinasi sampai taraf tertentu sulit dipertahankan karena ada banyak divisi dan wewenang departemen yang didelegasikan ke tingkat semaksimal mungkin, atau ke tingkat paling bawah. Sentralisasi dan desentralisasi adalah kategori dimana pola hubungan otoritas menjadi jelas. Tingkat sentralisasi dan desentralisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti sifat kegiatan, volume laba, jumlah departemen, ukuran masalah, dan sebagainya.

#### **D. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian kepemimpinan**

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* yang berarti pemimpin atau *to lead*, yaitu memimpin. secara istilah kepemimpinan menurut Stephen P Robbins: “*leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals*”. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Dan dapat pula dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.<sup>62</sup>

Kadarusman menjelaskan bahwa kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: 1) *Self leadership*; 2) *Tim leadership*; 3) *Organizational leadership*. *Self leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal dalam menjalani hidup. *Tim leadership* dipahami sebagai memimpin orang lain.<sup>63</sup> Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya dan kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang diembannya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya dalam mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan

---

<sup>62</sup>Said. A *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*. Evaluasi, 2(1), (2018) 257-273.

<sup>63</sup>Kadarusman, D. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses. (2012).

konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa manfaat bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional maupun internasional.<sup>64</sup>

Kepemimpinan dikemukakan oleh Ralph M. Stogdill dalam Wahjosumidjo, sebagai berikut: a) Kepemimpinan merupakan suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham (*leadership as the art inducing compliance*). Ini berarti bahwa setiap pemimpin (*leader*) berperan dalam melakukan kerjasama yang baik, dan harus mampu mendorong bawahan untuk mengerjakan tugas yang diberikan agar dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. b) Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasif dan inspirasi (*leadership as a form persuasion*). Kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi orang lain yang dilakukan bukan melalui paksaan melainkan himbauan dan persuasif. c) Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang memiliki pengaruh (*leadership as personality and its effects*). Kepribadian dapat diartikan sebagai sifat-sifat (*traits*) dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan kepada keunggulan, sehingga menjadikan pemimpin tersebut memiliki pengaruh terhadap bawahan. d) Kepemimpinan adalah tindakan dan perilaku (*leadership act or behavior*). Kepemimpinan dalam hal ini digambarkan sebagai serangkaian perilaku seseorang yang mengarahkan kepada kegiatan bersama. Dari serangkaian perilaku tersebut dapat berupa menilai anggota kelompok, menentukan hubungan kerjasama, serta mampu memperhatikan kepentingan bawahan, dan sebagainya. e) Kepemimpinan merupakan titik sentral proses kegiatan kelompok (*leadership as a*

---

<sup>64</sup>Nezhad Haj Ali Irani, F., Reza Noruzi, M., Papavasileiou, E. F., Lyons, S. T., Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Hirekhan, M. Issn 1412- 8683.29. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, IV(2), (2017), h. 9-38.

*focus of proses*). Kepemimpinan sebagai titik sentral, karena dari pemimpinlah diharapkan lahirnya berbagai gagasan baru, yang memberikan dorongan untuk mewujudkan perubahan, dan seluruh proses kegiatan kelompok. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan kedudukan tinggi yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan kelompok, dalam upaya untuk menentukan struktur kelompok, suasana kelompok dan aktivitas kelompok.<sup>65</sup>

Beberapa definisi kepemimpinan diungkapkan oleh beberapa ahli diantaranya: kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan,<sup>66</sup> kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasional,<sup>67</sup> kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta profesional dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin,<sup>68</sup> sebuah proses untuk mempengaruhi kehidupan sosial melalui pengaruh yang sengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengatur struktur kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok organisasi,<sup>69</sup> sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi lainnya tentang legitimasi pengaruh,<sup>70</sup> cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi,<sup>71</sup> kemampuan atau

---

<sup>65</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta Rajawali Pers, (2011)

<sup>66</sup>Robbins SP, & Judge. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, (2002), h. 284.

<sup>67</sup>Daft, Richard L. *Manajemen*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat, (2006), h. 313.

<sup>68</sup>Terry, M. P. *Empowering Teachers as Leaders*. University of Memphis. (2000), h. 1-8.

<sup>69</sup>Yukl, G. *Leadership in Organizations*. 3rd Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River. (1994). h. 14.

<sup>70</sup>Wahjusumidjo, (1999), h. 22-24.

<sup>71</sup>Hasibuan, M. S. P. *Organization and Motivation*. Jakarta: PT. Earth Literacy (2005), h.

kecerdasan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.<sup>72</sup>

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa inti kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan, karena tanpa bawahan kepemimpinan tidak akan terwujud, tetapi proses pengaruh antara pemimpin dan bawahan tidak searah. Pemimpin mempengaruhi bawahan, tetapi bawahan juga mempunyai beberapa pengaruh terhadap pemimpin. Ciri, sikap dan perilaku kepemimpinan telah dikaji selama beberapa dasawarsa, juga melalui pengamatan langsung terhadap pemimpin yang dinilai berhasil dalam kepemimpinannya.

Salah satu hasil kajian tentang peran kepemimpinan yang sangat bermanfaat adalah kajian Kenneth Blanchard dan Paul Hersey. Mereka berjasa besar dalam melengkapi teori-teori kepemimpinan yang pernah ada dengan pendekatan berdasarkan situasi kepemimpinan (*situational leadership*).<sup>73</sup> Hasil-hasil penelitian Roger dan Alvin, sebagaimana ditulis dalam buku *Manajemen Organisasi Nirlaba* ternyata menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan cenderung sangat bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Kalau kita menganggap dalam satu garis kontinum sebagai dua komando kepemimpinan, ini atau itu adalah sangat tidak tepat.<sup>74</sup>

Langford dan Cleary menyarankan bahwa dalam sebuah sistem pendidikan, peran pemimpin adalah untuk mempertahankan konektivitas visi,

---

87.

<sup>72</sup>Hadari Nawawi & Martini Hadari. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. (2004), h. 9

<sup>73</sup>Roger dan Alvin. *Manajemen Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Gramedia (1988), h. 35.

<sup>74</sup>Roger dan Alvin, (1988), h. 222

sehingga peserta didik, guru, orang tua, dan semua orang yang menerima manfaat dari sistem pendidikan tersebut memahami peran mereka dan saling menghargai.<sup>75</sup>

Pemimpin mempunyai ciri senantiasa berupaya untuk menemukan hal yang baru (selalu berinovasi). Ide-ide yang dimiliki oleh pemimpin adalah ide sendiri tanpa meniru ataupun meniplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang harus dilakukan, percaya kepada bawahan, serta selalu memberikan semangat dan kepercayaan kepada seluruh anggota organisasi.

Idenya menjangkau perspektif jangka panjang, selalu bertanya kepada bawahannya, dengan pertanyaan apa dan mengapa?, serta bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan, adakalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun meminta penjelasan (*authoritarian*), dan adakalanya pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*democratic*), serta adakalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah kepada bawahan untuk berkreasi (*laissez-fair*).<sup>76</sup>

Studi yang dilakukan the Ohio State Leadership Study, pada akhir Perang Dunia ke-2, dimana temuan penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan ditunjukkan dengan penyelesaian tugas atau orientasi pada target (*initiating structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu serta hubungan serta kerja sama (*consideration*). Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh the Early Michigan Study yang menunjukkan bahwa kepemimpinan itu merupakan perhatian terhadap

---

<sup>75</sup>David P. Langford, Barbara A. Cleary, *Orchestrating Learning with Quality*. ASQ Quality Pres Milwaukee, (1995), h. 35.

<sup>76</sup>Luthans, 2002, h. 577

karyawan (*employee-centered*) serta perhatiannya terhadap proses produksi (*production centered*).<sup>77</sup>

Pada penelitian yang berjudul Hubungan antara Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Sebuah Pendekatan Konsep, dalam “*Jurnal Manajemen dan Wirausaha*” oleh Armanu Thoyib menjelaskan suatu kerangka kerja konseptual yang mendeskripsikan korelasi variabel-variabel kepemimpinan, budaya, seni manajemen dan kinerja. Artikel ini mempresentasikan beberapa konsep teori dari sikap organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan manajemen taktik. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa berdasarkan telaah atas teori serta studi empiris dapat dikemukakan lebih detail bahwa: 1) Kepemimpinan dan budaya organisasi mampu saling mempengaruhi, 2) Kepemimpin berpengaruh terhadap seni manajemen organisasi, 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi, 4) Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap seni manajemen organisasi, 5) Kepemimpinan, budaya organisasi, serta strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>78</sup>

Penelitian lain mengenai kepemimpinan kepala sekolah dilakukan oleh Ester Manik dan Kamal Bustomi yang berjudul “*Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, yaitu efek eksklusif sebesar 7,90%, dampak tidak langsung

---

<sup>77</sup>Armanu Thoyib, *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep, Jurnal Manajemen dan Wirausaha*, 7.1 (2005), 60-73 <<https://doi.org/10.9744/jmk.7.1.pp.60-73>>

<sup>78</sup>Thoyib. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya dan Strategi* (2005).

melalui budaya organisasi sebanyak 2,50% dan melalui motivasi kerja sebesar 12,50%. Dengan demikian pengaruh total sebesar 22,90% Impact budaya organisasi terhadap kinerja pengajar, yaitu pengaruh langsung sebanyak 3,00%. Efek tidak eksklusif melalui kepemimpinan kepala sekolah sebesar 2,50% dan melalui motivasi kerja sebesar 6,90%. Dengan demikian pengaruh total sebanyak 12,40% dan dampak motivasi kerja terhadap kinerja pengajar, yaitu pengaruh eksklusif sebanyak 32,30%. Imbas diluar pribadi melalui kepemimpinan kepala sekolah sebesar 12,50% serta menggunakan pengaruh total sebesar 51,70%. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, serta motivasi kerja terhadap kinerja pengajar di sekolah secara simultan sebesar 87,00%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat efek yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, budaya organisasi, dan motivasi kerja.<sup>79</sup>

Tidak jauh berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Titik Handayani, dan Aliyah A. Rasyid, dimana penelitian yang bersifat *ex post facto* ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Wonosobo. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Terdapat dampak yang signifikan dari gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja pengajar, 2) Dampak yang signifikan dari motivasi kerja guru terhadap kinerja pengajar, 3) Terdapat dampak yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pengajar, 4) Terdapat dampak yang signifikan antara gaya

---

<sup>79</sup>Ester Manik and Kamal Bustomi, *Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek*, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, 5.2 (2011), h. 97-107.

kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru.

Pendidikan nasional berfungsi untuk membentuk kemampuan dan watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik menjadi insan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta sebagai warga masyarakat yang demokratis serta bertanggung jawab. Tujuan pendidikan tersebut tidak akan terwujud tanpa didukung oleh pimpinan yang cerdas, fasilitas sarana yang lengkap dan sumber dana yang tersedia. Sebaik dan sesempurna apapun perencanaan dan visi misi organisasi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang mempunyai kepribadian serta motivasi tinggi, maka kemungkinan pencapaian tujuan organisasi akan mengalami kegagalan. Selain itu organisasi sekolah harus dapat menyatukan persepsi atau cara pandang guru, staf dan kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan melalui pembentukan mental kerja yang baik, loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja untuk mentransformasi perubahan. Dengan demikian, secara konseptual, yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan adalah kepala sekolah.<sup>80</sup>

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya disamping harus memahami tugasnya sebagai pemimpin, yang tidak kalah penting dari itu adalah kepala

---

<sup>80</sup>Titik Handayani and Aliyah A Rasyid, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, h. 32 (2015), 264-277 <<https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>>

sekolah harus memahami serta mengetahui peran dan kedudukannya. Adapun kiprah kepala sekolah dalam menjalankan peranannya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh wahjosumidjo adalah:<sup>81</sup> 1) Peranan korelasi antar perseorangan, 2) Peranan informasional, 3) Peranan sebagai pengambil keputusan.

## 2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang memimpin lembaga pendidikan di madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan dalam pendidikan adalah proses mempengaruhi dan membimbing guru serta tenaga kependidikan dalam melakukan tugas pendidikan dan penelitian dengan memanfaatkan fasilitas pendidikan yang tersedia dalam mencapai tujuan pendidikan.

Anwar mengatakan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan adalah upaya untuk memimpin, mempengaruhi dan memberikan panduan kepada semua tenaga kependidikan sebagai bawahan untuk memungkinkan berbagai tujuan pendidikan dapat dicapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.<sup>82</sup> Kepala madrasah membutuhkan strategi yang baik untuk mengelola sumber daya madrasah, melalui kolaborasi dan kerjasama, dengan memberikan peluang bagi pendidik dalam berbagai kegiatan yang mendukung program madrasah.<sup>83</sup> Seorang pemimpin adalah seorang yang mampu menjadi agen perubahan yang dapat

---

<sup>81</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (2010). ISBN: 979-421-670-4

<sup>82</sup>Anwar, (2003), h. 45

<sup>83</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, (2005), h.

mempengaruhi sikap dan penampilannya. Pemimpin yang efektif dapat melakukannya untuk memenuhi tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Kepemimpinan di madrasah mencakup serangkaian kegiatan seorang kepala madrasah dalam memimpin lembaga madrasah dengan membangun kerja tim yang kuat, mengelola tugas dan bertanggung jawab dengan melibatkan sejumlah pihak dalam pelaksanaan visi madrasah. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memiliki perilaku sebagai pribadi yang konsisten dalam menerapkan kepemimpinannya.<sup>84</sup>

Kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab di madrasah, apakah itu terkait dengan manajemen, administrasi atau semua kebijakan dan praktek madrasah.<sup>85</sup> Seorang guru yang hebat sangat membutuhkan kualitas kepemimpinan untuk mengelola madrasah demi menciptakan generasi berkualitas. Begitu pula dengan implementasi yang efektif dari semua kebijakan yang efektif dan inovatif. Pendidikan di tingkat madrasah sangat membutuhkan kepemimpinan yang efektif. Kepala madrasah harus proaktif mencari, dan berani membuat perubahan dalam pengembangan minat dan calon peserta didik, kemudian membimbing dan bekerja untuk meningkatkan kapasitas madrasah menjadi yang lebih baik.<sup>86</sup>

### **3. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah**

---

<sup>84</sup>Wahyuddin, W. *Headmaster Leadership and Teacher Competence in Increasing Student Achievement in School*. 10 (3), (2017). h. 215-226.

<sup>85</sup>Ramaiah, A. I. *Kepimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya. IBS Buku Sdn. Bhd. (2003).

<sup>86</sup>Mat Zin, R. *Kepimpinan dalam Pengurusan*, Kuala Lumpur: Utusan Publications. (1996).

Kepala Madrasah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjadi guru. Seseorang dapat diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala madrasah, harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu lembaga atau madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>87</sup>

Kompetensi kepala madrasah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan harus menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Sahertian mengartikan “ kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan.”<sup>88</sup> Secara umum tugas dan peran kepala madrasah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial.<sup>89</sup>

Menurut keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah,

---

<sup>87</sup>Wahjosoemidjo, (2011), h. 83

<sup>88</sup>Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung Alfabeta (2012), h. 28

<sup>89</sup>M. Ali, S. N., Harun, C. Z. H., & AR, D. *Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. 12, 3(2), (2015), h. 116-127.

dijelaskan bahwa salah satu peran yang harus diemban oleh kepala madrasah adalah sebagai pencipta iklim yang kondusif agar suasana pembelajaran berlangsung dengan baik. Sebelumnya terdapat peranan kepala madrasah yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, inovator dan motivator* (EMASLIM).<sup>90</sup> yaitu:

a. Fungsi Edukator

Salah satu persyaratan untuk menjadi kepala madrasah, seseorang dituntut harus memiliki syarat minimal diantaranya berijazah Diploma 2 (D2). Hal ini berarti bahwa fungsi edukator artinya adalah fungsi yang melekat pada seorang kepala madrasah.<sup>91</sup>

b. Fungsi Managerial

Madrasah menjadi lembaga yang memiliki kegiatan dan tujuan organisasi yang diharapkan adanya pengelolaan yang profesional dalam aktivitasnya agar dapat berhasil dan berdaya guna. Kepala madrasah harus menjadi figur pimpinan (*top manager*), dimana keberadaan dan aktivitasnya mutlak diharapkan dan sifatnya sangat strategis, terutama yang menyangkut kegiatan proses belajar mengajar.

c. Fungsi administrator

Kepala madrasah sebagai administrator keberadaannya memegang peranan penting, karena semua aktivitas proses belajar mengajar harus diadministrasikan sehingga madrasah mencapai keberhasilan sesuai tujuan yang

---

<sup>90</sup>Usman, H. *Peranan dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah*. Jurnal PTK Dikmen, 3 (1), (2014).

<sup>91</sup>Aninditya Sri Nugraheni and Siti Khanifah, *Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*. vol. 2, 2015.

telah ditetapkan. Secara garis besar tugas kepala madrasah yang terkait dengan administrasi mencakup: a) Administrasi kurikulum, b) Administrasi peserta didik, c) Administrasi personil, d) Administrasi material atau perlengkapan, e) Administrasi keuangan, f) Administrasi gedung, g) Administrasi pelayanan spesifik, h) Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat.

#### a. Supervisor

Kepala madrasah menggunakan berbagai kompetensinya yang berkaitan dengan pelaksanaan aktivitas dan kegiatan proses belajar mengajar, sudah selayaknya melakukan fungsi supervisor. Dengan berbagai perkembangan dalam dunia pendidikan, maka pengawasan kepala madrasah sangat diperlukan dalam rangka membantu guru dalam upaya perbaikan proses pembelajaran. Supervisi sangat diperlukan karena dengan kegiatan ini menjadi motivasi yang besar terhadap potensi yang ada pada madrasah dalam upaya mencapai tujuan madrasah yang telah ditetapkan.<sup>92</sup>

#### 5. Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi dalam menjalin korelasi dengan pihak terkait, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap aktivitas, menyampaikan pada semua tenaga kependidikan di madrasah serta mengembangkan contoh-contoh pembelajaran yang inovatif. Mulyasa mengungkapkan bahwa kepala madrasah yang inovator akan tercermin dari pola kerjanya yang dilakukan

---

<sup>92</sup>Sri Damayanti, '*Etika-Individu*', 2008. Universitas Negeri Yogyakarta

secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.<sup>93</sup>

1. Konstruktif dimaksudkan untuk mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan pada madrasah, maka kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap energi kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan pada masing-masing tenaga kependidikan.
2. Kreatif dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, maka kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan serta cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar seluruh warga madrasah dapat mengetahui ide-ide kreatif yang disampaikan oleh kepala madrasah agar tercapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah.<sup>94</sup>
3. Delegatif dimaksudkan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, maka kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada semua warga madrasah sesuai dengan deskripsi tugas masing-masing.
4. Integratif dimaksudkan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan pada madrasah, maka kepala madrasah harus berupaya mengintegrasikan seluruh aktivitas sehingga terjadi sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif.

---

<sup>93</sup>Enco Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012 <<https://doi.org/10.1021/cg9006229>>

<sup>94</sup>E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Sebuah Panduan Praktis*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.

5. Rasional dan objektif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme warga madrasah, maka kepala madrasah berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan yang rasional dan objektif.
6. Pragmatis dimaksudkan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan pada madrasah, maka kepala madrasah harus berusaha memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh setiap warga madrasah, serta kemampuan yang dimiliki madrasah.
7. Keteladanan dimaksudkan bahwa untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, maka kepala madrasah harus berusaha memberikan keteladanan serta contoh yang baik.
8. Adaptabel dan fleksibel dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan pada madrasah, maka kepala madrasah harus mampu menyesuaikan diri serta fleksibel dalam menghadapi situasi baru, dengan berusaha menciptakan iklim kerja yang menyenangkan serta memudahkan warga madrasah dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari dan menemukan, serta melaksanakan pembaharuan pada madrasah. Seorang kepala madrasah harus menjadi inovator dalam meningkatkan profesionalisme warga madrasah yang tercermin dari pola kerjanya yang konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.<sup>95</sup>

#### f. Motivator

---

<sup>95</sup>E. Mulyasa 2003. *Menjadi Kepala Sekolah/Madrasah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Kepala madrasah sebagai motivator harus mampu memberikan dorongan kepada seluruh komponen pendidikan agar dapat berkembang secara profesional. Kemampuan tersebut antara lain sebagai berikut: kemampuan mengatur lingkungan kerja, kemampuan mengatur suasana kerja atau belajar, serta kemampuan memberikan keputusan pada warga madrasah.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tentang standar kepala madrasah, ditegaskan bahwa peranan kepala madrasah adalah sebagai berikut: 1) Pribadi 2) *Manajer* 3) *Supervisor* 4) Sosial 5) *Entrepreneur*. Dalam hal ini peranan kepala madrasah sebagai leader merupakan bagian dalam peranan kepala madrasah sebagai manajer karena *manager* sudah meliputi *leader*.<sup>96</sup>

#### 1. Pribadi

Kepala madrasah sebagai pribadi wajib berperan sebagai *figurehead*, *leaison manager*.

- a. Peranan sebagai *figurehead* yaitu suatu peranan yang dilakukan sebagai representasi dari lembaga yang dipimpinnya.
- b. Peranan sebagai pimpinan (*leader*). Pada peranan ini kepala madrasah sebagai manajer juga sebagai pimpinan dengan menjalin komunikasi interpersonal dengan bawahan, serta melakukan tugas pokoknya, seperti: mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan.
- c. Peranan menjadi pejabat mediator (*Liasion Manager*). Dalam hal ini manajer melakukan peranan dalam berinteraksi dengan teman sejawat,

---

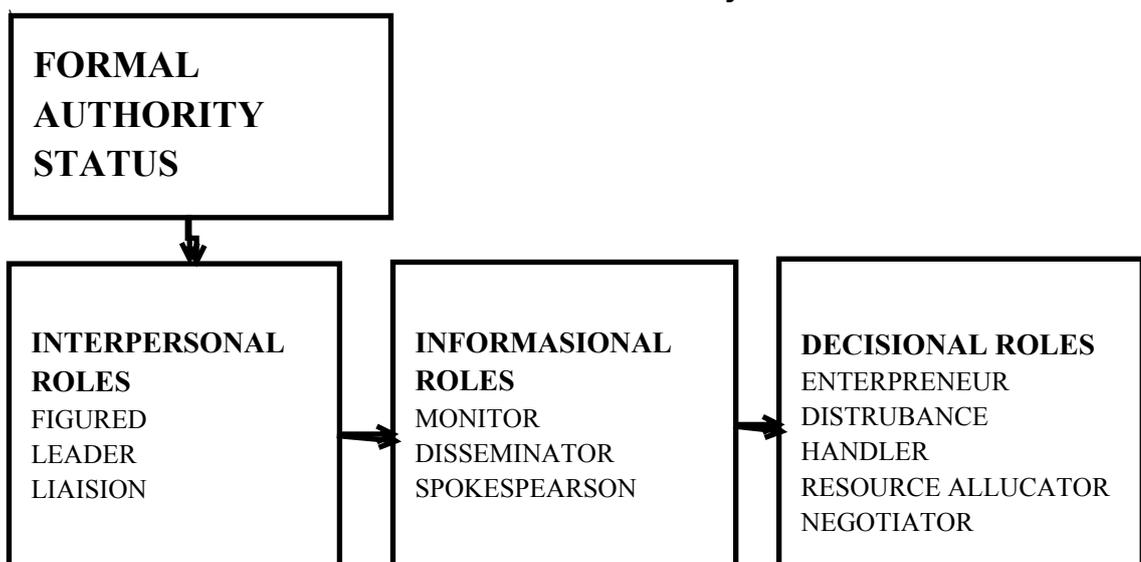
<sup>96</sup>Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker. *Management and Organizational Behavior*. (2001)

orang lain diluar organisasi untuk mendapatkan informasi. Kepala madrasah harus memahami bahwa madrasah yang dipimpinnya itu tidak bisa menutup diri. Oleh karena itu, kepala madrasah harus menempuh berbagai cara dengan memperbanyak relasi melalui orang-orang tertentu di luar organisasi, guna kepentingan madrasah yang dipimpinnya, minimal berdiskusi demi pengembangan madrasah.

## 2. Manajer

Stoner dan Freeman mengemukakan bahwa peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seorang dalam menggunakan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal serta statusnya, setiap manajer minimal memiliki tiga peranan, yaitu menjadi: Interpersonal, informasional, serta pengambilan keputusan. hubungan antara otoritas formal dan status menggunakan ketiga peranan tersebut digambarkan sebagai berikut<sup>97</sup>:

**Gambar 2.1: Peranan Manajer**



<sup>97</sup>Stoner, Freeman & Gilbert. (2000). *Management*. Sixth Edition, Pearson Education.

### 3. Supervisor

Supervisi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *supervision* yang berarti pengawasan atau kepengawasan. Super berarti atas, lebih dan visi berarti lihat atau penglihatan pandangan. Orang yang mengerjakan pengawasan disebut supervisor.

Menurut konsep lama, supervisi dilaksanakan dalam bentuk pemeriksaan atau mencari kesalahan. Sedangkan pandang terbaru supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, yaitu sebagai bantuan bagi guru dalam mengajar untuk membantu peserta didik supaya lebih baik dalam belajar. Menurut Burton secara umum supervisi berarti upaya donasi yang diberikan pada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, agar guru bisa membantu peserta didik untuk belajar menjadi lebih baik dari sebelumnya.<sup>98</sup>

Jones dkk., sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang relatif besar dalam tujuan, isi, metode dan penilaian pengajarannya, maka sudah sewajarnya jika para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala madrasah. Ungkapan ini mengandung makna bahwa kepala madrasah harus menguasai kurikulum madrasah. Tidak mungkin seorang kepala madrasah dapat memberikan saran serta bimbingan kepada pengajar jika tidak menguasai teknik supervisi dengan baik. Pengawasan merupakan suatu teknis pelayanan profesional

---

<sup>98</sup>Dedi Lazwardi, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*, 66 (2012), h. 37-39.

dengan tujuan utama menelaah dan memperbaiki bersama-sama dalam membimbing dan mengembangkan pertumbuhan peserta didik.

Kimbal Wiles menegaskan bahwa supervisi berusaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreativitas pengajar, memberi dukungan serta mengikutsertakan guru dalam kegiatan madrasah, sehingga menumbuhkan rasa memiliki bagi guru. Adapun personil yang membantuk kepala madrasah dalam menjalankan kegiatan supervisi disebut sebagai tim supervisor. Dengan demikian administrasi dan supervisi merupakan bagian dari proses pendidikan yang tak bisa ditinggalkan.

Kepala madrasah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh warga madrasah. Menurut Sahertian bahwa supervisi adalah suatu proses yang dibuat secara spesifik untuk membantu para pengajar dan supervisor dalam melaksanakan tugas sehari-hari di madrasah, dan menyampaikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik serta berupaya menjadikan madrasah menjadi komunitas belajar yang lebih efektif.<sup>99</sup> Dalam melaksanakan supervisi maka kepala madrasah harus mampu melakukan supervisi dengan baik untuk meningkatkan kinerja warga madrasah, sebagai kontrol dalam mencapai tujuan madrasah.

Pengawasan dan pengendalian ialah tindakan preventif untuk mencegah agar warga madrasah lebih cermat dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan serta pengendalian kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, melalui supervisi klinis bertujuan untuk meningkatkan

---

<sup>99</sup>Sahertian, *Ibid*, h. 19

kemampuan profesional mengajar dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif, dengan memperhatikan prinsip-prinsip: 1) Korelasi konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis, 2) Dilaksanakan secara demokratis, 3) Berpusat pada energi kependidikan, 4) Dilakukan sesuai kebutuhan tenaga kependidikan serta, 5) Bantuan profesional.

Guru cenderung menjadi takut bila mereka diawasi, sehingga kebanyakan guru tidak senang disupervisi, walaupun hal itu merupakan bagian dari proses pendidikan. Jadi pengawasan mempunyai pengertian yang luas dimana segala masukan berasal dari kepala madrasah yang tertuju kepada perkembangan profesionalisme guru serta personal madrasah lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengawasan ialah suatu kegiatan pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pengajar dan tenaga kependidikan melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Peningkatan kinerja guru ditentukan oleh taraf keberhasilan kepala madrasah dalam hal ini kepala madrasah sebagai administrator serta supervisor.

Adapun bimbingan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada guru bertujuan untuk membenahi kekurangan serta kelemahan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diembannya. Manajemen yang dapat diterapkan kepala madrasah di antaranya adalah menerapkan arah tindakan dan cara yang sifatnya fundamental melalui perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi, hal itu dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan berkewajiban memberikan arahan, bimbingan, motivasi, training dalam peningkatan dan pengembangan guru dan tenaga kependidikan, serta menumbuhkan kreativitas dan produktivitas yang tinggi untuk melaksanakan tugas dengan maksimal. Adapun prinsip-prinsip yang digunakan oleh kepala madrasah dalam melaksanakan pengawasan adalah: 1) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, 2) Supervisi harus bersifat sederhana, realistis dan informatif dalam pelaksanaannya, 3) Supervisi harus bersifat objektif, 4) Supervisi bersifat preventif, 5) Supervisi bersifat korektif, 6) Supervisi bersifat kooperatif, 7) Supervisi harus memperhatikan kemampuan guru dan tenaga kependidikan.

Apabila prinsip-prinsip pengawasan di atas, perlu diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik dan benar oleh kepala madrasah, maka setiap madrasah akan mengalami kemajuan dalam mencapai tujuan pendidikan. Akan tetapi kemampuan seorang kepala madrasah dalam melakukan pengawasan dan supervisi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: 1) Lingkungan masyarakat di mana madrasah berada, 2) Besar kecilnya madrasah sebagai tanggung jawab kepala madrasah, 3) tingkatan dan jenis madrasah, 4) Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia, 5) Kecakapan dan Keahlian kepala madrasah itu sendiri.

Supervisi ialah aktivitas membina atau membimbing guru agar bekerja dengan baik dan benar dalam mendidik dan mengajar. Supervisi memiliki kedudukan yang penting dalam aktivitas madrasah, karena aktivitas madrasah mengacu pada tujuan pembentukan insan yang berkualitas.

Kepala madrasah sebagai supervisor seyogyanya memiliki kemampuan dalam menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, dan memanfaatkan hasil supervisi tersebut untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran. Program supervisi yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah adalah supervisi kelas, pengembangan pengawasan kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan pengawasan perpustakaan dan laboratorium. Agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang kepala madrasah harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi, yaitu: 1) Hubungan konsultatif kolegial serta bukan hierarki, 2) Dilaksanakan secara demokratis, 3) Berpusat kepada guru dan tenaga kependidikan, 4) Dilakukan sesuai kebutuhan guru, 5) Merupakan bimbingan profesional.

#### 4. Sosial

Kepala madrasah selain sebagai manajer (pengelola) juga sebagai *leader* (pemimpin) dalam pengelolaan madrasah, yang mempunyai tugas dan fungsi disamping mengembangkan bidang keilmuan juga mengembangkan kerjasama dan kemitraan madrasah. Kedua tugas ini sangat penting serta saling memberikan mendukung. Aktivitas akademik di madrasah dapat terjadi dengan baik apabila ditunjang dengan proses sosial yang baik pula, sehingga dibutuhkan kerja sama dan kemitraan antara personil yang terlibat dalam proses pengembangan akademik. Proses akademik membutuhkan hubungan kemitraan antara pengajar dan peserta didik, antara peserta didik dengan peserta didik lainnya, dan antara peserta didik dengan tenaga kependidikan. Aktivitas belajar pada dasarnya ialah merupakan usaha saling bekerja sama dan saling membantu sehingga korelasi

kemitraan pada kegiatan akademik sangat diharapkan pada aktivitas belajar di madrasah.

Tumbuhnya kemitraan pada aktivitas akademik menjadi landasan utama dalam pengembangan kehidupan sosial budaya madrasah. Pengembangan kemitraan sosial madrasah menjadi modal utama bagi pengembangan karakter peserta didik, seperti menghargai aktivitas dan kerja keras peserta didik dalam belajar, agar terbentuk karakter yang memiliki semangat sosial, dimana seluruh kelompok di lingkungan madrasah ikut terlibat dalam mendukung perbaikan nilai-nilai sosial budaya tersebut.

Tugas utama kepala madrasah ada dua, yaitu manajemen dan kepemimpinan. Dimana tugas manajemen berhubungan dengan proses dan struktur organisasi kepemimpinan dalam pengembangan nilai-nilai budaya yang dapat memberikan dukungan terhadap kegiatan organisasi madrasah. Kepala madrasah mempunyai tugas manajemen seperti merancang, mengorganisir, menggerakkan, mengevaluasi aktivitas belajar di kelas, perpustakaan, kantin serta menjalin hubungan madrasah dengan orangtua peserta didik, hubungan madrasah dengan dunia kerja dan hubungan madrasah dengan forum lembaga pendidikan lainnya. Di samping itu, kepala madrasah juga mempunyai tugas kepemimpinan yaitu membentuk budaya kemitraan dalam kehidupan madrasah serta kemitraan dengan *stakeholder* madrasah.

Keberhasilan dalam membentuk kemitraan madrasah sangat ditentukan oleh peran kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinan dan

manajemen. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab kepala madrasah dalam upaya untuk membangun manajemen kemitraan baik internal maupun eksternal.<sup>100</sup>

#### 5. Entrepreneur

Peranan kepala madrasah sebagai entrepreneur sangat diutamakan dalam mengelola unit produksi madrasah, sehingga unit produksi dapat dijadikan sumber belajar peserta didik dan juga menjadi salah satu sumber pendanaan madrasah. Melalui unit produksi madrasah, peserta didik ditumbuhkembangkan jiwa kewirausahaannya sehingga lulusannya diharapkan bukan menjadi pencari kerja tetapi menjadi pencipta lapangan kerja secara mandiri dan berwirausaha.<sup>101</sup>

Sergiovanni menjelaskan bahwa *climate creator* dimana kepala madrasah berperan untuk menciptakan budaya iklim sekolah atau madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. Peran ini juga sudah termasuk dalam peranan kepala madrasah sebagai manajer.<sup>102</sup>

Kepala madrasah wajib merumuskan visi kepemimpinannya yang jelas dan terukur serta bisa dipahami oleh seluruh staf akademik serta non akademik, sehingga mereka memahami apa yang wajib dikerjakan sesuai dengan visi kepala madrasah. Kemudian menciptakan suasana yang dapat mendukung proses pembelajaran, memimpin semua stafnya, serta mengelola semua orang untuk mempercepat kemajuan madrasah. Disamping itu ada hal yang sangat penting yang harus dilakukan kepala madrasah dalam rangka peningkatan kualitas

---

<sup>100</sup>Sodiq A Kuntoro, *Kemitraan Sekolah, Workshop Strategi Pengembangan Mutu Sekolah Bagi Kepala Sekolah dan Pengawas*. Jurnal Nasional, 2010, 1-5.

<sup>101</sup>Husaini Usman, *Peranan Dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah*, Jurnal Pik Dikmen, 3.1 (2014).

<sup>102</sup>T. J. Sergiovanni, R. Metzcus, & L. Burden Toward, *A Particularistic Approach to Leadership Style: Some Findings*. American Educational Research Journal, (1969), h. 6.62-79.

pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya, yakni peningkatan kualitas proses belajar mengajar. Kunci utama peningkatan mutu tersebut adalah guru. Pendidikan yang berkualitas harus di tunjang oleh guru yang mempunyai kapabilitas, loyalitas, serta integritas dalam pelaksanaan tugas. Kepala madrasah harus mempunyai komitmen yang kuat untuk meningkatkan profesionalisme guru di madrasahnyanya dengan menggunakan berbagai macam cara dalam melaksanakan supervisi secara rutin.<sup>103</sup>

Peranan kepala madrasah sebagai administrator sudah merupakan bagian dari peranan sebagai manajer. Karena fungsi manajemen menurut Urwick dan Gullick (1937) adalah: *Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting (POSDCoRB)*. Sebagai reporter ia tentu saja melakukan kegiatan mencatat, tulis-menulis dan ketatausahaan madrasah yang sekarang berganti nama administrasi madrasah. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peranan umum kepala madrasah adalah sebagai *Primavisiente (pribadi, manajer, supervisor, social, dan entrepreneur)*.<sup>104</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan keterampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan visi dan misi madrasah serta kemampuan dalam mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

---

<sup>103</sup>Muh Fitrah, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penjaminan Mutu, 3.1 (2017), h. 31 <<https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>>

<sup>104</sup> Usman, (2014).

### **E. Kerangka Pikir**

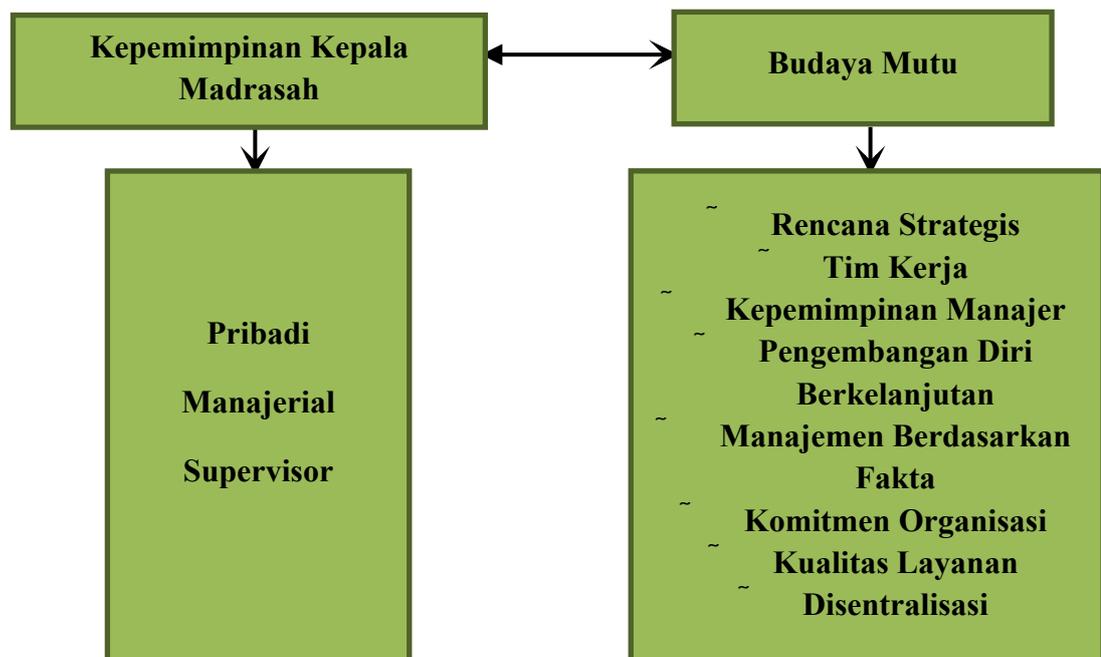
Mutu adalah ukuran yang penting bagi keberhasilan sebuah organisasi termasuk diantaranya adalah madrasah. Dalam era milenial ini, mutu merupakan jaminan yang sangat prestisius untuk dapat menjaring pelanggan dalam hal ini peserta didik. Madrasah dengan mutu yang baik akan mendapatkan penghargaan dari masyarakat yang merupakan pengguna layanan. Tentu saja untuk membangun mutu diperlukan orang-orang atau aspek yang ikut menentukan kualitas mutu, diantaranya adalah budaya.

Budaya mutu dianggap sebagai salah satu cara untuk mendapatkan atau mempertahankan kualitas. Menurut Malhi, bahwa dalam budaya mutu ada beberapa aspek yang penting diantaranya adalah rencana strategis, tim kerja, kepemimpinan manajer, pengembangan diri berkelanjutan, peningkatan berkelanjutan, manajemen berdasarkan fakta, kualitas layanan, komitmen organisasi dan desentralisasi. Jika dilihat aspek yang mendukung pengembangan budaya mutu, tentu saja ada peranan penting yang dilaksanakan oleh kepala madrasah. Peran penting tersebut akan menjadi landasan dalam pengembangan mutu.

Pemimpin yang berkualitas tentu saja menunjang perbaikan dan bahkan dapat mempertahankan mutu. Menurut Kadarusman, bahwa pemimpin yang berkualitas indikatornya adalah memiliki kepribadian yang baik, memiliki kemampuan manajerial dan supervisor, serta mampu melihat dan mengatasi tantangan kedepan. Dengan indikator ini akan dipotret bagaimana kepemimpinan

yang dilakukan oleh Kepala MAN 1 Kota Palu, MAN 2 Kota Palu dan MAN Insan Cendekia Kota Palu.

Kerangka pikir tersebut dirangkai dalam gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.2:** Kerangka Konseptual Model Kepemimpinan Kepala Sekolah (Kadarusman, 2012) dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Malhi, 2013)

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Lokasi Penelitian**

##### **1. Jenis Penelitian**

Menentukan metode penelitian yang akan digunakan menjadi sebuah keharusan dalam sebuah penelitian yang akan dilakukan. Adapun jenis-jenis metode penelitian yang dapat digunakan berbeda-beda sesuai dengan tujuannya. Berdasarkan pada fokus penelitian mengenai potret suatu kehidupan baik yang mencakup individu maupun kelompok maka penelitian ini termasuk dalam penelitian studi kasus dengan rancangan studi multikasus.

Penelitian multikasus adalah penelitian yang dilakukan lebih dari satu kasus untuk melihat dari beberapa fenomena yang jumlahnya lebih dari satu dengan latar yang berbeda. Penelitian ini melibatkan pengumpulan data analisis dari beberapa kasus tunggal bahwa yang diteliti memiliki sub unit atau sub kasus yang ada dalam penelitiannya.

Penelitian dengan rancangan studi multikasus, pada dasarnya merupakan pengembangan dari studi kasus. Studi kasus dapat digunakan untuk membangun bukti kredibel dan terpercaya. Bukti ini dapat dianalisis, baik dari perspektif fenomenalisme (pandangan tentang fenomena yang tidak bisa dipersepsi) dan fenomenologi (pandangan tentang fenomena yang dapat dipersepsi) yang dilakukan secara berantai. Kemudian disintesis dengan berbagai metode untuk menghasilkan

dugaan teoritis. Bahkan dapat digunakan sebagai bukti untuk mendukung atau menentang teori yang sudah terbentuk.

Studi kasus merupakan sebuah metode penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Studi kasus dapat digunakan sebagai kendaraan untuk menyusun deskripsi naratif tentang situasi yang sedang diteliti. Hal ini dapat diketahui melalui cara menghasilkan narasi dari temuan penelitian. Temuan-temuan penelitian dalam studi kasus harus diperkuat dengan teori, atau hasil-hasil penelitian untuk menjustifikasi hasil penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, kekuatan dan kelemahan hasil penelitian sangat ditentukan oleh penggunaan teori-teori yang relevan, maupun hasil-hasil penelitian yang diperoleh, termasuk uji keabsahan data serta ketepatan dan kecermatan analisis data yang digunakan. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk berkonsentrasi pada data spesifik, dalam rangka mengidentifikasi proses interkatif.

Creswell mengemukakan beberapa karakteristik dari suatu studi kasus yaitu: (1) mengidentifikasi "kasus" untuk suatu studi; (2) Kasus tersebut merupakan sebuah "sistem yang terikat" oleh waktu dan tempat; (3) Studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya untuk memberikan gambaran secara terinci dan mendalam tentang respons dari suatu peristiwa dan (4) Menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti akan "menghabiskan waktu" dalam menggambarkan konteks atau setting untuk suatu kasus.<sup>1</sup>

## **2. Lokasi Penelitian**

---

<sup>1</sup>John W. Creswell. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. (London: SAGE Publications, 1998)

Setelah Peneliti mempertimbangkan dengan matang dan berdasarkan penjajakan lapangan, sekaligus memadukan dengan informasi-informasi faktual sebelumnya, sehingga kondisi sosial, geografis, dan situasi internal di lokasi penelitian, Peneliti sudah mendapat gambaran tentang kesesuaian masalah yang diteliti dengan kenyataan di lokasi. Atas dasar inilah maka Peneliti memilih tiga lokasi penelitian di Kota Palu yaitu studi multi kasus pada MAN 1 Kota Palu, MAN 2 Kota Palu dan MAN Insan Cendekia Kota Palu. Sasaran penelitian ini adalah langkah-langkah inovatif yang dilaksanakan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja dalam proses peningkatan budaya mutu madrasah, serta kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu di tiga madrasah tersebut.

Madrasah Aliyah Negeri adalah sekolah menengah umum yang berciri khas Agama Islam yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama, yang mempunyai keunggulan di bidang pemahaman agama Islam. Secara fisik, citra yang ditampilkan oleh MAN 1 Kota Palu adalah bernafaskan Islam, sehingga terkesan berwibawa, sejuk, rapi dan indah. Cerminan pokok yang ditampilkan adalah lingkungan yang Islami dan terkesan modern, yang dihuni oleh orang-orang yang taat beragama, ramah terhadap sesama, santun, selalu tersenyum, serta peduli terhadap lingkungannya.

MAN 2 Kota Palu adalah salah satu MAN yang berfungsi sebagai Madrasah model percontohan serta memiliki sarana & prasarana lengkap sebagai Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB); juga merupakan tempat pemberdayaan untuk menumbuhkembangkan kemandirian bagi madrasah dan masyarakat

Sulawesi Tengah. Upaya Pembinaan dan Penataan terus dikembangkan dengan melakukan pembaharuan pada substansi pendidikan, pembaharuan metodologi, pengembangan sarana/prasarana, perluasan fungsi madrasah, serta pengembangan pendidikan sampai kepada pengembangan sosial ekonomi dan Penanaman Iman dan Taqwa (IMTAQ).

Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia (yang juga dikenal dengan sebutan MAN IC atau INCEN) adalah Madrasah Aliyah Negeri setingkat Sekolah Menengah Atas berasrama yang didirikan di berbagai daerah di seluruh Indonesia, dan dibina oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Madrasah ini menerapkan prinsip keseimbangan antara penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan penanaman Iman dan Taqwa. Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia menyeleksi secara ketat calon peserta didiknya dengan mengadakan tes seleksi yang dilaksanakan di 20 provinsi di seluruh Indonesia. Sejak tahun 2010 semua peserta didiknya mendapatkan beasiswa penuh dan parsial di setiap kampus yang ada. Berdasarkan alasan tersebut Peneliti memilih lokasi penelitian untuk memotret kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya mutu.

## **B. Pendekatan Penelitian**

Secara etimologi, pendekatan berasal dari kata "dekat", artinya tidak jauh, setelah mendapat awalan "pe" dan akhiran "an" maka pendekatan bermakna sebuah proses, perbuatan, cara mengadakan hubungan dengan orang yang diteliti atau metode-metode untuk mencapai pengertian masalah penulisan.<sup>2</sup> Sedangkan

---

<sup>2</sup>Purwadarminta, WJS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Cet III Jakarta Balai Pustaka,

menurut terminologi adalah cara pandang atau paradigma yang terdapat dalam suatu bidang ilmu.<sup>3</sup> Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan lebih spesifik menyorot permasalahan secara studi multi kasus.

Berdasarkan makna tersebut, Peneliti menggunakan beberapa pendekatan untuk memperoleh data yang akurat sesuai dengan kenyataan di lapangan, yakni:

- a. Pendekatan Pedagogis, dimaksudkan karena penulisan ini berorientasi pada pendekatan kepemimpinan yakni kegiatan Kepala Madrasah dalam melakukan pemantuan terhadap kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran bagi peserta didik.
- b. Pendekatan sosiologis, karena penelitian ini juga membahas tentang keterlibatan pihak Kepala Madrasah dan guru dalam proses pembelajaran, khususnya pada pemberian dukungan moril kepada peserta didik.
- c. Pendekatan psikologis, dipergunakan guna mengetahui adanya kemungkinan terhadap pengaruh-pengaruh psikis yang menyebabkan rendahnya kemampuan peserta didik menyerap materi pelajaran dari guru, sehingga berdampak pada rendahnya minat peserta didik terhadap mata pelajaran, sehingga upaya penanaman jiwa agama, akhlak di madrasah masih mengalami hambatan.
- d. Pendekatan manajerial, digunakan untuk melihat sistem manajerial Kepala Madrasah, dalam mengembangkan budaya mutu.

### **C. Sumber Data**

---

2005)

<sup>3</sup>Abuddin Nata. *Metodologi Studi Islam, Edisi Revisi* (Jakarta PT. Raja Grafindo Persada, 2007)

Pada penelitian ini segala data yang diperoleh berada pada lingkup MAN 1, MAN 2, dan MAN IC Kota Palu. Baik itu yang diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, pejabat, pengawas pembina dan guru-guru maupun yang berasal dari hasil pengisian kuesioner.

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh orang yang berkepentingan atau yang menggunakan data tersebut. Maksudnya adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh Peneliti secara langsung melalui objek penelitian yang dituju.<sup>4</sup>

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak secara langsung dikumpulkan oleh orang yang berkepentingan dengan data tersebut.<sup>5</sup> Data ini diperoleh dari lembaga atau kantor terkait dengan cara memperhatikan keterkaitannya dengan permasalahan yang akan diteliti, misalnya dari kajian pustaka, mempelajari buku, dokumen, majalah, tesis, jurnal dan internet yang dapat mendukung penelitian yang berhubungan dengan masalah penelitian serta untuk melengkapi data yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data sekunder yaitu data publikasi yang diperoleh melalui website resmi dari ketiga madrasah yang akan dijadikan objek penelitian.

### **D. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah:

#### 1. Wawancara

---

<sup>4</sup>Boediono & Wayan, 2001, h. 7

<sup>5</sup>*Ibid*, h. 8

2. Studi Dokumentasi
3. Studi Kepustakaan
4. Angket

#### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat bantu bagi Peneliti dalam mengumpulkan data. Kualitas instrument akan menentukan kualitas data yang terkumpul. Hubungan antara data dengan intrumen penelitian sangat erat. Jika data yang diperoleh tidak akurat, maka keputusan yang diambil pun akan tidak akurat atau tepat.

Menyusun instrumen bagi kegiatan penelitian merupakan langkah penting yang harus dipahami secara baik dan betul oleh seorang peneliti karena Instrumen merupakan sesuatu yang sangat urgen dan strategis kedudukannya di dalam keseluruhan penelitian. Penyusunan instrumen penelitian dapat dilakukan jika Peneliti sendiri telah memahami sepenuhnya variabel-variabel penelitiannya. Pemahaman terhadap variabel dan hubungan antara variabel merupakan hal penting bagi penyusunan instrumen penelitian untuk kemudian dijabarkan menjadi *sub-sub variable*, *indicator*, *descriptor*, dan butir-butir pertanyaan dalam angket/kuesioner, pedoman wawancara serta observasi dan lain-lain.

Instrumen biasanya digunakan oleh Peneliti untuk menanyakan atau mengamati responden untuk memperoleh informasi yang diinginkan. Instrumen penelitian antara lain dapat berbentuk kuesioner, petunjuk wawancara, atau daftar isian, tergantung pada jenis penelitian yang akan dilakukan.

Teknik dan alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner. Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara berhadapan langsung dengan yang objek yang diwawancarai, tetapi dapat juga dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan terlebih dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain.<sup>6</sup> Adapun instrumen penelitian yang digunakan adalah:

#### 1. Instrumen Wawancara

Wawancara digunakan menjadi teknik pengumpulan data jika Peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan buat menemukan konflik yang harus diteliti, serta jika Peneliti ingin mengetahui hal-hal asal responden yang lebih mendalam serta jumlah respondennya sedikit atau kecil. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan terstruktur, karena Peneliti menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data yang dicari.

Metode wawancara yang dipergunakan untuk memperkuat dan memperjelas data yang diperoleh yaitu data profil madrasah. Wawancara adalah suatu kegiatan yang dilakukan pribadi oleh Peneliti serta mengharuskan antara Peneliti serta narasumber bertatap muka sebagai akibatnya dapat melakukan tanya jawab secara langsung dengan menggunakan pedoman wawancara. Pada penelitian ini, wawancara dilakukan pada Kepala MAN 1 Kota Palu, Kepala MAN 2 Kota Palu dan Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu.

#### 2. Instrumen Studi Dokumentasi

---

<sup>6</sup>J. Noor, *Metodologi Penelitian*. (Jakarta Kencana Prenada Media Group, 2011).

Hamidi mengemukakan bahwa metode dokumentasi adalah berita yang berasal dari catatan penting, baik berasal dari lembaga atau organisasi maupun dari perorangan.<sup>7</sup> Dokumentasi penelitian ini merupakan pengambilan gambar Peneliti untuk memperkuat hasil penelitian. Menurut Sugiyono dokumentasi bisa berbentuk goresan pena, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>8</sup>

Dokumentasi adalah pengumpulan data oleh peneliti dengan cara mengumpulkan dokumen yang terpercaya dimana sumbernya haruslah mengetahui wacana narasumber. Metode dokumentasi menurut Arikunto yaitu mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah, surat berita, notulen rapat, prasasti, rencana dan sebagainya.<sup>9</sup> Berdasarkan kedua pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengumpulan data menggunakan cara dokumentasi merupakan suatu hal dilakukan oleh peneliti guna mengumpulkan data dari media cetak yang membahas mengenai narasumber yang akan diteleti.

Penelitian ini menggunakan metode dokumentasi untuk mencari data profil Kepala Madrasah dan profil MAN 1 Kota Palu, MAN 2 Kota Palu dan MAN Insan Cendekia Kota Palu.

### 3. Instrumen Studi Kepustakaan

Studi pustaka bisa diartikan menjadi suatu langkah untuk memperoleh informasi dari penelitian terdahulu yang harus dikerjakan, tanpa memperdulikan apakah sebuah penelitian tersebut menggunakan penelitian lapangan ataupun laboratorium atau dalam museum. Sugiyono menjelaskan bahwa studi pustaka

---

<sup>7</sup>Hamidi. (2004), h. 72

<sup>8</sup>Sugiyono. (2013), h. 240

<sup>9</sup>Arikunto. (2006), h. 231

berkaitan dengan kajian teoritis dan surat keterangan lain yang berkaitan dengan nilai, budaya serta tata cara yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Selain itu studi pustaka sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini disebabkan penelitian tidak akan bisa dipisahkan dari literatur-literatur ilmiah.<sup>10</sup> Sedangkan Nazir mengungkapkan bahwa studi pustaka merupakan sebuah langkah yang penting bagi seorang peneliti menetapkan topik penelitian. Langkah selanjutnya adalah melakukan kajian yang berkaitan dengan teori, peneliti akan mengumpulkan berita sebanyak-banyaknya dari pustaka yang berhubungan. Sumber pustaka bisa diperoleh dari buku, jurnal, majalah, hasil-hasil penelitian (tesis dan disertasi), dan sumber lainnya yang relevan. Oleh sebab itu, studi pustaka mencakup proses umum seperti mengidentifikasi teori secara sistematis, penemuan pustaka, dan analisis dokumen yang memuat berita yang berkaitan dengan topik penelitian.<sup>11</sup>

#### 4. Angket

Untuk mengkonfirmasi data wawancara kepemimpinan dan budaya mutu, Peneliti menggunakan angket. Angket disusun berdasarkan teori kepemimpinan dan budaya mutu. Angket menggunakan skala 5 (SS), 4 (S), 3 (RG), 2 (TS), dan 1 (STS). Data diisi oleh guru dan staf tata usaha pada madrasah.

#### **F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Teknik analisis data menurut Hasyim adalah serangkaian kegiatan mengolah data yang telah dikumpulkan dari lapangan menjadi seperangkat hasil penelitian, baik dalam bentuk penemuan inovasi baru maupun dalam bentuk

---

<sup>10</sup>Sugiyono. (2012), h. 291

<sup>11</sup>Nazir. (1998), h. 112

kebenaran hipotesa.<sup>12</sup> Teknik analisis data menurut Sugiyono adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh yang berasal dari wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting serta yang akan dipelajari, kemudian membentuk kesimpulan.<sup>13</sup>

Berdasarkan pengertian para pakar di atas, maka teknik analisis data adalah serangkaian kegiatan mengolah data yang telah dikumpulkan dari lapangan menjadi seperangkat hasil yang bermakna serta bermanfaat untuk memecahkan pokok permasalahan sebagai hasil dari penelitian.

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan-catatan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang masalah yang diteliti dan menyajikan sebuah temuan. Analisis data dilakukan dalam upaya untuk mencari makna.<sup>14</sup> Analisis data kualitatif dilakukan oleh peneliti sejak memasuki lapangan sampai dengan selesai dari lapangan. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Nasution dan Sugiono bahwa analisis penelitian kualitatif telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus menerus sampai penulisan hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup>Hasyim, M. (1982), h. 41

<sup>13</sup>Sugiyono. (2012), h. 244

<sup>14</sup>Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996), h.

<sup>15</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfabeta, 1992), h. 2

Berdasarkan wujud dan sifat-sifat data, maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Reduksi data

Secara etimologi, reduksi berarti pengurangan atau pemotongan.<sup>16</sup> Sedangkan menurut Mathew bahwa reduksi data adalah suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung.<sup>17</sup> Dalam hal ini peneliti akan melakukan kegiatan menggolongkan, mengarahkan dan membuang data yang tidak perlu, serta mengorganisasi data yang akan peneliti kumpul sedemikian rupa, sehingga dapat ditarik kesimpulan dan verifikasi.

2. Penyajian Data

Penyajian data adalah kegiatan menyajikan data yang telah direduksi dalam model-model tertentu untuk menghindari adanya kesalahan penafsiran terhadap data tersebut. Penyajian data akan dilakukan dengan uraian naratif, berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Dengan demikian data yang telah direduksi disusun dan disajikan kembali dalam bentuk narasi, sehingga data tersebut menjadi jelas dan bermakna.

3. Verifikasi dan penarikan kesimpulan

Kegiatan analisis selanjutnya adalah peneliti akan memeriksa kembali data yang disajikan untuk menghindari kesalahan yang mengakibatkan data tidak valid.

---

<sup>16</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Cet. II, Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 1001

<sup>17</sup>Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi dengan judul *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI Press, 1992), h. 16

Setelah data tersebut diperiksa, kemudian peneliti melakukan penarikan kesimpulan sehingga diperoleh makna yang sesuai dengan tema-tema dalam permasalahan.

### **G. Pengujian dan Keabsahan Data**

Kualitatif sebagai salah satu metode penelitian mempunyai standarisasi tersendiri dalam memilih tingkat kebenaran sebuah data yang ditemukan di lapangan.

Data yang dihasilkan berdasarkan temuan peneliti dideskripsikan sesuai dengan pandangan subjektif peneliti tentang apa yang diperoleh selama melakukan penelitian. Penentuan sudut pandang serta penafsiran peneliti terhadap temuan di lapangan sangat dipengaruhi oleh kemampuan intelektual peneliti dalam mengelaborasi sebuah data. Sehingga gagasan subjektivitas yang disampaikan tetap mengacu pada konsep rasionalis yang menjadikan rasio menjadi pisau bedah dalam mengurai data yang diperoleh.

Selain itu, data yang dilaporkan oleh Peneliti harus berekuivalen dengan kenyataan yang terdapat di lapangan. Ketajaman analisis Peneliti dalam menyajikan sebuah data tidak serta merta membuahkan hasil temuan peneliti menjadi data yang seksama dan mempunyai tingkat keakuratan yang tinggi. Hal ini perlu melalui pengujian data terlebih dahulu sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan sebagai tahap akhir untuk menghasilkan temuan baru. Oleh sebab itu, sebelum melakukan publikasi, Peneliti terlebih dahulu harus melihat taraf kesahihan data dengan melakukan pengecekan data melalui pengujian keabsahan data yang meliputi uji validitas dan reliabilitas. Pada pengujian

keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan validitas interbal (*credibility*) pada aspek nilai kebenaran, dan penerapannya dipandang berasal dari validitas eksternal (*transferability*), serta realibilitas (*dependability*) pada aspek konsistensi, serta objektivitas (*confirmability*) di aspek naturalis. Pada penelitian kualitatif, tingkat keabsahan lebih ditekankan pada data yang diperoleh. Melihat hal tersebut, maka kebenaran data hasil penelitian dapat dikatakan mempunyai pengaruh signifikan terhadap keberhasilan sebuah penelitian.

#### 1) Kredibilitas

Validitas internal ialah ukuran tentang kebenaran data yang didapat dengan menggunakan instrumen, yaitu apakah instrumen tersebut benar-benar dapat mengukur variabel yang sebenarnya. Jika instrumen ternyata tidak mengukur apa yang semestinya diukur, maka data yang didapat tidak sesuai akan akurat, sehingga hasil penelitian tidak dapat dipercaya, atau dengan kata lain data tersebut tidak memenuhi syarat validitas.

Nasution mengemukakan pendapat bahwa validitas internal (dapat dipercaya) bisa dilakukan dengan menggunakan: a) Memperpanjang masa observasi, b) Melakukan pengamatan terus menerus, c) Trianggulasi data, d) mengungkapkan dengan orang lain (*peer debriefing*), e) Menganalisis masalah negatif, f) memakai bahan referensi, dan g) Mengadakan *member check*.<sup>18</sup>

Validitas internal (dapat dipercaya) dapat dilakukan dengan memperpanjang masa observasi, melakukan pengamatan secara terus menerus, trianggulasi data, membicarakan dengan orang lain (*peer debriefing*),

---

<sup>18</sup>Nasution (1996), h. 114

menganalisis masalah negatif, menggunakan bahan surat keterangan, serta mengadakan *member chek*.<sup>19</sup>

## 2) Transferabilitas

Validitas eksternal (*Transferabilitas*) adalah validitas yang berkaitan dengan persoalan generalisasi yaitu sampai di manakah generalisasi yang dirumuskan berlaku untuk hal-hal lain yang berada di luar penelitian. Peneliti dalam penelitian kualitatif tidak bisa menjamin keberlakuan yang akan terjadi penelitian pada subyek lain. Hal tersebut disebabkan karena penelitian kualitatif tidak bertujuan menggeneralisir, sebab dalam penelitian kualitatif tidak mempergunakan sampling acak atau sifatnya senantiasa *purposive sampling*.

## 3) Dependabilitas

Dependabilitas diklaim juga menggunakan reliabilitas instrumen. Dependabilitas adalah indeks yang menandakan sampai sejauh mana alat pengukur bisa diandalkan. Reliabilitas membuktikan sampai sejauh mana hasil pengukuran permanen konsisten, jika dilakukan pengulangan terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama.

## 4) Konfirmabilitas

Objektivitas penelitian dapat dikatakan objektif jika dibenarkan atau di confirm oleh peneliti yang lain. Oleh karena itu, objektifitas dapat diidentikkan

---

<sup>19</sup>Nasution. *Metode Penelitian Kualitatif Naturalistik*. (2007), Jakarta Bumi Aksara, h.

menggunakan kata "*confirmability*". Pada penelitian kualitatif Peneliti diharuskan berusaha sebisa mungkin memperkecil adanya faktor subjektifitas.

**BAB IV**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**A. Profil Madrasah**

**1. Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu**

**a. Identitas MAN 1 Kota Palu**

Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu
Alamat Madrasah	: Jln. Jamur No 38 Nomor Telepon /Kode Pos : (0451) 462013/460135
Website/Email	: <a href="http://www.man1kotapalu.sch.id/">www.man1kotapalu.sch.id/</a> <a href="mailto:man1kotapalu@gmail.com">man1kotapalu@gmail.com</a>
Kelurahan	: Duyu
Kecamatan	: Tatanga
Kota	: Palu
Povinsi	: Sulawesi Tengah
Tahun Berdiri	: 1979
Nomor Statistik Madrasah	: 131172710002
NPSN	: 4029851
Status Kepemilikan Tanah	: Milik Sendiri
Luas Tanah Keseluruhan	: 13.590 M
Luas Gedung	: 3.799 M

### **b. Visi dan Misi MAN 1 Kota Palu**

Visi: Menuju peserta didik berprestasi mandiri dan berwawasan lingkungan berlandaskan Iman Dan Taqwa. Untuk mewujudkan visi madrasah sebagaimana telah dirumuskan di atas, ditempuh langkah-langkah strategis yang dinyatakan dalam misi sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan secara efektif dan efisien, mewujudkan suasana yang nyaman, bersih, asri, dan Islami, sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.
- 2) Melaksanakan pembelajaran berbasis imtaq dan iptek sehingga tumbuh cikal bakal pemimpin yang menguasai sains dan teknologi tetapi berpikiran ulama.
- 3) Menumbuhkan semangat juang menjadi yang terbaik serta mendorong tumbuhnya budaya disiplin secara intensif kepada seluruh warga madrasah, sehingga bisa menjadi teladan bagi teman, masyarakat dan madrasah-madrasah lain.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan diri yang dijiwai suasana keagamaan (Islami), berwawasan lingkungan dan nilai-nilai budaya bangsa sehingga peserta didik dapat berkembang sesuai minat dan bakatnya.
- 5) Mendorong tumbuhnya kemandirian peserta didik dalam belajar dengan memanfaatkan Usaha Kesehatan Madrasah (UKS), perpustakaan di madrasah dan sumber-sumber belajar lainnya yang ada di lingkungan madrasah secara optimal.

- 6) Mewujudkan lingkungan hidup madrasah yang sehat dan berkualitas menjadikan karakter budaya dengan aktualisasi:
  - a) Melestarikan lingkungan serta menjadikan madrasah sebagai ruang terbuka hijau.
  - b) Mencegah serta mengurangi kerusakan lingkungan.
  - c) Mengelola sampah serta limbah air sebagai wadah wirausaha madrasah.

**c. Kurikulum dan Pembelajaran MAN 1 Kota Palu**

1) Struktur Kurikulum

Struktur kurikulum MAN 1 Kota Palu memuat kelompok mata pelajaran sebagai berikut ini:

- a) Kelompok mata pelajaran Agama dan Akhlak Mulia;
- b) Kelompok mata Pelajaran Kewarganegaraan dan Kepribadian;
- c) Kelompok mata pelajaran Ilmu Pengetahuan dan Teknologi;
- d) Kelompok mata pelajaran Estetika;
- e) Kelompok mata pelajaran Olahraga dan Kesehatan.

Masing – masing kelompok mata pelajaran tersebut diimplementasikan dalam kegiatan pembelajaran pada setiap mata pelajaran secara menyeluruh. Dengan demikian, cakupan dari masing-masing kelompok itu dapat diwujudkan melalui mata pelajaran yang relevan. Cakupan setiap kelompok mata pelajaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1: Cakupan Kelompok Mata Pelajaran

NO	KELOMPOK MATA PELAJARAN	CAKUPAN
1.	Agama dan Akhlak Mulia	Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia dimaksudkan untuk membentuk peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia. Akhlak mulia mencakup etika, budi pekerti, atau moral sebagai perwujudan dari pendidikan agama.
2.	Kewarganegaraan dan Kepribadian	Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dimaksudkan untuk peningkatan kesadaran dan wawasan peserta didik akan status, hak, dan kewajibannya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara serta peningkatan kualitas dirinya sebagai manusia. Kesadaran dan wawasan termasuk wawasan kebangsaan, jiwa dan patriotisme bela negara, penghargaan terhadap hak-hak asasi manusia, kemajemukan bangsa, pelestarian lingkungan hidup, kesetaraan gender, demokrasi, tanggung jawab sosial, ketaatan pada hukum, ketaatan membayar pajak, dan sikap serta perilaku anti korupsi, kolusi, dan nepotisme.
3.	Ilmu Pengetahuan dan Teknologi	Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada MA dimaksudkan untuk memperoleh kompetensi lanjut ilmu pengetahuan teknologi serta membudayakan berpikir ilmiah secara kritis, kreatif dan mandiri.

NO	KELOMPOK MATA PELAJARAN	CAKUPAN
4.	Estetika	Kelompok mata pelajaran estetika dimaksudkan untuk meningkatkan sensitivitas, kemampuan mengekspresikan dan kemampuan mengapresiasi keindahan dan harmoni. Kemampuan mengapresiasi

		dan mengekspresikan keindahan serta harmoni mencakup apresiasi dan ekspresi, baik dalam kehidupan individual sehingga mampu menikmati dan mensyukuri hidup, maupun dalam kehidupan kemasyarakatan sehingga mampu menciptakan kebersamaan yang harmonis.
5.	Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan pada MA dimaksudkan untuk meningkatkan potensi fisik serta membudayakan sikap sportif, disiplin, kerja sama, dan hidup sehat. Budaya hidup sehat termasuk kesadaran, sikap, dan perilaku hidup sehat yang bersifat individual ataupun yang bersifat kolektif kemasyarakatan seperti keterbebasan dari perilaku seksual bebas, kecanduan narkoba, HIV/AIDS, demam berdarah, muntaber, dan penyakit lain yang potensial untuk mewabah.

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

Penyusunan struktur Kurikulum didasarkan atas standar kompetensi lulusan dan standar kompetensi mata pelajaran yang telah ditetapkan oleh BSNP. Madrasah atas persetujuan Komite Madrasah dan memperhatikan keterbatasan sarana belajar serta minat peserta didik, menetapkan pengelolaan kelas sebagai berikut ini:

- 1) MAN 1 Kota Palu menerapkan sistem paket. Peserta didik mengikuti pembelajaran sesuai dengan yang telah diprogramkan dalam struktur kurikulum.
- 2) Jumlah rombongan belajar berjumlah 26 (dua puluh enam) rombongan belajar untuk semua tingkatan kelas.
- 3) Kelas X merupakan program perminatan yang diikuti oleh seluruh peserta didik:

~ Program Ilmu-ilmu matematika dan ilmu Alam (4 rombongan belajar).

- ~ Program Ilmu – ilmu sosial (2 rombongan belajar).
  - ~ Program Ilmu – ilmu belajar Bahasa ( 1 rombongan belajar).
  - ~ Program Ilmu – ilmu Keagamaan ( 2 rombongan belajar).
- 4) Kelas XI merupakan program peminatan yang diikuti oleh seluruh peserta didik:
- ~ Program Ilmu-ilmu matematika dan ilmu Alam (4 rombongan belajar).
  - ~ Program Ilmu – ilmu sosial (2 rombongan belajar).
  - ~ program Ilmu – ilmu Bahasa ( 1 rombongan belajar).
  - ~ Program Ilmu – ilmu Keagamaan ( 2 rombongan belajar).
- 5) Kelas XII merupakan program peminatan yang diikuti oleh seluruh peserta didik:
- ~ Program Ilmu-ilmu matematika dan ilmu Alam (4 rombongan belajar).
  - ~ Program Ilmu – ilmu sosial (2 rombongan belajar).
  - ~ Program Ilmu – ilmu belajar Bahasa ( 1 rombongan belajar).
  - ~ Program Ilmu – ilmu Keagamaan ( 1 rombongan belajar).

**d. Struktur Kurikulum Kelas X (K13) MAN 1 Kota Palu**

- 1) Kurikulum Kelas X terdiri atas:
- ~ kelompok wajib A: 10 mata pelajaran.
  - ~ Kelompok wajib B: 3 mata pelajaran.
  - ~ Kelompok Peminatan: 4 mata pelajaran kecuali permintaan keagamaan 6 mata pelajaran.
  - ~ Lintas minat/pendalaman minat: 3 mata pelajaran.

- 2) Madrasah tidak menambah alokasi waktu untuk setiap mata pelajaran.  
Jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dialokasikan sebagaimana tertera dalam struktur kurikulum.
- 3) Alokasi waktu satu jam pembelajaran adalah 45 menit.

**e. Struktur Kurikulum Kelas XI dan Kelas XII MAN 1 Kota Palu**

- 1) Kurikulum Kelas XI dan XII terdiri atas:
  - ~ Kelompok wajib A: 10 mata pelajaran.
  - ~ Kelompok wajib B: 3 mata pelajaran.
  - ~ Kelompok Perminatan: 4 mata pelajaran kecuali peminatan Keagamaan 6 mata pelajaran.
  - ~ Lantas Minat/pendalaman minat: 2 mata pelajaran.
- 2) Madrasah tidak menambah alokasi waktu untuk setiap mata pelajaran.  
Jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dialokasikan sebagaimana tertera dalam srtuktur kurikulum.
- 3) Alokasi waktu satu jam pembelajaran adalah 45 menit.

**Tabel 4.2: Sturuktur Kurikulum Kelas X Peminatan Ilmu Alam**

F. KOMPONEN	ALOKASI WAKTU	
	Semester I	Semester II
Kelompok A (Wajib)		
1. Pendidikan Agama Islam		
a. Al Quran Hadist	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2
c. Fikih	2	2

d. Sejarah Kebudayaan Islam		
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Arab	4	4
5. Bahasa Inggris	2	2
6. Matematika	4	4
7. Sejarah Indonesia	2	2
Kelompok B (Wajib)		
1. Seni Budaya	2	2
2. Pendidikan Jasmani, olahraga dan Kesehatan	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
Kelompok C (Peminatan)		
1. Matematika	3	3
2. Biologi	3	3
3. Fisika	3	3
4. Kimia	3	3
Lintas Minat/ Pedalaman Materi		
1. Ekonomi	2	2
2. Geografi	2	2
3. Sosiologi	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

**Tabel 4.3: Sturuktur Kurikulum Kelas X Peminatan Ilmu Ilmu Sosial**

G. KOMPONEN	ALOKASI WAKTU	
	Semester I	Semester II
A. Kelompok A (Wajib)		
1. Pendidikan Agama Islam		
a. Al Quran Hadist	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2
c. Fikih	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Arab	4	4
5. Bahasa Inggris	2	2

6. Matematika	4	4
7. Sejarah Indonesia	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>		
1. Seni Budaya	2	2
2. Pendidikan Jasmani, olahraga dan Kesehatan	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>		
1. Geografi	3	3
2. Sejarah	3	3
3. Sosiologi	3	3
4. Ekonomi	3	3
<b>Lintas Minat/ Pedalaman Materi</b>		
1. Fisika	2	2
2. Biologi	2	2
3. Kimia	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

**Tabel 4.4: Sturuktur Kurikulum Kelas X Peminatan Ilmu Ilmu Bahasa**

<b>H. KOMPONEN</b>	<b>ALOKASI WAKTU</b>	
	<b>Semester I</b>	<b>Semester II</b>

A. Kelompok A (Wajib)		
1. Pendidikan Agama Islam		
a. Al Quran Hadist	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2
c. Fikih	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Arab	4	4
5. Bahasa Inggris	2	2
6. Matematika	4	4
7. Sejarah Indonesia	2	2
Kelompok B (Wajib)		
1. Seni Budaya	2	2
2. Pendidikan Jasmani, olahraga dan Kesehatan	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
Kelompok C (Peminatan)		
1. Bahasa Sastra Indonesia	3	3
2. Bahasa dan Sastra Inggris	3	3
3. Bahasa dan Sastra Jerman	3	3
4. Antropologi	3	3
Lintas Minat/ Pedalaman Materi		
1. Fisika	2	2
2. Biologi	2	2
3. Kimia	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

**Tabel 4.5: Struktur Kurikulum Kelas X Perminatan Ilmu –Ilmu**

**Keagamaan**

I. KOMPONEN	ALOKASI WAKTU	
	Semester I	Semester II
Kelompok A (Wajib)		
1. Pendidikan Agama Islam		
a. Al Quran Hadist		

b. Akidah Akhlak	2	2
c. Fikih	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Arab	4	4
5. Bahasa Inggris	2	2
6. Matematika	4	4
7. Sejarah Indonesia	2	2
Kelompok B (Wajib)		
1. Seni Budaya	2	2
2. Pendidikan Jasmani, olahraga dan Kesehatan	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
Kelompok C (Peminatan)		
1. Tafsir Ilmu Tafsir	2	2
2. Hadist Ilmu Hadist	2	2
3. Fiqih Ushul Fiqih	2	2
4. Ilmu Kalam	2	2
5. Akhlak	2	2
6. Bahasa Arab	2	2
Lintas Minat/ Pedalaman Materi		
1. Fisika	2	2
2. Biologi	2	2
3. Kimia	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

**Tabel 4.6: Struktur Kurikulum Kelas XI dan XII Peminatan MIA**

J. KOMPONEN	ALOKASI WAKTU	
	Semester I	Semester II
Kelompok A (Wajib)		
1. Pendidikan Agama Islam		

a. Al Quran Hadist	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2
c. Fikih	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Arab	4	4
5. Bahasa Inggris	2	2
6. Matematika	4	4
7. Sejarah Indonesia	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>		
1. Seni Budaya	2	2
2. Pendidikan Jasmani, olahraga dan Kesehatan	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>		
1. Matematika	4	4
2. Biologi	4	4
3. Fisika	4	4
4. Kimia	4	4
<b>Lintas Minat/ Pedalaman Materi</b>		
1. Ekonomi	2	2
2. Sosiologi	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

**Tabel 4.7: Sturuktur Kurikulum Kelas XI dan XII Peminatan IIS**

K. KOMPONEN	ALOKASI WAKTU	
	Semester I	Semester II
A. Kelompok A (Wajib)		
1. Pendidikan Agama Islam		
a. Al Quran Hadist	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2
c. Fikih	2	2

d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Arab	4	4
5. Bahasa Inggris	2	2
6. Matematika	4	4
7. Sejarah Indonesia	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>		
1. Seni Budaya	2	2
2. Pendidikan Jasmani, olahraga dan Kesehatan	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>		
1. Geografi	4	4
2. Sejarah	4	4
3. Sosiologi	4	4
4. Ekonomi	4	4
<b>Lintas Minat/ Pedalaman Materi</b>		
1. Biologi	2	2
2. Bahasa Jerman	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

**Tabel 4.8: Sturuktur Kurikulum Kelas XI dan XII Program Bahasa**

L. KOMPONEN	ALOKASI WAKTU	
	Semester I	Semester II
<b>Kelompok A (Wajib)</b>		
1. Pendidikan Agama Islam		
a. Al Quran Hadist	2	2
b. Akidah Akhlak	2	2
c. Fikih	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Arab	4	4
5. Bahasa Inggris	2	2

6. Matematika	4	4
7. Sejarah Indonesia	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>		
1. Seni Budaya	2	2
2. Pendidikan Jasmani, olahraga dan Kesehatan	3	3
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>		
1. Bahasa Sastra Indonesia	4	4
2. Bahasa dan Sastra Inggris	4	4
3. Bahasa dan Sastra Jerman	4	4
4. Antropologi	4	4
<b>Lintas Minat/ Pedalaman Materi</b>		
1. Biologi	2	2
2. Geografi	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

**Tabel 4.9: Sturuktur Kurikulum Kelas XI dan XII Program Keagamaan**

M. KOMPONEN	ALOKASI WAKTU	
	Semester I	Semester II
<b>Kelompok A (Wajib)</b>		
1. Pendidikan Agama Islam		
1. Al Quran Hadist	2	2
2. Akidah Akhlak	2	2
3. Fikih	2	2
4. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Arab	4	4
5. Bahasa Inggris	2	2
6. Matematika	4	4
7. Sejarah Indonesia	2	2
<b>Kelompok B (Wajib)</b>		
1. Seni Budaya	2	2
2. Pendidikan Jasmani,	3	3

olahraga dan Kesehatan		
3. Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
Kelompok C (Peminatan)		
1. Ilmu-Ilmu Tafsir	3	3
2. Hadist Ilmu Hadist	3	3
3. Fiqih Ushul Fiqih	3	3
4. Ilmu Kalam	3	3
5. Akhlak	3	3
6. Bahas Arab	3	3
Lintas Minat/ Pendalaman Materi		
d. Biologi	2	2
e. Bahasa Jerman	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

#### f. Muatan Kurikulum MAN 1 Kota Palu

Muatan Kurikulum MAN 1 Kota Palu meliputi sejumlah mata pelajaran yang keluasan dan kedalamnya sesuai dengan Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar yang ditetapkan oleh BSNP, dan muatan lokal yang dikembangkan oleh madrasah serta kegiatan pengembangan diri.

##### 1. Mata Pelajaran

Mata pelajaran terdiri dari mata pelajaran wajib dan mata pelajaran pilihan sebagai berikut:

- a) Mata pelajaran wajib: Pendidikan Agama, Pendidikan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Biologi, Kimia, Fisika, Sejarah, Ekonomi, Geografi, Sosiologi, Penjaskes, Seni dan Budaya, dan Teknologi Informasi Komunikasi.
- b) Mata Pelajaran pilihan: Bahasa Arab sebagai bahasa Asing (pilihan mata pelajaran ini dimungkinkan dengan adanya sumber daya manusia yang

memadai dan kehidupan masyarakatnya yang menunjang program pembelajaran tersebut.

Pembelajaran setiap mata pelajaran dilaksanakan dalam suasana yang saling menerima dan menghargai, akrab, terbuka, dan hangat antara peserta didik dan pendidik.

Metode pembelajaran diarahkan berpusat pada peserta didik. Guru sebagai fasilitator mendorong peserta didik agar mampu belajar secara aktif, baik fisik maupun mental. Selain itu, dalam pencapaian setiap kompetensi pada masing-masing mata pelajaran diberikan secara kontekstual dengan memperhatikan perkembangan kekinian dari berbagai aspek kehidupan .

## 2. Pendidikan Kecakapan Hidup

Pendidikan Kecakapan hidup yang diterapkan oleh madrasah merupakan bagian integral pembelajaran pada setiap mata pelajaran. Dengan demikian, materi kecakapan hidup akan di peroleh peserta didik mulai kegiatan pembelajaran sehari-hari yang di emban oleh mata pelajaran bersangkutan.

## 3. Beban Belajar

Madrasah menetapkan beban belajar peserta didik sebagai berikut:

- 1) Jam pelajaran untuk setiap mata pelajaran di alokasikan sebagaimana tertera dalam struktur kurikulum
- 2) Alokasi waktu untuk penugasan struktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur 30% dari waktu kegiatan tatap muka mata pelajaran yang bersangkutan.

- 3) Alokasi waktu untuk praktek adalah satu jam tatap muka setara dengan dua jam kegiatan praktek di madrasah atau empat jam praktek di luar madrasah.

**Tabel 4.10: Beban Belajar Peserta Didik**

<b>Kelas</b>	<b>Satu jam tatap muka (menit)</b>	<b>Jumlah jam pembelajaran Perminggu</b>	<b>Minggu Efektif pertahun pelajaran</b>	<b>Waktu pembelajaran per tahun</b>	<b>Jumlah jam per tahun @60 menit</b>
<b>X.XI dan XII</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>1332 jam pel (53.280 menit)</b>	<b>888 jam</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu

#### 4. Ketentuan Belajar

Berdasarkan ketentuan standar penilaian pendidikan madrasah dengan memperhatikan kemampuan peserta didik melalui hasil tes awal, maka madrasah menetapkan ketuntasan belajar pada masing-masing mata pelajaran sebagai berikut:

**Tabel 4.11: Target Ketuntasan Belajar Peserta Didik (K13)**

<b>MATA PELAJARAN</b>	<b>2015/2020</b>
<b>A. Kelompok A (Wajib)</b>	
<b>1. Pendidikan Agama Islam</b>	
<b>1. Al-Quran Hadis</b>	<b>75%</b>
<b>2. Aqidah Akhlak</b>	<b>75%</b>
<b>3. Fiqih</b>	<b>75%</b>
<b>4. Sejarah Kebudayaan Islam</b>	<b>75%</b>

<b>2. Pendidikan Kewarganegaraan</b>	<b>75%</b>
<b>3. Bahasa Indonesia</b>	<b>75%</b>
<b>4. Bahasa Arab</b>	<b>75%</b>
<b>5. Bahasa Inggris</b>	<b>75%</b>
<b>6. Matematika</b>	<b>75%</b>
<b>7. Sejarah Indonesia</b>	<b>75%</b>
<b>Kelompok B (Wajib)</b>	
<b>1. Seni Budaya</b>	<b>75%</b>
<b>2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan</b>	<b>75%</b>
<b>3. Prakarya dan Kewirausahaan</b>	<b>75%</b>
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>	
<b>1. Matematika</b>	<b>75%</b>
<b>2. Fisika</b>	<b>75%</b>
<b>3. Biologi</b>	<b>75%</b>
<b>4. Kimia</b>	<b>75%</b>
<b>5. Geografi</b>	<b>75%</b>
<b>6. Sejarah</b>	<b>75%</b>
<b>7. Sosiologi</b>	<b>75%</b>
<b>8. Ekonomi</b>	<b>75%</b>
<b>9. Bahasa dan Sastra Indonesia</b>	<b>75%</b>
<b>10. Bahasa dan Sastra Inggris</b>	<b>75%</b>
<b>11. Bahasa dan Sastra Jerman</b>	<b>75%</b>
<b>12. Antropologi</b>	<b>75%</b>
<b>13. Tafsir Ilmu Tafsir</b>	<b>75%</b>
<b>14. Hadis Ilmu Hadis</b>	<b>75%</b>
<b>15. Fiqih Ushul Fiqih</b>	<b>75%</b>
<b>16. Ilmu Kalam</b>	<b>75%</b>
<b>17. Akhlak</b>	<b>75%</b>
<b>18. Bahasa Arab</b>	<b>75%</b>
<b>Lintas minat/Pedalaman Materi</b>	
<b>1. Fisika</b>	<b>75%</b>
<b>2. Biologi</b>	<b>75%</b>
<b>3. Kimia</b>	<b>75%</b>
<b>4. Ekonomi</b>	<b>75%</b>
<b>5. Geografi</b>	<b>75%</b>
<b>6. Sosiologi</b>	<b>75%</b>

Madrasah menargetkan agar angka ketuntasan belajar semakin meningkat

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu  
setiap tahunnya. Oleh karena itu, setiap warga madrasah diharapkan untuk lebih bekerja keras lagi agar mutu pendidikan madrasah dapat meningkat dari tahun ke tahun.

## 5. Peminatan

- 1) Berdasarkan hasil rapat antara pihak MAN 1 Kota Palu dengan Komite Madrasah serta dengan memperhatikan keadaan sarana dan prasarana yang tersedia, maka MAN 1 Kota Palu menetapkan 4 (empat) jurusan yang diprogramkan, yaitu Program Ilmu Pengetahuan Alam, Ilmu Pengetahuan Sosial, Bahasa dan Keagamaan.
- 2) Peminatan dilakukan pada awal seleksi peserta didik baru setiap tahun ajaran berjalan, dengan melakukan tes dan wawancara dengan mempertimbangkan minat peserta didik untuk memilih. Adapun kriteria peminatan:
  - a) Peserta didik yang bersangkutan naik ke kelas XI.
  - b) Peserta didik dinyatakan masuk jurusan Ilmu Alam, apabila yang bersangkutan berminat ke jurusan ilmu Alam dan nilai mata pelajaran yang menjadi ciri khas jurusan ilmu Alam (Matematika, Fisika, Kimia, dan Biologi) mencapai kategori tuntas.
  - c) Peserta didik dinyatakan masuk jurusan Ilmu-ilmu Sosial, apabila yang bersangkutan berminat ke jurusan Ilmu Sosial dan nilai mata pelajaran yang menjadi ciri khas jurusan ilmu Sosial (ekonomi, geografi, sejarah, dan sosiologi) mencapai kategori tuntas.
  - d) Peserta didik dinyatakan masuk jurusan Ilmu-Ilmu Bahasa, apabila yang bersangkutan berminat ke jurusan Bahasa dan nilai mata pelajaran yang menjadi ciri khas jurusan bahasa (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab) mencapai kategori tuntas.

- e) Peserta didik dinyatakan masuk jurusan Ilmu Ilmu keagamaan, apabila yang bersangkutan berminat ke jurusan keagamaan dan nilai mata pelajaran yang menjadi ciri khas jurusan keagamaan (Al-Quran Hadist, Fiqih, Akidah Akhlak) mencapai kategori tuntas.

#### **6. Kenaikan Kelas dan Kelulusan MAN 1 Kota Palu**

Kenaikan kelas dan kelulusan diatur oleh madrasah dengan mengacu kepada ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan:

- 1) Kenaikan kelas dilaksanakan pada setiap akhir tahun pelajaran atau pada akhir semester genap.
- 2) Ketentuan kenaikan kelas di dasarkan pada hasil penilaian yang dilakukan pada semester genap dan dirapatkan oleh dewan guru dengan mempertimbangkan aspek pengetahuan, psikomotorik dan sikap.
- 3) Peserta didik dinyatakan **NAIK ke KELAS XI dan Naik ke KELAS XII**, Apabila yang bersangkutan memiliki:
  - ~ Menyelesaikan seluruh program pembelajaran dalam dua semester pada tahun pelajaran yang diikuti.
  - ~ Mencapai tingkat kompetensi yang dipersyaratkan, minimal sama dengan KKM.
  - ~ Mencapai nilai sikap untuk semua mata pelajaran minimal baik.
  - ~ Tidak terdapat nilai kurang dari KKM Maksimal pada tiga mata pelajaran, kecuali mata pelajaran peminatan untuk semua jurusan.

- ~ Peminatan Matematika dan Ilmu Alam (matematika, biologi, Fisika, dan Kimia).
  - ~ Peminatan Ilmu- Ilmu Sosial (Geografi, Sejarah, Sosiologi, dan Ekonomi.)
  - ~ Peminatan Ilmu- ilmu Bahasa (bahasa dan sastra Indonesia, bahasa dan sastra Inggris, bahasa dan sastra asing lainnya, dan antropologi.)
  - ~ Peminatan Ilmu-Ilmu Keagamaan (tafsir-ilmu tafsir, hadist-ilmu hadist, fiqih-ushul fiqih, ilmu kalam, akhlak, dan Bahasa Arab.)
- 4) Peserta didik dinyatakan **lulus Madrasah**, apabila yang bersangkutan memenuhi ketentuan yang ditentukan sebagai berikut:
- a. Memiliki rapor kelas X,XI, dan XII.
  - b. Mengikuti ujian praktek dan teori.
  - c. Memiliki nilai minimal 7,00 untuk setiap mata pelajaran yang diujikan.

## 7. Sarana dan Prasarana MAN 1 Kota Palu

**Tabel 4.12: Keadaan Mobiler**

Jenis	Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Jumlah	Ket
<b>Kursi Kamad</b>	<b>1</b>	-	-	<b>1</b>	
<b>Meja Kamad</b>	<b>1</b>	-	-	<b>1</b>	
<b>Kursi Wakamad</b>	<b>4</b>	-	-	<b>4</b>	
<b>Meja Wakamad</b>	<b>4</b>	-	-	<b>4</b>	
<b>Kursi Guru</b>	<b>64</b>	-	-	<b>64</b>	
<b>Meja Guru</b>	<b>64</b>	-	-	<b>64</b>	
<b>Kursi Tata Usaha</b>	<b>11</b>	-	-	<b>11</b>	

<b>Meja Tata Usaha</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	
<b>Kursi Peserta Didik</b>	<b>703</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>703</b>	
<b>Meja Peserta Didik</b>	<b>703</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>703</b>	
<b>Lemari</b>	<b>50</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50</b>	
<b>Infokus</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	
<b>Komputer</b>	<b>43</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>43</b>	
<b>Mic</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	
<b>Brangkas</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	
<b>Alat Pemadam Api</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	

Sumber: Wakamad Bidang Sarana Prasarana MAN 1 Kota Palu

## **2. Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu**

### **a. Identitas MAN 2 Kota Palu**

Nama : MAN 2 KOTA PALU  
 NPSN : 40209856  
 Alamat : JL. M.H Thamrin No. 41 Palu  
 Kode Pos : -  
 Keseluruhan : Besusu Timur  
 Kecamatan : Kec. Palu Timur  
 Kota : Kota Palu  
 Provinsi : Provinsi Sulawesi Tengah  
 Status Sekolah : Negeri  
 Tahun Berdiri : 1975  
 Jenjang Pendidikan : MA

### **b. Visi dan Misi MAN 2 Kota Palu**

Visi MAN 2 Kota Palu adalah “Mewujudkan Insan yang Islami, Unggul, Terampil dan Berdaya Saing Tinggi, serta Berwawasan Lingkungan”. Indikator Visi:

1. Islami:

Terwujudnya Peserta didik MAN 2 Kota Palu yang Islami, mencintai Al-Quran dan berakhlakul karimah (pembiasaan yang Islami: memiliki perilaku dan tutur kata yang baik dan santun, disiplin, mengucapkan salam, berdo’a sebelum dan sesudah belajar, mampu menjalankan ibadah dengan baik dan benar, rajin membaca Al-Quran, mampu meluangkan waktu untuk tahfidz al-Qur’an dan shalat Dhuha secara rutin. Dengan metode pencapaian:

- a. Memperingati hari hari besar Islam.
- b. Menampilkan 99 Asmaul Husna di lingkungan madrasah.
- c. Memberi nama tiap gedung dengan nama para Tokoh Islam.
- d. Mengadakan kegiatan bernuansa Islam atau pembiasaan akhlak mulia.

2. Unggul:

Terwujudnya peserta didik yang berprestasi dibidang akademik maupun non akademik.

- Akademik (unggul dalam kompetisi bidang keagamaan, bidang sains, lomba KIR, bidang teknologi dan informasi, serta unggul dalam pencapaian nilai ujian berskala nasional).
- Non Akademik (Unggul dalam kegiatan ekstrakurikuler), dengan metode pencapaian:
  - a. Input peserta didik baru yang baik dan berprestasi.

- b. Penelusuran minat dan bakat peserta didik.
- c. Memberikan pelayanan yang baik kepada peserta didik.
- d. Melaksanakan kegiatan PBM dengan baik.
- e. Memberikan fasilitas dan layanan yang baik terhadap peserta didik yang berbakat.
- f. Berpartisipasi aktif dalam mengikuti ajang kompetisi, lomba dan kejuaraan.

### 3. Terampil:

Terwujudnya peserta didik yang memiliki keterampilan dibidang keagamaan, maupun keterampilan vokasional:

- Bidang Keagamaan (terampil baca tulis Al-Quran dan terampil dalam pengamalan agama).
- Bidang Keterampilan Vokasional (Keterampilan Tata Busana, Keterampilan Teknik Multimedia, serta Keterampilan Pertanian bidang agrobisnis tanaman), dengan metode pencapaian:
  - a. Memberikan bimbingan tambahan baca tulis Al-Quran.
  - b. Mengembangkan bakat peserta didik dalam dakwah dan khutbah melalui kegiatan ekstrakurikuler.
  - c. Praktek pelaksanaan pengamalan keagamaan yang dilakukan secara terprogram.
  - d. Program keterampilan Vokasional yang diintegrasikan kedalam pembelajaran intrakurikuler.

- e. Program Keterampilan Vokasional dilaksanakan dengan 70% praktek dan 30% teori.
- f. Menyiapkan sarana dan prasarana keterampilan untuk kelas program keterampilan vokasional.

#### 4. Berdaya Saing Tinggi:

Terwujudnya peserta didik yang memiliki daya saing tinggi untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

- Memiliki daya saing tinggi serta aktif ikut pada setiap ajang kompetisi.
- Aktif dalam pengembangan manajemen madrasah ke arah yang lebih baik, dengan metode pencapaian:
  - a. Memberikan layanan yang baik kepada peserta didik agar dapat berkembang secara optimal.
  - b. Menstimulasi perkembangan yang optimal dengan kegiatan-kegiatan yang inovatif, mendidik, serta menyenangkan.
  - c. Memberikan bimbingan yang optimal dengan mempersiapkan peserta didik pada ajang kompetisi.
  - d. Pelaksanaan sistem yang semakin baik ke arah tujuan yang ingin dicapai.
  - e. Kajian dan evaluasi terhadap pengembangan manajemen madrasah.

#### 5. Berwawasan lingkungan:

Terwujudnya kesadaran dan kepedulian peserta didik yang mencintai lingkungan, dengan metode pencapaian:

- a. Mengimplementasikan pendidikan lingkungan hidup dalam pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas.
- b. Mengadakan kegiatan yang menumbuhkan rasa cinta lingkungan.
- c. Menyusun program dan peraturan untuk menciptakan madrasah yang bersih, sehat, asri, dan nyaman.

Adapun misi yang diemban oleh MAN 2 Kota Palu, adalah:

1. Menciptakan lingkungan madrasah yang islam, mencintai Al-Quran, dan berakhlakul karimah.
2. Melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan inovatif dalam mengembangkan potensi intelektual dan keterampilan peserta didik dibidang keagamaan maupun keterampilan vokasional yang sampai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).
3. Melahirkan calon pemimpin masa depan yang berwawasan Islami, menguasai IPTEK dan berdaya saing tinggi.
4. Meningkatkan kesadaran dan kepedulian warga madrasah yang cinta dan ramah lingkungan.

#### **c. Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN 2 Kota Palu**

1. Tenaga pendidik berdasarkan kualifikasi pendidikan

Jumlah tenaga pendidik MAN 2 Kota Palu dan kualifikasinya pada tahun pelajaran 2019/2020 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13: Tenaga Pendidik**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru				<i>Jumlah</i>
		PNS/GT		GTT		
		L	P	L	P	
1.	S1	18	27	6	12	63
2.	S2	4	12	1	1	18
3.	D3	1	1	0	0	1
4.	SMA	0	0	0	0	0
<i>Jumlah</i>		22	40	7	13	82

Sumber: Tata Usaha MAN 2 Kota Palu

2. Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan.

Jumlah tenaga kependidikan MAN 2 Kota Palu dan kualifikasinya pada tahun pelajaran 2019/2020 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.14: Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan**

NO	Tingkat Pendidikan	Jumlah Staf Tata Usaha	Jumlah
----	--------------------	------------------------	--------

		PNS / TUT	TUTT	
1.	S2	3		3
2.	S1	5	2	7
3.	D3		1	1
4.	D2			
5.	SMA/ Sederajat	2	11	13
Jumlah		10	14	24

Sumber: Tata Usaha MAN 2 Kota Palu

#### d. Struktur Kurikulum MAN 2 Kota Palu

Struktur kurikulum MAN 2 Kota Palu sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan meliputi lima kelompok mata pelajaran sebagai berikut:

- a. Kelompok mata pelajaran Agama dan Akhlak Mulia;
- b. Kelompok mata pelajaran Kewarganegaraan dan Kepribadian;
- c. Kelompok mata pelajaran Ilmu Pengetahuan dan Teknologi;
- d. Kelompok mata pelajaran Estetika; dan
- e. Kelompok Mata Pelajaran Olahraga dan Kesehatan.

Kelompok mata pelajaran tersebut diimplementasikan dalam kegiatan pembelajaran pada setiap mata pelajaran secara menyeluruh. Dengan demikian, cakupan dari masing- masing kelompok itu dapat diwujudkan melalui mata pelajaran yang relevan. Berdasarkan Permendiknas No 22 Tahun 2006, maka cakupan atau muatan/isi kelompok mata pelajaran tersebut di atas sesuai standar isi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15: Cakupan Kelompok Mata Pelajaran**

NO	Kelompok Mata Pelajaran	CAKUPAN
1	Agama dan Akhlak Mulia	Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia dimaksudkan untuk membentuk peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia. Akhlak mulia mencakup etika, budi pekerti, atau moral sebagai perwujudan dari pendidikan agama.
2	Kewarganegaraan dan Kepribadian	Kelompok mata pelajaran Kewarganegaraan dan kepribadian dimaksudkan untuk peningkatan kesadaran dan wawasan peserta didik akan status, hak, dan kewajibannya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara serta peningkatan kualitas dirinya sebagai manusia.  Kesadaran dan wawasan termasuk wawasan kebangsaan, jiwa dan patriotisme bela negara, penghargaan terhadap hak-hak asasi manusia, kemajemukan bangsa, pelestarian lingkungan hidup, kesetaraan gender, demokrasi, tanggung jawab sosial, ketaatan pada hukum, ketaatan membayar pajak, dan sikap serta perilaku anti korupsi, kolusi dan nepotisme
3	Ilmu Pengetahuan	Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan

	Dan Teknologi	teknologi pada MA di maksudkan untuk memperoleh kompetensi lanjut ilmu pengetahuan dan ilmu teknologi serta membudayakan berpikir ilmiah secara kritis, kreatif dan mandiri.
--	---------------	--

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

Penyusunan struktur kurikulum didasarkan atas standar kompetensi lulusan dan standar kompetensi mata pelajaran yang telah ditetapkan oleh BSNP. Madrasah atas persetujuan Komite Madrasah dan memperhatikan ketersediaan sarana belajar serta minat peserta didik, menetapkan pengelolaan kelas sebagai berikut:

- 1) MAN 2 Kota Palu menerapkan sistem paket. Peserta didik mengikuti pembelajaran sesuai dengan yang telah diprogramkan dalam struktur kurikulum.
- 2) Pengorganisasian kelas:
 

Jumlah rombongan belajar berjumlah 34 (Tiga Puluh Empat) rombongan belajar:

  - a. Jenjang kelas X (10 rombel) merupakan program peminatan yang diikuti oleh seluruh peserta didik:
    - Peminatan Ilmu-Ilmu keagamaan terdiri dari 2 rombongan belajar.
    - Peminatan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, terdiri dari 5 rombongan belajar.
    - Peminatan Ilmu-Ilmu Sosial terdiri dari 2 rombongan belajar.
    - Peminatan Ilmu-Ilmu Bahasa terdiri 1 rombongan belajar.

b. Jenjang Kelas XI (12 rombel), merupakan program peminatan yang diikuti oleh seluruh peserta didik:

- Peminatan Ilmu-Ilmu Keagamaan, terdiri dari 3 rombongan belajar.
- Peminatan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, terdiri dari 7 rombongan belajar.
- Peminatan Ilmu-Ilmu Sosial terdiri dari 2 rombongan belajar.

c. Jenjang kelas XII (12 rombel), Merupakan Program peminatan yang diikuti oleh seluruh peserta didik:

- Peminatan Ilmu-Ilmu Keagamaan, terdiri dari 3 rombongan belajar.
- Peminatan Matematika dan Ilmu-Ilmu Pengetahuan Alam, terdiri dari 7 rombongan belajar
- Peminatan Ilmu-Ilmu Sosial, terdiri dari 2 rombongan belajar.

### 3) Struktur Kurikulum (K13)

a. Kurikulum Kelas X, XI dan XII terdiri atas:

- Kelompok wajib A: 10 mata pelajaran.
- Kelompok wajib B: 3 mata pelajaran.
- Kelompok Peminatan: 4 mata pelajaran.
- Lintas minat/pedalaman minat/Informatika: 3 mata pelajaran (kelas X)
- Lintas minat/Pedalaman minat/Informatika: 2 mata pelajaran (kelas XI)
- Lintas minat/Pedalaman minat/Informatika: 2 mata pelajaran (kelas XII)

- b. Madrasah menyesuaikan alokasi waktu sesuai paduan kurikulum darurat untuk setiap mata pelajaran. Jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dialokasikan sebagaimana tertera dalam struktur kurikulum darurat covid-19.
- c. Alokasi waktu satu jam pembelajaran adalah 30 menit.

Adapun Struktur pelajaran kelas X, XI, Dan XII MAN 2 Kota Palu Tahun Pelajaran 2020/2021, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.16: Peminatan MIPA**

NO	Mata Pelajaran	Alokasi Waktu		
		X IPA	XI IPA	XII IPA
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1.	Quran Hadist	2	2	2
2.	Aqidah Akhlak	2	2	2
3.	Fiqih	2	2	2
4.	Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
5.	Bahasa Arab	2	2	2
6.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
7.	Bahasa Indonesia	2	2	2
8.	Matematika	2	2	2
9.	Sejarah Indonesia	2	2	2
10.	Bahasa Inggris	2	2	2
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Penjaskes	2	2	2
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Mulok			
Tahfidz/Riset Pendalaman Sains/ Literasi				
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>				
1.	Matematika	2	2	2
2.	Fisika	2	2	2
3.	Kimia	2	2	2
4.	Biologi	2	2	2
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pedalaman Minat dan/atau Informatika				
1.	Informatika	2		
2.	Kimia	2		
3.	Bahasa Perancis	2		

	<b>Jumlah</b>	<b>40</b>		
4.	Fisika		2	
5.	Geografi (LM)		2	
	<b>Jumlah</b>		<b>38</b>	
6.	Informatika			2
7.	Biologis			2
	<b>Jumlah</b>			<b>38</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

**Tabel 4.17: Peminatan Keagamaan**

NO	Mata Pelajaran	Alokasi Waktu		
		X AGM	XI AGM	XII AGM
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1.	Quran Hadist	2	2	2
2.	Aqidah Akhlak	2	2	2
3.	Fiqih	2	2	2
4.	Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
5.	Bahasa Arab	2	2	2
6.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
7.	Bahasa Indonesia	2	2	2
8.	Matematika	2	2	2
9.	Sejarah Indonesia	2	2	2
10.	Bahasa Inggris	2	2	2
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Penjaskes	2	2	2
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Mulok			
	Tahfidz/Riset Agama/Literasi	Pendalaman	Mapel	
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>				
1.	Ilmu Tafsir	2	2	2
2.	Ilmu Hadist	2	2	2
3.	Ushul Fiqih	2	2	2
4.	Bahasa Arab	2	2	2
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pedalaman Minat dan/atau Informatika				
1.	Informatika	2		
2.	Ekonomi	2		
3.	Bahasa dan Sastra Inggris (Speaking)	2		
	<b>Jumlah</b>	<b>40</b>		
4.	Ilmu Tafsir		2	

5.	Ekonomi		2	
	<b>Jumlah</b>		<b>38</b>	
6.	Informatika			2
7.	Bhs. Arab (Muhadatsah)			2
	<b>Jumlah</b>			<b>38</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

**Tabel 4.18: Peminatan IPS**

NO	Mata Pelajaran	Alokasi Waktu		
		X AGM	XI AGM	XII AGM
<b>Kelompok A (Umum)</b>				
1.	Quran Hadist	2	2	2
2.	Aqidah Akhlak	2	2	2
3.	Fiqih	2	2	2
4.	Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
5.	Bahasa Arab	2	2	2
6.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
7.	Bahasa Indonesia	2	2	2
8.	Matematika	2	2	2
9.	Sejarah Indonesia	2	2	2
10.	Bahasa Inggris	2	2	2
<b>Kelompok B (Umum)</b>				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Penjaskes	2	2	2
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Mulok			
	Tahfidz/Riset/ Literasi			
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>				
1.	Geografi	2	2	2
2.	Sejarah	2	2	2
3.	Sosiologi	2	2	2
4.	Ekonomi	2	2	2
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pedalaman Minat dan/atau Informatika				
1.	Informatika	2		
2.	Bahasa dan Sastra Inggris (Speaking)	2		
3.	Ekonomi	2		
	<b>Jumlah</b>	<b>40</b>		
4.	Ekonomi		2	
5.	Geografi		2	
	<b>Jumlah</b>		<b>38</b>	

6.	Informatika			2
7.	Geografi			2
	<b>Jumlah</b>			<b>38</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

**Tabel 4.19: Peminatan Bahasa**

NO	Mata Pelajaran	Alokasi Waktu
		X BHS
<b>Kelompok A (Umum)</b>		
1.	Quran Hadist	2
2.	Aqidah Akhlak	2
3.	Fiqih	2
4	Sejarah Kebudayaan Islam	2
5	Bahasa Arab	2
6	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2
7	Bahasa Indonesia	2
8	Matematika	2
9	Sejarah Indonesia	2
10	Bahasa Inggris	2
<b>Kelompok B (Umum)</b>		
1.	Seni Budaya	2
2.	Penjaskes	2
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2
4.	Mulok	
<b>Tahfidz/Riset/Literasi</b>		
<b>Kelompok C ( Peminatan)</b>		
1.	Bahasa dan Sastra Indonesia	2
2.	Bahasa dan sastra Inggris	2
3.	Bahasa dan sastra Asing Lainnya	2
4.	Antropologi	
<b>Mata Pelajaran</b>		
1	Informatika	2
2	Ekonomi	2
3	Bahasa Inggris (PM)	2
	<b>Jumlah</b>	<b>40</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

**Tabel 4.20: Program Keterampilan**

NO	Mata Pelajaran		
		X IPA	XI IPA
<b>Kelompok A (Umum)</b>			
1	Quran Hadist	2	2
2	Aqidah Akhlak	2	2
3	Fiqih	2	2
4	Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
5	Bahasa Arab	2	2
6	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2
7	Bahasa Indonesia	2	2
8	Matematika	2	2
9	Sejarah Indonesia	2	2
10	Bahasa Inggris	2	2
<b>Kelompok B (Umum)</b>			
11	Seni Budaya	2	2
12	Penjaskes	2	2
13	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
14	Mulok		
<b>Tahfidz/Riset/Pedalaman Sains/Literasi</b>			
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>			
14	Matematika	2	2
15	Fisika	2	2
16	Kimia	2	2
17	Biologi	2	2
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pedalaman Minat dan/atau Informatika			
18	Informatika	2	
19	Kimia	2	
20	Bahasa Perancis	2	
21	KTB (Tata Busana), KTM (Tekhnik Multimedia) KPA (Ket Pertanian Agribisnis)	6	
<b>Jumlah</b>		<b>46</b>	
18	Fisik		2
19	Geografi (I M)		2
20	KTM (Keterampilan Tekhnik Multimedia)		6
<b>Jumlah</b>			<b>44</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

**Tabel 4.21: Struktur Keterampilan Kelas X dan XI Peminatan Keagamaan**

NO	Mata Pelajaran		
		X AGM	XI AGM
<b>Kelompok A (Umum)</b>			

1	Quran Hadist	2	2
2	Aqidah Akhlak	2	2
3	Fiqih	2	2
4	Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
5	Bahasa Arab	2	2
6	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2
7	Bahasa Indonesia	2	2
8	Matematika	2	2
9	Sejarah Indonesia	2	2
10	Bahasa Inggris	2	2
<b>Kelompok B (Umum)</b>			
11	Seni Budaya	2	2
12	Penjaskes	2	2
13	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
14	Mulok		
	<b>Tahfidz/Riset/Pedalaman mapel agama /Literasi</b>		
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>			
14	Ilmu Tafsir	2	2
15	Ilmu Hadist	2	2
16	Ushul Fiqih	2	2
17	Bahasa Arab	2	2
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pedalaman Minat dan/atau Informatika			
18	Informatika	2	
19	Ekonomi	2	
20	Bahasa dan Sastra Inggris (Speaking)	2	
21	KTB (Tata Busana), KTM (Tekhnik Multimedia) KPA (Ket Pertanian Agribisnis)	6	
	<b>Jumlah</b>	<b>46</b>	
18	Ilmu Tafsir		2
19	Ekonomi		2
20	KTB (Keterampilan Tata Busana)		6
	<b>Jumlah</b>		<b>44</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

**Tabel 4.22: Struktur Kurikulum Kelas X dan XI Peminatan MIA**

NO	Mata Pelajaran		
----	----------------	--	--

		X AGM	XI AGM
<b>Kelompok A (Umum)</b>			
1	Quran Hadist	2	2
2	Aqidah Akhlak	2	2
3	Fiqih	2	2
4	Sejarah Kebudayaan Islam	2	2
5	Bahasa Arab	2	2
6	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2
7	Bahasa Indonesia	2	2
8	Matematika	2	2
9	Sejarah Indonesia	2	2
10	Bahasa Inggris	2	2
<b>Kelompok B (Umum)</b>			
11	Seni Budaya	2	2
12	Penjaskes	2	2
13	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2
14	Mulok		
<b>Tahfidz/Riset /Literasi</b>			
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>			
14	Geografi	2	2
15	Sejarah	2	2
16	Sosiologi	2	2
17	Ekonomi	2	2
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pedalaman Minat dan/atau Informatika			
18	Matematika	2	
19	Bahasa dan Sastra Inggris (Speaking)	2	
20	Ekonomi	2	
21	KTB (Tata Busana), KTM (Tekhnik Multimedia) KPA (Ket Pertanian Agribisnis)	6	
<b>Jumlah</b>		<b>46</b>	
18	Ekonomi		2
19	Geografi		2
20	KPA (Keterampilan Pertanian Agribisnis)		6
<b>Jumlah</b>			<b>44</b>

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

#### a. Muatan Kurikulum MAN 2 Kota Palu

Pembelajaran pada kelas X, XI, dan XII menggunakan struktur dan muatan kurikulum 2013, yang terdiri atas mata pelajaran umum, pilihan

peminatan, lintas minat, ekstrakurikuler dan pendidikan karakter berdasarkan nilai-nilai ajaran agama Islam.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 59 Tahun 2014 Tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah. Bahwa mata pelajaran dikelompokkan atas:

1. Mata pelajaran umum kelompok A;
2. Mata pelajaran umum kelompok B; dan
3. Mata pelajaran umum akademik kelompok C.

Mata pelajaran umum untuk kelompok A merupakan program kurikuler yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik sebagai dasar dan penguatan kemampuan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Mata pelajaran umum untuk kelompok B merupakan program kurikuler yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik terkait dengan lingkungan dalam bidang sosial, budaya, dan seni.

Mata pelajaran peminatan akademik untuk kelompok C merupakan program kurikuler yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik dalam berbagai pilihan disiplin keilmuan.

Pendidikan kecakapan hidup yang diterapkan oleh madrasah merupakan bagian integral dari pembelajaran pada setiap pelajaran. Dengan demikian, materi

kecakapan hidup akan diperoleh peserta didik melalui kegiatan pembelajaran sehari-hari yang diemban oleh mata pelajaran yang bersangkutan.

**f. Mata Pelajaran untuk Kelas X, XI, dan XII MAN 2 Kota Palu**

Mata pelajaran umum kelompok A terdiri atas:

- 1) Al-Quran Hadits
- 2) Fiqih
- 3) Aqidah Akhlak
- 4) Sejarah Kebudayaan Islam (SKI)
- 5) Bahasa Arab
- 6) Pendidikan Agama dan Budi Pekerti,
- 7) Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan,
- 8) Bahasa Indonesia,
- 9) Matematika
- 10) Sejarah Indonesia, dan
- 11) Bahasa Inggris

Mata pelajaran umum kelompok A 1-6 untuk madrasah didasarkan pada keputusan Menteri Agama RI nomor 165 tahun 2014.

Mata pelajaran umum Kelompok B terdiri atas:

- 1) Seni Budaya
- 2) Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan,
- 3) Prakarya dan Kewirausahaan

## 4) Mulok

Mata Pelajaran peminatan Kelompok C dikelompokkan atas:

- 1) Peminatan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIA)
- 2) Peminatan Ilmu Pengetahuan Sosial (IIS) dan
- 3) Peminatan Ilmu-Ilmu Keagamaan (IIK)

Mata Pelajaran pada Peminatan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam terdiri atas:

- 1) Matematika
- 2) Biologi
- 3) Fisika
- 4) Kimia

Mata pelajaran pada Peminatan Ilmu Pengetahuan Sosial terdiri atas:

- 1) Geografi,
- 2) Sejarah
- 3) Sosiologi
- 4) Ekonomi

Mata pelajaran pada peminatan Ilmu Keagamaan terdiri atas:

- 1) Tafsir Ilmu Tafsir
- 2) Hadist Ilmu Hadist
- 3) Fiqih, Ushul Fiqih
- 4) Ilmu Kalam
- 5) Akhlak
- 6) Bahasa Arab

#### **g. Program Keterampilan MAN 2 Kota Palu**

Program keterampilan yang ada di MAN 2 Kota Palu terdiri dari 3 (tiga) jenis keahlian, yaitu: Tata Busana, Teknik Komputer dan Informatika (Multimedia) dan Keterampilan Pertanian (Agribisnis Tanaman Pangan dan Hortikultura).

Program keterampilan ini sebagai Implementasi dari salah satu substantif visi yaitu mewujudkan peserta didik yang Islami dan terampil. Peserta didik dikondisikan memiliki pemahaman, kemampuan individu, dan kecakapan teknik dasar yang dipersiapkan untuk menjadi wirausahawan (*Entrepreneur*), memasuki lapangan kerja atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

#### **h. Muatan Lokal MAN 2 Kota Palu**

Muatan lokal Man 2 Kota Palu pada masa darurat covid-19 adalah bagian mata pelajaran kelompok B yaitu prakarya dan kewirausahaan 2 Jam pelajaran untuk kelas X,XI, dan XII. Setelah normal kembali MAN 2 Kota Palu, akan melakukan penambahan jam pelajaran untuk muatan lokal yang berdiri sendiri. Muatan lokal berupa: Tahfidz, Riset/penelitian Ilmiah, Literasi\Bahasa, Pedalaman Sains (untuk IPA dan IPS). Peserta didik dari peminatan keagamaan, Peminatan IPA, Peminatan IPS atau dari Peminatan Bahasa diwajibkan memilih salah satu muatan lokal sesuai bakat dan minat yang dimiliki. Dalam pemilihan tersebut mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan. Untuk itu pada masa darurat

covid-19 peserta didik dikondisikan dengan memberikan pembiasaan positif berupa program Tahfidz dan literasi pada awal pembelajaran.

### **i. Pengaturan Beban Belajar MAN 2 Kota Palu**

Dalam KTSP pengaturan beban belajar diatur dalam bentuk sistem paket atau sistem kredit semester. Untuk MAN 2 Kota Palu menggunakan sistem paket. Beban belajar pada sistem paket terdiri atas pembelajaran tatap muka di kelas, Penugasan Terstruktur (PT) dan Kegiatan Mandiri Tidak Terstruktur (KMTT).

Pada satuan pendidikan yang menggunakan sistem paket, maka beban belajar penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri yaitu 0%-60% dari waktu kegiatan tatap muka mata pelajaran yang bersangkutan. Pemanfaatan alokasi waktu tersebut mempertimbangkan potensi dan kebutuhan peserta didik dalam mencapai kompetensi, jangan sampai memberikan tugas yang memberatkan peserta didik. Adapun pengaturan beban belajar:

#### **1. Tatap Muka**

PBM tatap muka diselenggarakan @ 30 menit /jam pelajaran dengan beban belajar untuk kelas reguler X 40 Jp/pekan, kelas XI dan XII adalah 38 Jp/pekan selama 38 minggu efektif PBM. Untuk kelas keterampilan adalah 46 Jp/pekan.

#### **2. Penugasan Terstruktur dan Kegiatan Mandiri Tidak Terstruktur**

Penugasan terstruktur dan kegiatan belajar mandiri tidak terstruktur mengambil waktu di luar waktu PBM tatap muka dengan memperhitungkan potensi (kemampuan fisik, psikis dan dukungan sarana prasarana belajar di rumah

yang dimiliki peserta didik). Setiap guru harus memperhitungkan alokasi waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri agar tidak lebih dari 60% waktu kegiatan tatap muka mata pelajaran bersangkutan. Sebagai contoh, mata pelajaran matematika memiliki alokasi waktu 4 jam/pekan atau  $4 \times 45$  menit = 180 menit per pekan (normal). Maka rancangan tugas terstruktur dan/atau kegiatan mandiri mata pelajaran Matematika harus di atur sedemikian rupa sehingga tugas itu diperkirakan dapat dikerjakan peserta didik paling lama  $60\% \times 180$  menit = 108 menit atau 1,5 jam. Masa covid  $4 \times 30$  menit = 120 menit. Maka rancangan tugas terstruktur dan atau mata kegiatan mandiri pelajaran matematika harus diatur sedemikian rupa sehingga tugas itu diperkirakan dapat dikerjakan peserta didik paling lama  $60\% \times 120$  menit = 72 menit atau 1,2 jam.

3. Alokasi waktu setiap jam pembelajaran, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.23: Alokasi Waktu**

NO	HARI /TGL	JAM	MATA PELAJARAN	MATERI/ KEGIATAN	KET
1.	Senin	07:00 – 07:30	Pembiasaan positif	Tahfidz	Mandiri terpantau
		07:30 – 08:30		PBM	
					Istirahat
		08:45 – 09:45		PBM	
		11:00 – 12:00		PBM	
2.	Selasa	07:00 – 07:30	Pembiasaan positif	Literasi	Mandiri Terpantau
		07:30 – 08:30		PBM	
				-	Istirahat
		08:45 – 09:45		PBM	
		11:00 – 12:00		PBM	
3	Rabu	07:00 – 07:30	Pembiasaan positif		

		07:30 – 08:30		-	Istirahat
		08:50 – 09:50			
		10:00 – 11:00			
		11:00 – 12:00	Belajar Mandiri Terpantau		
4	Kamis	07:00- 07:30	Pembiasaan positif		
		07:30 – 08:30		-	Istirahat
		08:50 – 09:50			
		10:00 – 11:00			
		11:00 – 12:00	Belajar Mandiri (Terpantau)		
		07:00 - 07:30	Pembiasaan Positif		
5	Jumat	07:30 – 08:30		-	Istirahat
		08:50 – 09:50			
		10:00 – 11:00			
		06:30 – 07:00			
6	Sabtu	07:00 – 08:30			
		08:50 – 09:50			
		10:00 – 11:00			
		11:00 – 12:00	KTM,KTB, KPA	PBM	Sesuai pilihan keterampilan

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

#### j. Ketuntasan Belajar MAN 2 Kota Palu

Berdasarkan ketentuan dari Dinas Pendidikan Kota Palu dan memperhatikan kemampuan peserta didik dari hasil tes awal, madrasah menetapkan ketuntasan belajar pada masing-masing mata pelajaran sebagai berikut:

**Tabel 4.24: Target Ketuntasan Belajar Peserta Didik (K13)**

<b>MATA PELAJARAN</b>	<b>20115/2020</b>
<b>A. Kelompok A (Wajib)</b>	

1. Pendidikan Agama Islam	75%
a. Al-Quran Hadist	75%
b. Akidah Akhlak	75%
c. Fiqih	75%
d. Sejarah Kebudayaan Islam	75%
2. Pendidikan Kewarganegaraan	75%
3. Bahasa Indonesia	75%
4. Bahasa Arab	75%
5. Bahasa Inggris	75%
6. Matematika	75%
7. Sejarah Indonesia	75%
<b>Kelompok B (Wajib)</b>	
1. Seni Budaya	75%
2. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	75%
3. Prakarya dan Kewirausahaan	75%
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>	
1. Matematika	75%
2. Fisika	75%
3. Biologi	75%
4. Kimia	75%
5. Geografi	75%
6. Sejarah	75%
7. Sosiologi	75%
8. Ekonomi	75%
9. Bahasa dan Sastra Indonesia	75%
10. Bahasa dan Sastra Inggris	75%
11. Bahasa dan Sastra Jerman	75%
12. Antropologi	75%
13. Tafsir Ilmu Tafsir	75%
14. Hadist Ilmu Hadist	75%
15. Fiqih Ushul Fiqih	75%
16. Ilmu Kalam	75%
17. Akhlak	75%
18. Bahasa Arab	75%
<b>Lintas minat/Pedalaman Materi</b>	
1. Fisika	75%
2. Biologi	75%
3. Kimia	75%
4. Ekonomi	75%
5. Geografi	75%
6. Sosiologi	75%

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

Madrasah menargetkan agar angka ketuntasan belajar tersebut semakin meningkat setiap tahunnya. Oleh karena itu, setiap warga madrasah diharapkan untuk lebih bekerja keras lagi agar mutu pendidikan madrasah dapat meningkat dari tahun ke tahun.

#### **k. Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) MAN 2 Kota Palu**

Adapun Kriteria Ketuntasan Belajar Minimal yang diterapkan di MAN 2 Kota Palu dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.25 Ketuntasan Belajar Minimal (KBM) MAN 2 Kota Palu Tahun Pelajaran 2020/2021**

NO	Mata Pelajaran	KBM					
		X		XI		XII	
	Kelompok A	Ganjil	Genap	Ganji	Genap	Ganjil	Genap
1.	Quran Hadist	70	70	73	73	75	75
2.	Fiqih	70	70	73	73	75	75
3.	Akdah Akhlak	70	70	73	73	75	75
4.	Sejarah Kebudayaan Islam	70	70	73	73	75	75
5.	Bahasa Arab	70	70	73	73	75	75
6.	PKN	70	70	73	73	75	75
7.	Bahasa Indonesia	70	70	73	73	75	75
8.	Matematika	70	70	73	73	75	75
9.	Sejarah Indonesia	70	70	73	73	75	75
10.	Bahasa Inggris	70	70	73	73	75	75
	Kelompok B						
11.	Seni Budaya	70	70	73	73	75	75
12.	PENJASKES	70	70	73	73	75	75
13.	Prakarya dan Kewirausahaan	70	70	73	73	75	75

14.	Mulok (TIK) untuk kelas keterampilan	70	70	73	73	75	75
	Kelompok C (Peminatan IIK)						
15.	Tafsir Ilmu Tafsir	70	70	73	73	75	75
16.	Hadist Ilmu Hadist	70	70	73	73	75	75
NO	Mata Pelajaran	70	70	73	73	75	75
17.	Fiqih,Ushul Fiqih	70	70	73	73	75	75
18.	Ilmu Kalam	70	70	73	73	75	75
19.	Akhlak	70	70	73	73	75	75
20.	Bahasa Arab	70	70	73	73	75	75
	Kelompok C (Peminatan MIA)						
21.	Matematika	70	70	73	73	75	75
22.	Fisika	70	70	73	73	75	75
23.	Kimia	70	70	73	73	75	75
24.	Biologi	70	70	73	73	75	75
	Kelompok C (Peminatan IIS)						
25.	Geografi	70	70	73	73	75	75
26.	Ekonomi	70	70	73	73	75	75
27.	Sosiologi	70	70	73	73	75	75
28.	Sejarah	70	70	73	73	75	75
	Pilihan Lintas Minat (LM)						
29	Bahasa Perancis (Kelas X) non prog. Keterampilan	70	70	73	73	75	75
30.	Geografi (LM)	70	70	73	73	75	75
31.	Ekonomi (LM)	70	70	73	73	75	75
32.	Kimia (LM)	70	70	73	73	75	75
33.	Biologi (LM)	70	70	73	73	75	75
34.	Bahasa dan Sastra Inggris (LM)	70	70	73	73	75	75
35.	KTB (Ket. Tata Busana)	70	70	73	73	75	75
36.	KTM (Ket.	70	70	73	73	75	75

	Teknik Multimedia)						
37.	KP (Ket. Pertanian)	70	70	73	73	75	75

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN 2 Kota Palu

### I. Kenaikan Kelas dan Kelulusan MAN 2 Kota Palu

Kenaikan kelas dan kelulusan diatur oleh madrasah dengan mengacu kepada ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan:

- 1) Kenaikan kelas dilaksanakan pada setiap akhir tahun pelajaran atau pada akhir semester genap.
- 2) Ketentuan kenaikan kelas didasarkan pada hasil penilaian yang dilakukan pada semester genap dan dirapatkan oleh dewan guru dengan mempertimbangkan aspek pengetahuan, psikomotorik dan sikap.
- 3) Peserta didik dinyatakan **NAIK ke KELAS XI dan Naik ke KELAS XII**, apabila yang bersangkutan memiliki:
  - Menyelesaikan seluruh program pembelajaran dalam dua semester pada tahun pelajaran yang diikuti.
  - Mencapai tingkat kompetensi yang dipersyaratkan, minimal sama dengan KKM.
  - Mencapai nilai sikap untuk semua mata pelajaran minimal baik.
  - Tidak terdapat nilai kurang dari KKM maksimal pada tiga mata pelajaran, kecuali mata pelajaran peminatan untuk semua jurusan.
  - Peminatan Matematika dan Ilmu Alam (matematika, biologi, fisika, dan kimia.)

- Peminatan Ilmu-ilmu Sosial (geografi, sejarah, sosiologi, dan ekonomi.)
  - Peminatan Ilmu-ilmu Bahasa (bahasa dan sastra Indonesia, bahasa dan sastra Inggris, bahasa dan sastra asing lainnya, dan antropologi.)
  - Peminatan Ilmu-ilmu Keagamaan (tafsir ilmu tafsir, hadits ilmu hadits, fiqh ushul fiqh, ilmu kalam, akhlak, dan Bahasa Arab.)
  - Kehadiran minimal 90 %.
- 4) Peserta didik dinyatakan lulus madrasah, apabila yang bersangkutan memenuhi ketentuan yang ditentukan sebagai berikut:
- Memiliki rapor kelas X, XI, dan XII
  - Mengikuti ujian praktek dan teori.
  - Memiliki nilai minimal 7,00 untuk setiap mata pelajaran Ujian Madrasah
- Nilai rata-rata Ujian Nasional minimal 5.50

#### m. Data Peserta Didik MAN 2 Kota Palu

**Tabel 4.26 Data Peserta Didik MAN 2 Kota Palu 5 Tahun Terakhir**

Tahun pelajaran	Kelas X		Kelas XI		Kelas XII		Jumlah	
	Jml Peserta didik	Jml Rombel						
2014/2015	290	10	310	10	252	8	852	28
2015/2016	305	11	315	11	255	8	875	30
2017/2018	320	11	317	11	312	10	949	32
2018/2019	325	11	320	11	310	11	955	33
2019/2020	328	12	352	12	315	12	995	36

Sumber: Wakamad Bidang Kesiswaan MAN 2 Kota Palu

**n. Sarana dan prasarana MAN 2 Kota Palu****1. Fasilitas Sarana dan Prasarana**

- a. Ruang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan; Ruang Kepala Madrasah; KTU; WAKAMAD, Bendahara/Tata usaha dan ruang guru;
- b. 35 Ruang belajar;
- c. Ruang BES, PMR, PRAMUKA dan DAK'WAH
- d. Ruang pusat informasi dan konsultasi remaja (PIK-R)
- e. Laboratorium biologi dan kimia
- f. Laboratorium Fisika
- g. Laboratorium Bahasa
- h. Laboratorium komputer/internet
- i. Ruang multimedia
- j. Perpustakaan
- k. Masjid
- l. Asrama putra dan asrama putri
- m. Prasarana olahraga, seni dan teater
- n. Fasilitas untuk keterampilan tata busana
- o. Fasilitas untuk pertanian terpadu

## 2. Profil ruang kelas

**Tabel 4.27 Profil Ruang Kelas**

Kondisi ruang kelas	Jumlah dan ukuran		Jumlah ruangan lainya yang di gunakan untuk ruang kelas	<i>Jumlah ruangan seluruhnya yang dipergunakan</i>
	Ukuran	Jumlah		
Baik	8 x 9	13	-	13
Rusak ringan	-		-	
Rusak sedang	-		-	
Rusak berat	8 x 9	23	-	23*
Rusak total	-		-	
<i>Jumlah</i>	-	36	-	36

Keterangan: \*dalam proses pembangunan oleh PUPR

Sumber: Wakamad Bidang Sarana Prasarana MAN 2 Kota Palu

## 3. Profil ruangan laboratorium, keterampilan dan multimedia

**Tabel 4.28 Profil Ruangan Laboratorium, Keterampilan dan Multimedia**

No	Ruang	<i>Jumlah keadaan, Ketersediaan dan kondisi alat/bahan</i>
----	-------	--

		Jumlah	Kualitas	Kondisi
1.	Lab Fisika	1	Baik	Dalam proses pembangunan
2.	Lab Kimia	1	Baik	Dalam proses pembangunan
3.	Lab Biologi	1	Baik	Dalam proses pembangunan
4.	Lab Bahasa	1	Baik	Dalam proses pembangunan
5.	Lab Komputer/worshop KTM	2	Baik	-
6.	Worshop ket. Pertanian	1	Rusak Ringan	-
7.	Worshop ket. Tata Busana	1	Baik	-
8.	Multimedia	1	Baik	Dalam proses pembangunan

Sumber: Wakamad Bidang Sarana Prasarana MAN 2 Kota Palu

#### 4. Gedung/ruangan penunjang lain

**Tabel 4.29 Ruang Penunjang Lain**

No	Nama Gedung	Jumlah	Satuan	Keterangan
1.	Gedung boarding school	3	Ruang	2 Rusak berat
2.	Gedung PSBB	1	Ruang	Rusak berat
3.	Aula PSBB	1	Ruang	Proses rehab
4.	Ruang pramuka	1	Ruang	
5.	Ruang PMR	1	Ruang	
6.	Ruang BP/BK	1	Ruang	
7.	Ruang Perpustakaan	1	Ruang	
8.	Ruang Toilet/ WC	10	Ruang	

9.	Ruang kantin madrasah	7	Ruang	
10.	Ruang OSIS	1	Ruang	
11.	Ruang kepala madrasah	1	Ruang	
12.	Ruang WAKAMAD	1	Ruang	
13.	Ruang guru	3	Ruang	
14.	Ruang komite madrasah	1	Ruang	
15.	Ruang bendahara rutin	1	Ruang	
16.	Ruang Operator	1	Ruang	
17.	Ruang staf TU	1	Ruang	
18.	Ruang Gedung	2	Ruang	

Sumber: Wakamad Bidang Sarana Prasarana MAN 2 Kota Palu

### 3. MAN Insan Cendekia Kota Palu

#### a. Identitas MAN Insan Cendekia Kota Palu

Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia  
Kota : Palu  
Alamat Madrasah : Jl. Bukit Tunggal RW.03 RT. 03 Kel.  
Mamboro Kec. Palu Utara  
Nomor Telp/Hp/Kode Pos : 0812 4531 7915 - 0812 4540 0110  
Email / Website : [manickopa@gmail.com/](mailto:manickopa@gmail.com)  
[www.manickotapalu.sch.id](http://www.manickotapalu.sch.id)  
Kelurahan : Mamboro  
Kecamatan : Palu Utara  
Kota : Palu  
Provinsi : Sulawesi Tengah  
Tanggal dan Tahun Berdiri : 23 Agustus 2016  
NPSN/NSM : 69980514/131172710012

Status Kepemilikan Tanah	: Hak Milik (Kementerian Agama RI)
Status Akreditasi	: A
Luas Tanah Keseluruhan	: 10 Ha/ 100.000 M2
1) Letak Geografis	: Titik Koordinat 0.795392, 119.888421
2) Luas Gedung	: -

#### **b. Visi dan Misi MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Visi MAN Insan Cendekia adalah Terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan ketakwaan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan masyarakat. Adapun Misi yang diemban oleh MAN Insan Cendekia Kota Palu, adalah:

1. Menyiapkan calon pemimpin masa depan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mempunyai daya juang tinggi, kreatif, inovatif, proaktif, dan mempunyai landasan iman dan takwa yang kuat yang diwujudkan melalui perilaku kehidupan beragama yang moderat.
2. Menumbuhkembangkan minat, bakat, dan potensi peserta didik untuk meraih prestasi nasional sampai internasional.
3. Meningkatkan kemampuan peserta didik dalam berkomunikasi dengan bahasa internasional.
4. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia kependidikan.
5. Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tata kelola yang baik, mandiri dan berwawasan lingkungan.

6. Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai model dalam pengembangan pembelajaran IPTEK dan IMTAK bagi lembaga pendidikan lainnya.

### **c. Kurikulum dan Pembelajaran MAN Insan Cendekia Kota Palu**

#### **1. Struktur dan Muatan Kurikulum MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Penerapan dan pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara nasional. Secara umum, pengembangan struktur dan muatan kurikulum merespon secara proaktif berbagai perkembangan informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan desentralisasi. Pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Palu didasarkan pada visi dan misi, serta profil kompetensi lulusan MAN Insan Cendekia Kota Palu. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan relevansi program pembelajaran dengan keadaan dan kebutuhan MAN Insan Cendekia Kota Palu.

Struktur dan muatan KTSP MAN Insan Cendekia Kota Palu mengacu pada struktur dan muatan kurikulum jenjang pendidikan dasar dan menengah yang tertuang dalam SI (Standar Isi) meliputi lima kelompok mata pelajaran sebagai berikut:

- a) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia.
- b) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian.
- c) Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi.
- d) Kelompok mata pelajaran estetika.
- e) Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.

Kelompok mata pelajaran tersebut dilaksanakan melalui muatan dan atau kegiatan pembelajaran sebagaimana diuraikan dalam PP 19/2005 Pasal 7. Muatan KTSP MAN Insan Cendekia Kota Palu meliputi sejumlah mata pelajaran yang keluasan dan kedalamannya merupakan beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan. Di samping itu, materi muatan lokal dan kegiatan pengembangan diri termasuk ke dalam isi kurikulum.

## 2. Mata Pelajaran

Mata pelajaran beserta alokasi waktu untuk masing-masing tingkat satuan pendidikan berpedoman pada struktur kurikulum yang tercantum dalam SI. Sebaran mata pelajaran dalam struktur kurikulum yang digunakan di MAN Insan Cendekia Kota Palu merupakan bentuk pengembangan dari struktur kurikulum MA berdasarkan Kurikulum 2013. Bentuk pengembangan yang dilakukan berdasarkan pada visi dan misi MAN Insan Cendekia, yang disesuaikan dengan kebutuhan perkembangan belajar peserta didik. Oleh karena itu, dalam struktur kurikulum ini terdapat perubahan/modifikasi, pengurangan, dan pengalihan jam belajar peserta didik. Diharapkan bahwa struktur kurikulum ini mampu memberikan nuansa baru dalam proses pembelajaran serta kesempatan yang lebih banyak bagi peserta didik untuk menganalisis dan mengolah sendiri materi pelajaran yang telah diperoleh.

Secara umum, struktur kurikulum MAN Insan Cendekia Kota Palu dibagi menjadi 2 (dua), yaitu: Program IPA, dan Program IPS. Pengembangan kurikulum MAN Insan Cendekia Kota Palu bertujuan untuk memberikan kesempatan yang lebih baik bagi setiap peserta didik dalam memfokuskan/mengkonsentrasikan

mata pelajaran-mata pelajaran yang diminatinya. Adapun Struktur Kurikulum dan sebaran mata pelajaran tiap semester pada MAN Insan Cendekia Kota Palu tahun pelajaran 2018/2019, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.30: Peminatan IPA**

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER PEKAN					
		X		XI		XII	
		I	II	III	IV	V	VI
Kelompok A (Wajib)							
1.	Pendidikan Agama Islam						
	A Al - Qur ' an Hadist	2	2	2	2	2	2
	B Akidah Akhlak	2	2	2	2	2	2
	C Fikih	2	2	2	2	2	2
D Sejarah kebudayaan islam	2	2	2	2	2	2	
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2
3.	Bahasa Indonesia	4	4	4	4	4	4
4.	Bahasa Arab	4	4	2	2	2	2
5.	Matematika	4	4	4	4	4	4
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	2	2	2	2	2	2
Kelompok B (Wajib)							
1	Seni Budaya	2	2	2	2	2	2
2	Pendidikan jasmani dan olahraga	3	3	3	3	3	3
3	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2	2	2	2
4	Muatan lokal/tahfidzul Qur'an	2''	2''	2''	2''	2''	2''
5	Bimbingan Konseling	1	1	1	1	1	1
Jumlah jam kelompok A dan B per pekan		34	34	32	32	32	32
Kelompok C (Peminatan)							
Pendidikan Matematika dan Ilmu Alam							
1.	Matematika	3	3	4	4	4	4

2.	Biologi	3	3	4	4	4	4
3.	Fisika	3	3	4	4	4	4
4.	Kimia	3	3	4	4	4	4
Jumlah jam kelompok C per pekan		13	13	17	17	17	17
Mata pelajaran pilihan dan pendalaman							
Pilihan lintas minat		6	6	4	4	4	4
Jumlah alokasi waktu per-pekan		53	53	53	53	53	53

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN Insan Cendekia Kota

Keterangan :

Pilihan lintas minat untuk peminatan IPA :

- a. Ekonomi (3 JP) untuk kelas X, sedangkan kelas XI dan XII (2 JP)
- b. Geografi (3 JP) untuk kelas X, sedangkan kelas XI dan XII (2 JP)
- c. Mapel wajib muatan lokal/tahfidzul Qur'an selama 2 jam pelajaran dilaksanakan diluar jam pembelajaran reguler.

**Tabel 4.31: Peminatan IPS**

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER PEKAN						TOTAL	
		X		XI		XII			
		I	II	III	IV	V	VI		
<b>Kelompok A (Wajib)</b>									
1.	Pendidikan Agama Islam								
	A	Al - Qur ' an Hadist	2	2	2	2	2	2	<b>12</b>
	B	Akidah Akhlak	2	2	2	2	2	2	12
	C	Fikih	2	2	2	2	2	2	12
	D	Sejarah kebudayaan islam	2	2	2	2	2	2	12
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2	12	

3.	Bahasa Indonesia	4	4	4	4	4	4	24
4.	Bahasa Arab	4	4	2	2	2	2	16
5.	Matematika	4	4	4	4	4	4	24
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2	2	2	2	12
7.	Bahasa Inggris	2	2	2	2	2	2	12
<b>Kelompok B (Wajib)</b>								
1.	Seni Budaya	2	2	2	2	2	2	12
2.	Pendidikan jasmani dan olahraga	3	3	3	3	3	3	18
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2	2	2	2	12
4.	Muatan lokal/tahfidzul Qur'an	2''	2''	2''	2''	2''	2''	
5.	Bimbingan Konseling	1	1	1	1	1	1	
<b>Jumlah jam kelompok A dan B per pekan</b>		34	34	32	32	32	32	
<b>Kelompok C (Peminatan)</b>								
<b>Peminatan Ilmu-ilmu Sosial</b>								
1.	Geografi	3	3	4	4	4	4	34
2.	Sejarah	3	3	4	4	4	4	22
3.	Sosiologi	3	3	4	4	4	4	28
4.	Ekonomi	3	3	4	4	4	4	34
<b>Jumlah jam kelompok C per pekan</b>		13	13	16	16	16	26	
<b>Mata pelajaran pilihan dan pendalaman</b>								
<b>Pilihan lintas minat</b>		6	6	4	4	4	4	16
<b>Jumlah alokasi waktu per-pekan</b>		53	53	53	53	53	53	

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN Insan Cendekia Kota

Keterangan:

Pilihan lintas minat untuk peminatan IPS :

- a. Fisika (2 JP) untuk kelas X, XI dan XII
- b. Kimia (2 JP) untuk kelas X, XI dan XII
- c. Mapel wajib muatan lokal/tahfidzul Qur'an selama 2 jam pelajaran dilaksanakan diluar jam pembelajaran reguler.

3. Muatan Lokal

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak sesuai menjadi bagian dari mata pelajaran lain dan atau terlalu banyak sehingga harus menjadi mata pelajaran tersendiri. Muatan lokal juga bisa dimunculkan sebagai kekhasan satuan pendidikan. Misalnya, kekhasan satuan pendidikan di lingkungan pesantren. Kekhasan pesantren sebagai sumber pengembangan muatan lokal berkaitan dengan karakteristik pesantren.

Sesuai dengan ciri khas, potensi daerah, dan keunggulan daerah dengan keragaman budaya dan kesenian khas daerah, serta kondisi madrasah kami, maka MAN Insan Cendekia Kota Palu menganggap perlunya memberikan muatan lokal khas. Adapun muatan lokal untuk MAN Insan Cendekia Kota Palu yang diberikan berupa:

- a) Tahfidz Al Qur'an
- b) Karya Ilmiah

Program Tahfiz Al-Qur'an adalah program yang membina dan mendidik para peserta didik untuk menjadi penghafal Al-Qur'an (hafiz dan hafizah). Dengan menjadi huffaz diharapkan peserta didik dapat memahami Al-Qur'an dengan baik, menjalankan ajarannya, dan menjadikan Al-Qur'an sebagai bagian dari kehidupan mereka. Program Tahfiz Al-Qur'an ditargetkan dapat mendidik dan membina para peserta didik MAN Insan Cendekia Kota Palu menjadi penghafal (hafiz dan hafizah) Al-Qur'an yang memiliki hafalan minimal 5 juz secara berjenjang (*gradual*) selama menempuh pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Palu.

Karya Ilmiah (KI) merupakan tulisan yang menyajikan fakta atas suatu hasil penelitian, percobaan, kajian suatu ilmu, yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dan ditulis dalam bahasa ilmiah yang baik (baku, lugas, dan jelas) dengan metode tertentu serta bersifat obyektif. Pembuatan KI adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Palu, yang penyusunannya dibimbing oleh guru pembimbing. Setelah menyelesaikan KI peserta didik diharapkan mampu menuangkan hasil penelitian, pengamatan ataupun kegiatan ilmiah lainnya dalam bentuk tulisan yang memenuhi kaidah penulisan ilmiah.

#### 4. Kegiatan Pengembangan Diri MAN Insan Cendekia Kota Palu

Kegiatan pengembangan diri adalah kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi dan/atau dibimbing oleh konselor, guru, atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pengembangan diri dapat dilakukan antara lain melalui kegiatan pelayanan konseling yang berkenaan dengan masalah diri pribadi, kehidupan sosial, belajar, dan pengembangan karier peserta didik. Sedangkan untuk kegiatan ekstrakurikuler dapat dilakukan antara lain melalui kegiatan kepramukaan, kepemimpinan, dan kelompok ilmiah remaja, Pengembangan diri bukan merupakan mata pelajaran. Penilaian kegiatan

pengembangan diri dilakukan secara kualitatif, tidak kuantitatif seperti pada mata pelajaran.

Kegiatan yang dilaksanakan untuk program pengembangan diri peserta didik MAN Insan Cendekia Kota Palu adalah, kegiatan BK (Bimbingan Konseling), ekstrakurikuler, dan pengabdian masyarakat.

Jenis pengembangan diri bagi peserta didik MAN Insan Cendekia Kota Palu mencakup: (1) layanan dan komponen pendukung bimbingan konseling, (2) kegiatan ekstrakurikuler, dan (3) kegiatan pengabdian masyarakat dan kegiatan lain dalam bentuk kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*) yang berupa kegiatan pembiasaan dan keteladanan untuk membentuk perilaku-perilaku positif peserta didik.

#### 5. Pengembangan Diri yang berupa pelayanan bimbingan konseling

Pelayanan Bimbingan Konseling (BK) merupakan pelayanan bimbingan individual yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial, belajar, dan pengembangan karir peserta didik. Isi atau materi layanan bimbingan konseling menurut kelompok bidang bimbingan, disarankan menyesuaikan situasi, kondisi, dan kebutuhan madrasah, serta perkembangan/tren ilmu pengetahuan dan perubahan sosial. Setiap layanan dan kegiatan BK, termasuk materi bimbingan yang akan dilaksanakan harus secara langsung mengacu pada satu atau lebih fungsi-fungsi BK agar hasil yang akan dicapai secara jelas dapat diidentifikasi dan dievaluasi. Adapun fungsi-fungsi BK meliputi:

- a. Fungsi Pemahaman, yaitu fungsi BK yang akan menghasilkan pemahaman tentang sesuatu oleh pihak-pihak tertentu sesuai dengan keperluan

pengembangan peserta didik. Fungsi ini meliputi (1) pemahaman tentang diri peserta didik (oleh peserta didik sendiri, guru, orangtua, teman, dan pembimbing), (2) pemahaman tentang lingkungan peserta didik dalam hal lingkungan keluarga dan sekolah (oleh peserta didik sendiri, guru, orangtua, teman, dan pembimbing), dan (3) pemahaman tentang lingkungan yang lebih luas, yaitu informasi pendidikan, informasi jabatan/ pekerjaan, informasi budaya dan nilai-nilai (oleh peserta didik).

- b. Fungsi pencegahan, yaitu fungsi BK yang akan menghasilkan tercegahnya dan terhindarnya peserta didik dari berbagai permasalahan yang akan dapat mengganggu, menghambat ataupun menimbulkan kesulitan-kesulitan dalam proses perkembangannya.
- c. Fungsi perbaikan, yaitu fungsi BK yang akan menghasilkan terpecahkan atau teratasinya berbagai masalah yang dialami oleh peserta didik.
- d. Fungsi pemeliharaan dan pengembangan, yaitu fungsi BK yang akan menghasilkan terpelihara dan berkembangnya berbagai potensi dan kondisi peserta didik dalam rangka perkembangan secara mantap dan berkelanjutan.

Bidang Bimbingan Konseling mencakup:

1) Bidang Bimbingan Pribadi-Sosial

Tugas Perkembangan (TP) dalam kelompok pribadi-sosial ini dimaksudkan agar peserta didik mampu: (a) Memiliki kesadaran diri, yaitu menggambarkan penampilan dan mengenal kekhususan diri, (b) Mengembangkan sikap positif dan menggambarkan orang-orang yang disenangi, (c) Membuat

pilihan secara sehat, (d) Menghargai orang lain, (e) Bertanggung-jawab, (f) Mengembangkan keterampilan hubungan antar pribadi, (g) Menyelesaikan konflik, (h) Membuat keputusan secara efektif, (i) Bidang bimbingan belajar, yaitu mencapai tujuan dan tugas perkembangan pendidikan.

Contoh bimbingan pribadi-sosial, antara lain mengendalikan /mengarahkan emosi, memiliki nilai-nilai kehidupan untuk mengambil keputusan/pemecahan masalah, memahami perkembangan psikoseksual yang sehat, memahami prasangka dan mengkaji akibat-akibatnya, manajemen waktu, lingkungan madrasah, rumah, dan masyarakat, serta keterkaitannya, memahami situasi dan cara-cara mengendalikan konflik, membuat keputusan dengan bermacam resiko, mengenal dan menghargai keunikan diri, berpikir dan bersikap positif pada diri dan orang lain, pemanfaatan waktu luang/keterampilan pribadi untuk kesehatan fisik dan mental, menilai keadaan dan keefektifan hubungan sosial dan keluarga, relasi/keterampilan komunikasi positif sepanjang hayat, dan lain-lain.

## 2) Bidang Bimbingan Belajar

Tugas Perkembangan (TP) dalam kelompok perkembangan belajar ini dimaksudkan agar peserta didik mampu: (a) Melaksanakan keterampilan atau teknik belajar secara efektif, (b) Menetapkan tujuan dan perencanaan pendidikan, (c) Belajar secara efektif, (d) Terampil dan mampu dalam menghadapi evaluasi / ujian, (e) Bidang bimbingan karir, yaitu mewujudkan pribadi pekerja yang produktif.

Contoh materi bimbingan belajar, antara lain: belajar efektif untuk keberhasilan/prestasi demi masa depan, kekuatan diri dalam belajar, mengatur dan menggunakan waktu untuk belajar, evaluasi keberhasilan dan kegagalan dalam mengikuti ulangan/ujian/tes, mengumpulkan/mempelajari informasi penjurusan, mulai mengenal perguruan tinggi/lembaga pendidikan yang lebih tinggi/studi lanjut, belajar sepanjang masa/hayat, memahami tujuan pendidikan, siap memasuki perguruan tinggi, dan lain-lain.

### 3) Bimbingan Karir

Tugas Perkembangan (TP) dalam kelompok perkembangan karir ini dimaksudkan agar peserta didik mampu: (a) membentuk identitas karir, mengenali ciri-ciri pekerjaan di dalam lingkungan kerja, (b) merencanakan masa depan, (c) membentuk pola/kecenderungan arah karir dan (d) mengenal keterampilan, kemampuan, dan bakat.

Beberapa contoh materi/ isi layanan bimbingan karir, antara lain: menilai pola karir, fleksibel dalam pemilihan karir, merencanakan studi lanjut dan penajakan pilihan karir, mengembangkan kecakapan (bakat, minat, keterampilan) untuk keberhasilan hidup, memilih jurusan dan program studi, serta pilihan karir secara realistis, mengembangkan keterampilan untuk antisipasi perubahan, mengenal konflik peranan yang mungkin terjadi dalam lingkungan karir, legalitas untuk keamanan dan kepastian bekerja, menata kembali tujuan-tujuan karir, peranan dalam keluarga dan pekerjaan, menghadapi diskriminasi/pelecehan dalam dunia kerja, mengenal kemampuan diri (keterampilan/kecakapan) sekarang dan yang akan datang, dan lain-lain.

Penyusunan Program Satuan Layanan atau Rencana Pelaksanaan Layanan BK perlu memperhatikan Judul layanan, Jenis layanan, bidang bimbingan (pribadi, sosial, belajar, karir), fungsi layanan (pemahaman, pencegahan, pengembangan, pemeliharaan), tujuan layanan, hasil yang ingin dicapai, sasaran kegiatan, materi layanan, tempat penyelenggaraan layanan, waktu/tanggal, semester, penyelenggara layanan, pihak-pihak yang disertakan dan perannya masing-masing, alat dan perlengkapan yang digunakan, rencana penilaian dan tindak lanjut layanan.

e. Program Pengembangan Diri Ekstrakurikuler MAN Insan Cendekia Kota Palu

Program pengembangan diri yang berupa kegiatan ekstrakurikuler berfungsi untuk:

- 1) Pengembangan, yaitu fungsi kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitas peserta didik sesuai dengan potensi, bakat dan minat mereka.
- 2) Sosial, yaitu fungsi kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan kemampuan dan rasa tanggung jawab sosial peserta didik.
- 3) Rekreatif, yaitu fungsi kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan suasana rileks, menggembarakan dan menyenangkan bagi peserta didik yang menunjang proses perkembangan.
- 4) Persiapan karir, yaitu fungsi kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan kesiapan karir peserta didik.

Kegiatan ekstrakurikuler dikembangkan dengan berdasarkan prinsip-prinsip:

- 1) Individual, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai dengan potensi, bakat dan minat peserta didik masing-masing.
- 2) Pilihan, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai dengan keinginan dan diikuti secara sukarela peserta didik.
- 3) Keterlibatan aktif, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang menuntut keikutsertaan peserta didik secara penuh.
- 4) Menyenangkan, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler dalam suasana yang disukai dan mengembirakan peserta didik.
- 5) Etos kerja, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang membangun semangat peserta didik untuk bekerja dengan baik dan berhasil.
- 6) Kemanfaatan sosial, yaitu prinsip kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan untuk kepentingan masyarakat.

f. Kegiatan Pengembangan Diri Pembiasaan/Keteladanan

Kegiatan program pengembangan diri dalam bentuk kurikulum tersembunyi biasanya dipergunakan untuk membiasakan dan membudayakan sikap, nilai, norma, tata krama, dan ketrampilan lunak (*soft skills*) lainnya.

Bentuknya seperti:

- 1) Kegiatan rutin seperti: upacara, sholat Dhuha, baca Al-Quran sebelum pembelajaran, semutlis/sepuluh menit untuk lingkungan sekitar, mendoakan para guru sebelum belajar;

- 2) Kegiatan spontan seperti: mengatasi perbedaan pendapat, melakukan gotong royong untuk mengatasi masalah yang terjadi;
- 3) Kegiatan keteladanan yang berupa perilaku dan hal baik yang diamalkan warga madrasah dan dapat diteladani para peserta didik, seperti: datang tepat waktu, berpakaian rapi, tersenyum dan memberi salam pada semua orang yang datang ke madrasah, dan sebagainya.

**g. Ketuntasan Belajar MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Ketuntasan belajar setiap indikator yang telah ditetapkan dalam suatu kompetensi dasar berkisar antara 0-100%. Kriteria ideal ketuntasan untuk masing-masing indikator 75%. Satuan pendidikan harus menentukan kriteria ketuntasan minimal dengan mempertimbangkan tingkat kemampuan rata-rata peserta didik serta kemampuan sumber daya pendukung dalam penyelenggaraan pembelajaran. Satuan pendidikan diharapkan meningkatkan kriteria ketuntasan belajar secara terus menerus untuk mencapai kriteria ketuntasan ideal.

Penentuan nilai ketuntasan kompetensi belajar di MAN Insan Cendekia adalah sebagai berikut:

- a. Nilai Kriteria Ketuntasan Minimal Ideal = 100.
- b. Penetapan nilai Ketuntasan Minimum dilakukan secara bertahap dan terencana agar memperoleh nilai ideal.
- c. Penetapan nilai ketuntasan minimum dapat diberlakukan secara umum untuk seluruh mata pelajaran dan secara khusus untuk setiap rumpun/jenis mata pelajaran.

- d. Hasil kajian masing-masing tim pengajar terhadap nilai KKM MAN Insan Cendekia Kota Palu tahun pelajaran 2019-2020 berdasarkan kriteria-kriteria kompleksitas, daya dukung, dan *intake* peserta didik (kemampuan akademik rata-rata peserta didik), menghasilkan nilai KKM untuk setiap mata pelajaran (per tingkatan kelas) adalah sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.32 Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)**

NO	MATA PELAJARAN	KKM					
		Sem I	Sem II	Sem III	Sem IV	Sem V	Sem VI
1.	Al Qur'an Hadist	71	71	72	72	75	75
2.	Akidah Akhlak	71	71	72	72	75	75
3.	Sejarah Kebudayaan Islam	71	71	72	72	75	75
4.	Fiqih	71	71	72	72	75	75
5.	Pendidikan Kewarganegaraan	71	71	72	72	75	75
6.	Bahasa Indonesia	71	71	72	72	75	75
7.	Bahasa Arab	71	71	72	72	75	75
	Bahasa Inggris	71	71	72	72	75	75
9.	Matematika	71	71	72	72	75	75
10.	Matematika peminatan	71	71	72	72	75	75
11.	Sejarah Indonesia	71	71	72	72	75	75
12.	Sejarah	71	71	72	72	75	75
13.	Geografi	71	71	72	72	75	75
14.	Ekonomi/Akuntansi	71	71	72	72	75	75
15.	Sosiologi	71	71	72	72	75	75
16.	Seni Budaya	71	71	72	72	75	75
17.	Penjaskes	71	71	72	72	75	75
18.	Tahfizh	71	71	72	72	75	75
19.	Prakarya dan kewirausahaan.	71	71	72	72	75	75
20.	Fisika	71	71	72	72	75	75
21.	Biologi	71	71	72	72	75	75
22.	Ekonomi (Lintas Minat)	71	71	72	72	75	75
23.	Bahasa Inggris (Lintas Minat)	71	71	72	72	75	75
24.	Geografi (Lintas Minat)	71	71	72	72	75	75
25.	Bahasa Inggris (Lintas	71	71	72	72	75	75

	Minat)						
26.	Ushul Fikih (Lintas Minat)	71	71	72	72	75	75
27.	Tafsir (Lintas MInat)	71	71	72	72	75	75

Sumber: Wakamad Bidang Akademik MAN Insan Cendekia Kota Palu

#### **h. Kenaikan Kelas dan Penjurusan MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Kenaikan kelas dilaksanakan pada setiap akhir tahun ajaran. Kriteria kenaikan kelas dan penjurusan yang diatur dan ditetapkan oleh MAN Insan Cendekia Kota Palu adalah sebagai berikut:

1. Kriteria Penjurusan (Penentuan Program Studi) Kelas X:
  - a) Penentuan penjurusan bidang program studi dilakukan mulai awal semester 1.
  - b) Kriteria penentuan program studi dipertimbangkan atas dasar hasil belajar peserta didik, hasil psikotes penjurusan, dan minat peserta didik (sesuai inventori guru BK)
2. Kriteria Kenaikan Kelas (Kelanjutan Belajar Peserta didik) pada Program Studi IPA/IPS:
  - a) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran dalam dua semester pada tahun pelajaran yang diikuti
  - b) Deskripsi sikap minimal BAIK yaitu memenuhi indikator kompetensi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh satuan pendidikan
  - c) Deskripsi kegiatan ekstrakurikuler pendidikan kepramukaan minimal BAIK sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh satuan pendidikan

- d) Tidak memiliki lebih dari 2 (dua) mata pelajaran yang masing-masing nilai pengetahuan dan atau keterampilan dibawah KKM.
- e) Semua mata pelajaran dalam kelompok Peminatan harus mencapai KKM.
- f) Tidak ada nilai  $\leq 50$ .

**i. Kelulusan Peserta didik MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Peserta didik MAN Insan Cendekia Kota Palu dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah:

- a) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran;
- b) Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan;
- c) Lulus ujian madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d) Lulus ujian nasional.

**j. Pendidikan Kecakapan Hidup**

Pendidikan kecakapan hidup yang dikembangkan oleh MAN Insan Cendekia Kota Palu mencakup kecakapan pribadi, kecakapan sosial, kecakapan akademik, dan kecakapan vokasional. Pendidikan kecakapan hidup merupakan

bagian integral dari pendidikan semua mata pelajaran dan/atau berupa paket/modul yang direncanakan secara khusus.

Bentuk-bentuk kegiatan pembelajaran dalam pendidikan kecakapan hidup yang dikembangkan oleh MAN Insan Cendekia Kota Palu diuraikan berikut ini:

#### 1. Mandiri dan Bertanggung Jawab

Deskripsi:

- Kegiatan ini berupa pelibatan seluruh peserta didik untuk turut bertanggungjawab pada pemeliharaan fasilitas madrasah.
- Pelibatan dilakukan dengan membentuk kelompok kerja untuk bertanggungjawab secara regular dalam merawat fasilitas madrasah.
- Fasilitas yang menjadi tanggungjawab peserta didik adalah fasilitas yang ditetapkan oleh tim (di luar asrama, karena di dalam asrama sudah menjadi tanggung jawab masing-masing penghuni kamar).

#### 2. Berani dan percaya diri

Sistem pembinaan kepesertadidikan MAN Insan Cendekia Kota Palu adalah model pembinaan kepesertadidikan yang ditata secara formal dan didesain secara kelembagaan. Sehingga, segala bentuk kebijakan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga tahap penilaian/evaluasi, selalu dirumuskan secara kelembagaan.

Pembinaan kepesertadidikan pada dasarnya merupakan suatu usaha, tindakan, atau kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah secara efektif dan efisien untuk mengoptimalkan potensi peserta didik, agar dapat tumbuh dan berkembang secara utuh dalam berbagai aspek kehidupannya. Hal ini

dimaksudkan untuk membentuk pribadi individu peserta didik yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional pada umumnya, dan tujuan pendidikan MAN Insan Cendekia Kota Palu.

Berdasarkan hal tersebut di atas, diperlukan program pembinaan kesiswaan yang secara khusus diarahkan untuk membantu peserta didik dalam menumbuhkembangkan sikap berani dan percaya diri, sehingga mampu menunjang keberhasilan peserta didik dalam proses pembelajaran di lingkungan pendidikan dan menunjang keberhasilan peserta didik dalam proses kehidupan sosial di lingkungan masyarakat umum.

Tujuan umum dari pembinaan kepesertadidikan secara umum dilaksanakan dengan tujuan untuk menunjang pencapaian tujuan pendidikan MAN Insan Cendekia Kota Palu dan menunjang keberhasilan belajar peserta didik.

Adapun Tujuan khusus pembinaan sikap percaya diri peserta didik adalah sebagai berikut:

- Menumbuhkembangkan sikap berani dan percaya diri peserta didik baik secara emosional, intelektual, dan sosial
- Membantu peserta didik memiliki sikap berani dan percaya diri dalam belajar, baik secara individual maupun secara kelompok
- Membantu peserta didik agar dapat berkomunikasi dan bersosialisasi serta memiliki kepatuhan dinamis terhadap norma dan aturan

- Membimbing peserta didik agar memiliki kompetensi untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya
- Menumbuhkembangkan sikap percaya diri peserta didik yang positif untuk ikut serta dalam kegiatan sosial di lingkungan masyarakat

#### k. Standar Kompetensi Peserta Didik MAN Insan Cendekia Kota Palu

Standar Kompetensi untuk kelas X: Peserta didik mampu mengenal dirinya, mengatur dirinya, membangun komunikasi interpersonal seajar dan bekerja sama, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.33 Standar Kompetensi Kelas X**

No	Nama Kegiatan	Pelaksanaan	Penilaian (Kompetensi dasar)	Bentuk penilaian	Kegiatan penilaian
1	<i>Leadership and management training</i>	Meyesuaikan dengan kalender akademik	Kepemimpinan manajemen dan disiplin	Observasi, lembar isian	Kehidupan sehari-hari
2	Pelatihan SWOT/Konsep diri		Manajemen diri, disiplin, memimpin diri	Observasi, lembar isian	Keaktifan mengikuti UKP
3	Pelatihan Robotik		Hubungan interpersonal, keteguhan terhadap prinsip	Observasi, lembar isian	Kehidupan sehari-hari
4	Teknologi informasi dan komunikasi		Kompetisi, kerjasama, hubungan interpersonal	Observasi, lembar isian	<i>Outbond</i>

Sumber: Wakamad Bidang Kesiswaan MAN Insan Cendekia Kota Palu

Adapun Standar kompetensi untuk kelas XI: peserta didik mampu memunculkan potensi dalam dirinya, merencanakan, menyusun strategi dan hubungan interpersonal manajerial, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.34: Standar Kompetensi Kelas XI**

No	Nama kegiatan	Pelaksana	Penilaian (Kompetensi dasar)	Bentuk penilaian	Kegiatan penilaian
1.	<i>Acievement motivation training</i>	Meyesuaikan dengan kalender akademik	Motivator, keaktifan, rasa simpati	Observasi, lembar isian	Kehidupan sehari-hari
2.	Pelatihan <i>public speaking</i>		Rasa bahasa, kemampuan membawa suasana	Observasi, lembar isian	Pentas seni, interaksi dengan uztadz
3.	Pelatihan tim <i>building</i>		Kerjasama	Observasi, lembar isian	Kegiatan UKP, Kegiatan OSIS
4.	Pelatihan kepemimpinan		Kemampuan memimpin	Observasi, lembar isian	Kegiatan UKP, Kegiatan OSIS
5.	Pelatihan kewirausahaan		Teknik produksi dan pemasaran	Observasi, lembar isian	Bazar, Program kewirausahaan
6.	Manajemen		Meyusun strategi, kepemimpinan, merencanakan strategi	Observasi, lembar isian	<i>Outbond</i>

Sumber: Wakamad Bidang Kesiswaan MAN Insan Cendekia Kota Palu

Sedangkan standar kompetensi untuk kelas XII: peserta didik memahami bahwa dirinya mampu memperhitungkan, siap mengambil resiko dan berintraksi dengan masyarakat, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.35: Standar Kompetensi Kelas XII**

No	Nama Kegiatan	Pelaksanaan	Penilaian (Kompetensi dasar)	Bentuk penilaian	Kegiatan penilaian
1.	<i>Acievement motivation training</i>	Dilaksanakan secara bersamaan selama 3 hari	Motivator, keaktifan, rasa simpati	Obsevasi, lembar isian	<i>Educamp</i>
2.	Bhakti sosial		Empati,	Obsevasi,	

		dan menyesuaikan	kerjasama	lembar isian	
3.	Manajemen	dengan kalender akademik	Kemampuan mengambil resiko	Obsevasi, lembar isian	

Sumber: Wakamad Bidang Kesiswaan MAN Insan Cendekia Kota Palu

### **l. Rencana Pembelajaran MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Rencana pembelajaran disusun oleh peserta didik dengan bimbingan Pembimbing Akademik (PA) dengan memperhatikan kemampuan, minat serta prestasi peserta didik di semester sebelumnya.

Rencana pembelajaran dituangkan dalam Kartu Rencana Studi (KRS) yang ditandatangani oleh peserta didik, pembimbing akademik dan disahkan oleh Kepala Madrasah. Peserta didik dapat mengubah mata pelajaran dan jumlah SKS yang diambilnya dalam selang waktu yang ditentukan oleh wakil kepala madrasah bidang akademik.

### **m. Kontrak Pembelajaran MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Kontrak pembelajaran adalah rencana pembelajaran per mata pelajaran untuk satu semester. Kontrak pembelajaran disusun oleh guru mata pelajaran atau kelompok guru mata pelajaran dengan mengacu kepada standar kompetensi yang akan dicapai. Kontrak pembelajaran harus dikemukakan pada pertemuan pertama dengan peserta didik sehingga peserta didik mengetahui rencana pembelajaran selama satu semester dan dapat mempersiapkan diri dalam menghadapi pembelajaran.

### **n. Pembimbing Akademik (PA) pada MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran, setiap peserta didik harus didampingi oleh Pembimbing Akademik yang dapat membantu peserta didik dalam membuat rencana studi dan mengatasi hambatan yang mungkin timbul selama proses pembelajaran. Pembimbing Akademik (PA) peserta didik di MAN Insan Cendekia Kota Palu adalah guru yang ditunjuk sebagai pembimbing peserta didik asuh dan diberi kewenangan untuk memberikan bantuan berupa nasehat akademik kepada peserta didik, sesuai dengan jurusannya berdasar kemampuan yang ada, sehingga studinya dapat diselesaikan dengan baik.

**o. Penilaian Pencapaian Kompetensi pada MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Penilaian pencapaian kompetensi dasar peserta didik dilakukan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan saat penyusunan standar kompetensi dasar per mata pelajaran. Penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan tes dan non tes berbagai bentuk seperti tes tertulis, tes lisan, pengamatan kinerja, pengukuran sikap, penilaian hasil karya berupa tugas, proyek dan atau produk, penilaian portofolio, dan penilaian diri.

Fungsi dari penilaian pencapaian kompetensi adalah untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik setelah melalui proses pembelajaran. Data penilaian pencapaian kompetensi perlu dianalisis dan ditafsirkan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi atau dunia kerja. Oleh karena itu, maka proses penilaian pencapaian kompetensi harus memenuhi kaidah penilaian yaitu validitas, reliabilitas dan objektivitas.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian adalah sebagai berikut:

- 1) Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar peserta didik.
- 2) Penilaian bertujuan untuk mengukur Kompetensi Dasar dan Standar Kompetensi
- 3) Penilaian menggunakan acuan kriteria (*Criterion Referenced Test/CRT*), yaitu berdasarkan apa yang bisa dilakukan peserta didik setelah mengikuti proses pembelajaran, dan bukan untuk menentukan posisi seseorang terhadap kelompoknya.
- 4) Sistem yang direncanakan adalah sistem penilaian yang berkelanjutan, dalam artian semua indikator ditagih, kemudian hasilnya dianalisis untuk menentukan kompetensi dasar yang telah dimiliki dan yang belum, serta untuk mengetahui kesulitan peserta didik.
- 5) Hasil penilaian dianalisis untuk menentukan tindak lanjut. Tindak lanjut berupa perbaikan proses pembelajaran berikutnya, program remedial bagi peserta didik yang pencapaian kompetensinya di bawah kriteria ketuntasan, dan program pengayaan bagi peserta didik yang telah memenuhi kriteria ketuntasan.
- 6) Sistem penilaian harus disesuaikan dengan pengalaman belajar yang ditempuh dalam proses pembelajaran. Misalnya, jika pembelajaran menggunakan pendekatan tugas observasi lapangan maka evaluasi harus diberikan baik pada proses (keterampilan proses) misalnya teknik teknik wawancara, maupun produk/hasil melakukan observasi lapangan yang berupa informasi yang dibutuhkan

- 7) Penilaian adalah proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik secara berkelanjutan dalam proses pembelajaran, untuk memantau kemajuan, melakukan perbaikan pembelajaran, dan menentukan keberhasilan belajar peserta didik.
- 8) Penilaian harian adalah kegiatan yang dilakukan secara periodik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik setelah menyelesaikan satu KD atau lebih. Hasil ulangan harian diinformasikan kepada peserta didik sebelum diadakan ulangan harian berikutnya. Peserta didik yang belum mencapai KKM harus mengikuti pembelajaran remedial sebelum mengikuti ulangan kembali.
- 9) Penilaian Tengah Semester adalah kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik setelah melaksanakan 8-9 minggu kegiatan pembelajaran. Cakupan ulangan meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan seluruh KD pada periode tersebut.
- 10) Penilaian akhir semester adalah kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik di akhir semester. Cakupan ulangan meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan semua KD pada semester tersebut dengan perbandingan 30% materi sebelum ulangan tengah semester dan 70% materi setelah ulangan tengah semester.
- 11) Nilai rapor merupakan gabungan nilai.

12) Peserta didik yang sudah mengharumkan nama madrasah dengan menjadi delegasi suatu kegiatan/perlombaan (ilmiah, seni, olahraga, dan kegiatan lainnya), maka;

- Nilai ulangan yang ditinggalkan selama mengikuti lomba pada tingkat provinsi, nasional, dan internasional minimal sama dengan KKM mata pelajaran masing-masing. Peserta didik berhak mendapatkan pembelajaran dan penilaian pada materi yang dia tinggalkan.
- Khusus untuk peserta didik yang mengikuti kegiatan olimpiade sains, kompetisi sains, karya ilmiah, MTQ, dan STQ tingkat nasional dan seleksi internasional, nilai ulangan mata pelajaran yang ditinggalkan selama mengikuti proses seleksi dan lomba tersebut diberikan NILAI MINIMAL sebagai nilai penghargaan +10 dari KKM mata pelajaran (tingkat nasional) dan +15 dari KKM mata pelajaran (tingkat internasional).
- Penentuan nilai ulangan dan nilai ujian MAKSIMAL mata pelajaran yang bisa diberikan adalah berdasarkan nilai tertinggi yang pernah diperoleh 10 peserta didik atau penilaian tertinggi dari masing-masing guru mata pelajaran. Perlu dilakukan proses penetapan klasifikasi kegiatan/ lomba secara terbuka terhadap kegiatan-kegiatan yang akan diikuti oleh peserta didik.

## **B. Pembahasan Data Hasil Wawancara**

Berdasarkan hasil wawancara kepada ketiga Kepala MAN di Kota Palu, maka deskripsi dijelaskan sebagai berikut.

- a) **Lama Bekerja.** Kepala MAN 1 mulai menjabat sejak bulan Februari tahun 2018, sebelumnya beliau menjadi Kepala Madrasah di MIS Swasta dan MIN Model Palu. Kepala MAN 2 mulai menjabat sejak bulan Februari tahun 2019, sebelumnya beliau menjadi kepala MTsN 3 Kota Palu dan kepala MTsN 4 Kota Palu. Kepala MAN Insan Cendekia mulai menjabat sejak bulan Juli tahun 2016, sebelumnya beliau menjadi Kepala MAN Sausu Kabupaten Parigi Moutong dan Kepala MAN 1 Kota Palu. Menurut Robbins semakin lama masa seseorang akan mempengaruhi tingkat pengunduran diri terhadap pekerjaan orang tersebut.<sup>1</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga kepala madrasah, ketiganya telah memiliki masa kerja yang cukup lama, meskipun pengalaman menjadi kepala madrasah beragam.
- b) **Pengalaman Menjadi Kepala Madrasah.** Pengalaman yang dirasakan Kepala MAN 1 yaitu bagaimana mengelola dan mengatur berbagai macam karakter dan pemikiran guru dan pegawai yang begitu beragam dan majemuk. Pengalaman Kepala MAN 2 yaitu keseriusan dalam memantau kedisiplinan peserta didik, peningkatan mutu akademik, pengembangan program unit keterampilan produksi, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler, serta sinergi dengan guru dan ASN. Pengalaman Kepala MAN Insan Cendekia yaitu para peserta didiknya diasramakan yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia, yang memiliki karakter dan kultur yang berbeda dan adapula sebagian guru yang tinggal diasrama. Pengalaman

---

<sup>1</sup>Raisa Shoffiani Jusuf, 'Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial', *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1.3 (2013), h. 634-644

mengajar memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap profesionalisme guru.<sup>2</sup>

- c) **Prestasi yang diraih.** Prestasi yang diraih Kepala MAN 1 selama ini baru terbatas pada penghargaan Satya Lencana Karya Satya dan belum ada prestasi yang menonjol sampai ke tingkat nasional. Prestasi yang diraih Kepala MAN 2 yaitu penghargaan Satya Lencana Karya Satya, sebelumnya ketika memimpin MTsN 3 Palu Selatan meraih prestasi Adiwiyata Nasional dan ketika memimpin MTsN 4 Palu Utara meraih prestasi UKS Nasional. Kepala MAN Insan Cendekia mendapatkan prestasi sebagai berikut: Kepala Madrasah Berprestasi di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah; Piagam gelar tanda jasa Satya Lencana Karya Satya, penghargaan dari Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan untuk Studi Visit ke Kyoto University dan Rytsumaikn University Jepang dan juga kunjungan ke salah satu SMA unggulan di Jepang. Reward ini penting dalam mengapresiasi kinerja karyawan sebagaimana yang telah diteliti oleh Raisa Jusuf bahwa reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>3</sup>

- d) **Pendapat kepala madrasah tentang kepemimpinan.**

---

<sup>2</sup>Eliyanto and Udik Budi Wibowo, *Pengaruh Jenjang Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengalaman Mengajar Terhadap Profesionalisme Guru SMA Muhammadiyah Di Kabupaten Kebumen, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1.1 (2013), 34-47 <<https://doi.org/10.21831/amp.v1i1.2321>>

<sup>3</sup>Jusuf

Kepala MAN 1 menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menyatukan berbagai karakter pemikiran, kepemimpinan itu adalah kemampuan menggerakkan orang lain. Pendapat Kepala MAN 2 yaitu lebih banyak terjun langsung memantau peserta didik dalam hal kedisiplinan dan peningkatan mutu madrasah serta memantau proses belajar mengajar. Pendapat Kepala MAN Insan Cendekia yaitu kemampuan mengayomi, membimbing, mengarahkan atau dikenal dalam istilah TUT WURI HANDAYANI.

- e) **Prestasi yang sudah diperoleh madrasah.** Prestasi yang didapatkan oleh MAN 1 dalam tingkat kota dan provinsi sangat banyak, dan untuk ke tingkat nasional adalah mendapatkan prestasi sebagai madrasah Adiwiyata Nasional. MAN 2 mendapatkan prestasi di tingkat Kota dan Propinsi. MAN Insan Cendekia mendapatkan prestasi di tingkat Kota, Provinsi bahkan sampai ke tingkat Nasional. Data perolehan medali ada pada Wakamad Kesiswaan.
- f) **Hambatan yang dialami dalam Kepemimpinan.** Hambatan yang dialami oleh Kepala MAN 1 adalah pasca gempa Kota Palu, karena proses belajar mengajar di laksanakan di tenda sebagai kelas darurat yang suasananya panas. Kepala MAN 2 selama ini belum ada hambatan yang sulit. Hambatan yang dialami Kepala MAN Insan Cendekia adalah terkait dengan pengamanan lingkungan madrasah yang belum memiliki pagar, sehingga hewan ternak berkeliaran di halaman madrasah. Kemudian tidak amannya fasilitas dan sarana madrasah, serta berdampak pada

kekhawatiran tidak amannya suasana lingkungan asrama peserta didik dan akses jalan serta lampu penerang jalan menuju madrasah yang belum memadai. Kadiyono dan Sumantri menjelaskan bahwa hambatan dalam organisasi atau yang disebut dengan *blockage organizational* diantaranya adanya manajemen yang tidak layak.<sup>4</sup> Hal ini tentu perlu mendapat perhatian yang serius dari para pemangku kebijakan agar dapat memberikan solusi berupa bantuan pengadaan pagar dan fasilitas lain yang dibutuhkan oleh madrasah dengan tepat.

- g) **Cara mengatasi hambatan dalam pengelolaan madrasah.** Kepala MAN 1 mengatasi hambatan dengan cara komunikasi dengan semua wakil kepala madrasah, kepala Tata Usaha, serta membahasnya dalam rapat guru. Kepala MAN 2 mengatasinya dengan cara mengadakan rapat dengan semua wakil kepala madrasah, serta membahasnya dalam rapat guru. Kepala MAN Insan Cendekia mengatasinya dengan cara mengangkat security sebanyak 8 orang, melebihi kuota yang ditetapkan, mengangkat security dari masyarakat sekitar, sehingga ada rasa memiliki terhadap madrasah, membuat MoU dengan Pemerintah Daerah untuk perbaikan akses jalan dan lampu penerang jalan. Peningkatan peran masyarakat juga pemerintah daerah untuk memperbaiki akses pendidikan merupakan salah satu bentuk tanggung jawab terhadap pendidikan. Peran serta tersebut

---

<sup>4</sup>Anissa Kadiyono and Suryana Sumantri, *Identifikasi Hambatan Organisasi Dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia Serta Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran, 1, 2011, h. 5-6.

bentuknya berupa dana, bantuan atau tenaga terutama untuk perbaikan fisik madrasah.<sup>5</sup>

- h) **Peristiwa penting yang pernah terjadi dalam kepemimpinan dan berhasil diselesaikan dan begitu juga sebaliknya.** Kepala MAN 1 peristiwa pentingnya adalah ketika para peserta didik melakukan protes karena belajar dalam tenda yang suasananya sangat panas dan tidak kondusif dalam mendukung proses pembelajaran dan diatasi dengan cara memberikan penjelasan dan pemahaman serta duduk bersama untuk menemukan jalan keluar dari masalah tersebut. Kepala MAN 2 peristiwa pentingnya adalah ketika menerima program TANI MAS dari kementerian pertanian dan program tersebut berhasil dilaksanakan di lingkungan peserta didik dan guru serta pegawai. Kepala MAN Insan Cendekia peristiwa pentingnya adalah berhasil mendapatkan bantuan pembangunan Laboratorium Terpadu dan di hadiri oleh Direktur KSKK Direktorat Jenderal Kemenag RI, Kasubdit Sarpras dan tamu-tamu lainnya dan mendapat kunjungan langsung Bapak Prof. DR. H. Nasaruddin Umar, MA. Semua persiapan dan kegiatannya berjalan dengan baik.
- i) **Peran pemimpin untuk membangun mutu yang baik.** Untuk membangun mutu yang baik, Kepala MAN 1 membuat program mengatur proses belajar mengajar, melaksanakan bimbingan belajar tambahan untuk persiapan KSM dan OSN. Melaksanakan bimbingan belajar Bahasa Inggris dan Bahasa Arab, pembinaan KIR dengan melibatkan dosen dari

---

<sup>5</sup>I Nyoman Temon Astawa, 'Memahami Peran Masyarakat Dan Pemerintah Dalam Kemajuan Mutu Pendidikan Di Indonesia', Jurnal Penjaminan Mutu, 3.2 (2017), 197 <<https://doi.org/10,25078/jpm v312.200>>.

Universitas Tadulako, pembinaan ekstrakurikuler, pembinaan penelitian peserta didik, seperti penelitian daur ulang daun kelor menjadi masker. Kepala MAN 2 membuat program keterampilan unit produksi, yaitu: Desain grafis, keterampilan pertanian dan keterampilan tata busana, melaksanakan program Tahfiz Al-Qur'an, melaksanakan bimbel tambahan untuk persiapan KSM dan OSN dan lomba lainnya, dengan melibatkan para dosen dari Universitas Tadulako dalam proses pembimbingan peserta didik, melaksanakan bimbingan belajar tambahan untuk Peserta didik kelas XII dalam rangka menghadapi Ujian Nasional, melaksanakan program Klinik Pembelajaran, dan melaksanakan program Boarding School.

Kepala MAN Insan Cendekia membuat program pembelajaran reguler, klinik mata pelajaran, yaitu dilaksanakan pada sore hari dari pukul 16.00-17.30. Kegiatan ini hanya diperuntukkan kepada peserta didik yang mengalami kendala pada waktu pembelajaran di pagi hari, melaksanakan bimbingan belajar tambahan malam. Kegiatan ini dilaksanakan dalam rangka persiapan menghadapi KSM, OSN dan lomba mapel lainnya yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi ternama di seluruh Indonesia, Membentuk kelas olimpiade, bahkan ketika menjelang pelaksanaan KSM, peserta didik MAN Insan Cendekia Palu: mengikuti karantina pembinaan yang dipusatkan di MAN Insan Cendekia Serpong, Penguatan peran guru asuh, kajian kitab dan kegiatan keagamaan lainnya, penguatan penguasaan

Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan Bahasa Jepang, pembinaan kegiatan seni dan olah raga serta kegiatan ekstrakurikuler.

- j) **Pemimpin memperlakukan anak buah atau kolega.** Kepala MAN 1 memperlakukan anak buah atau kolega (dewan guru dan pegawai) dengan tanpa membeda-bedakan, memberdayakan mereka melalui tugas yang sesuai dengan TUSI dan potensinya. Kepala MAN 2 memperlakukan anak buah atau kolega (dewan guru dan pegawai) sebagai mitra kerja, melakukan pendekatan secara individual dengan berkunjung ke ruang guru dan pegawai sekaligus melakukan kontrol dan pengawasan. Kepala MAN Insan Cendekia memperlakukan anak buah atau kolega (dewan guru dan pegawai) dengan sama, tanpa ada gap, termasuk dalam hal kesejahteraan baik PNS maupun Non PNS. Menurut Ahmad, keberhasilan kepala madrasah sangat ditentukan oleh variabel kepemimpinan.<sup>6</sup>
- k) **Bawahan/anak buah yang bermasalah, dan cara mengatasinya.** Kepala MAN 1 Masalah yang terkait dengan bawahan/anak buah adalah persoalan kedisiplinan. Kepala MAN 2 guru yang tidak disiplin dalam mengajar, cara mengatasinya adalah diberikan teguran secara lisan dan dilakukan pembinaan. Kepala MAN Insan Cendekia masalah yang terkait dengan bawahan/anak buah adalah persoalan kedisiplinan, cara mengatasinya adalah dengan memberikan peringatan dan teguran, baik secara lisan ataupun secara tertulis. Untuk mengatasi masalah kedisiplinan tersebut terkait dengan fungsi kepala madrasah sebagai pencipta iklim kerja.

---

<sup>6</sup>Syarwani Ahmad, *Faktor Penentu Keberhasilan Kepala Sekolah, Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 17.1 (2013), 127-147 <<https://doi.org/10.21831/pep.v17i1.1365>>.

Budaya dan iklim kerja yang teratur dan kondusif akan dapat menjadi contoh bagi guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.<sup>7</sup> Kepala madrasah yang rajin dan disiplin akan menjadi teladan bagi guru di madrasah.

l) **Bawahan/anak buah yang berprestasi dan cara mengapresiasinya.**

Kepala MAN 1: Selama ini jika ada guru atau pegawai yang berhasil membimbing peserta didik, maka mereka yang diutus untuk mendampingi peserta didik ke tingkat nasional; Mengutus ketua adiwiyata ke tingkat nasional; memberi penghargaan kepada guru selaku pembina ketaqwaan, terhadap program peserta didik yang bagus shalat dhuhanya; memberikan penghargaan sebagai Guru Inspiratif pada momen upacara hari-hari besar nasional, dengan memberi piagam dan printer. Kepala MAN 2: jika ada guru dan pegawai yang berprestasi, diberikan apresiasi, walaupun belum maksimal. Kepala MAN Insan Cendekia: menyatakan bahwa apabila ada guru yang berprestasi dalam membimbing peserta didik, maka guru tersebut yang diutus untuk mendampingi peserta didik tersebut ke tingkat nasional, serta memberikan piagam penghargaan.

m) **Yang perlu diperbaiki terhadap bawahan/anak buah atau kolega.**

Kepala MAN 1: mengatakan bahwa yang perlu diperhatikan dan diperbaiki adalah kemampuan IT dan kedisiplinan. Kepala MAN 2: menjelaskan bahwa yang perlu diperhatikan dan diperbaiki adalah yang terkait dengan kedisiplinan. Kepala MAN Insan Cendekia:

---

<sup>7</sup>Marcela Verešova and Dana Mala, *Stress, Proactive Coping and Self- Efficacy of Teachers. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 55.2001 (2012), 294-300 <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.506>>

mengungkapkan bahwa yang perlu diperhatikan dan diperbaiki adalah kedisiplinan, agar tepat waktu dalam proses belajar mengajar. Sejalan dengan penelitian Setyowati yang mengatakan bahwa disiplin guru akan meningkatkan performa, dengan meningkatnya performa tentu akan berdampak terhadap kualitas pembelajaran.<sup>8</sup>

- n) **Pekerjaan yang paling sulit dihadapi selama memimpin.** Menurut Kepala MAN 1: pekerjaan yang paling sulit yaitu mengubah karakter dan *mindseat* yang memiliki kultur dan pemikiran yang berbeda-beda. Kepala Madrasah MAN 2: Selama ini rasanya tidak ada yang sulit, karena semua dapat diatasi dengan baik. Kepala MAN Insan Cendekia: yang paling sulit dalam memimpin adalah menegakkan kedisiplinan. Dalam satu organisasi, manusia dianggap sebagai faktor produksi dimana memberikan sumbangan yang paling besar dalam meningkatkan kinerja organisasi.<sup>9</sup>
- o) **Melibatkan bawahan/anak buah dalam mengatasi kesulitan.** Kepala MAN 1: melihat dan mengamati potensi yang ada, kemudian memanfaatkan potensi yang ada dalam mengatasi problem madrasah, misalnya tutor sebaya untuk guru dalam hal kemampuan penguasaan IT di lingkungan guru. Kepala MAN 2: Jika ada masalah, maka mengkomunikasikan dengan para Wakamad, misalnya yang terkait dengan disiplin guru maupun yang terkait dengan persoalan disiplin peserta didik. Kepala MAN Insan Cendekia selalu mengajak bawahan/anak buah untuk

---

<sup>8</sup>Jaja Jahidi, "Kualifikasi dan Kompetensi Guru", 2529, h. 23-30 <<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/adpen/article/view/189/181>>

<sup>9</sup>Kadiyono and Sumantri

mendiskusikan program dan kegiatan dalam pengembangan madrasah, juga mendiskusikan segala problem yang dihadapi oleh madrasah.

- p) **Terkait dengan kompetensi guru, apakah semua guru bekerja dengan kualifikasi yang sesuai.** Kepala MAN 1: untuk ukuran sertifikasi semua sesuai, tetapi untuk ukuran linear antara Ijazah dan bidang studi yang diajarkan, ini yang tidak linear. Misalnya guru sarjana Bahasa Arab, sertifikasinya geografi. Guru sarjana PAI IAIN, sertifikasinya PKn, Bahasa Indonesia, Kesenian dan sebagainya. Kepala MAN 2: untuk ukuran sertifikasi semua sesuai. Tetapi untuk ukuran linear antara Ijazah dan bidang studi yang diajarkan, ini ada yang tidak linear. Misalnya guru sarjana kimia, sertifikasinya geografi. Guru sarjana pertanian, sertifikasinya TIK dan Matematika, kemudian ada juga guru honorer yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Termasuk yang diberikan tugas tambahan sebagai Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan, masih ada yang belum memiliki sertifikat. Kepala MAN Insan Cendekia: guru yang mengajar sesuai dengan kualifikasinya itu sekitar 85%. Kualifikasi guru yang tidak sesuai akan membawa dampak terhadap kurangnya kinerja guru.<sup>10</sup>
- q) **Mengatasi yang tidak sesuai dengan kualifikasi.** Kepala MAN 1: Ketidaksesuaian itu terjadi karena proses sertifikasi guru dari awal penetapan bidang studinya yang tidak sesuai dengan Ijazahnya, di sinilah terjadi ketidaksesuaian. Cara mengatasinya adalah kepala madrasah

---

<sup>10</sup>Jaja Jahidi.

menunggu aturan dan regulasi untuk mengembalikan guru-guru tersebut kepada mapel yang sesuai dengan ijazahnya, bukan pada sertifikasinya. Kepala MAN 2: Jika ada permintaan peserta pelatihan dari Kanwil Kementerian Agama untuk Kepala Laboratorium dan Kepala Perpustakaan, maka mereka akan diprioritaskan; Ketidaksesuaian itu terjadi karena proses sertifikasi guru dari awal penetapan bidang studinya yang tidak sesuai dengan Ijazahnya, di sinilah terjadi ketidaksesuaian. Cara mengatasinya adalah Kepala Madrasah menunggu aturan dan regulasi untuk mengembalikan guru-guru tersebut kepada mapel yang sesuai dengan ijazahnya, bukan pada sertifikasinya. Kepala MAN Insan Cendekia cara mengatasinya adalah dengan mengikutkan guru tersebut untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dan kegiatan MGMP.

- r) **Pelatihan yang pernah didukung untuk peningkatan kompetensi guru dan staf.** Kepala MAN 1: melaksanakan Bimtek K-13, Bimtek pembuatan soal HOTS; Pelatihan pengisian Aplikasi Rapor Digital (ARD); Pelatihan pengisian Aplikasi SIEKA. Kepala MAN 2: melaksanakan Bimtek Penilaian K-13; Bimtek Akreditasi Madrasah; Workshop Desain Grafis yang melibatkan guru dan peserta didik; Pelatihan pengisian Aplikasi Rapor Digital (ARD); Pelatihan pengisian Aplikasi SIEKA. Kepala MAN Insan Cendekia Melaksanakan Bimtek K-13 dengan mengundang Kasi Kurikulum MA Kemenag Pusat dan Widyaiswara dari LPMP Sul-Teng; Pelatihan pengisian Aplikasi Rapor Digital (ARD); Pelatihan pengisian Aplikasi SIEKA. Melalui pelatihan tersebut, informasi-informasi baru dan

metode-metode mengajar baru dapat cepat diterima oleh pendidik, sehingga dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi dari para pendidik untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga lebih profesional. Guru membutuhkan pelatihan profesional untuk menambah wawasan dan meningkatkan keterampilan mereka.<sup>11</sup>

- s) **Bentuk Dukungan.** Kepala MAN 1: memberikan dukungan berupa memasukkan pelatihan tersebut dalam program madrasah; mencari alokasi dana untuk pelaksanaan pelatihan dimaksud. Kepala MAN 2: memberikan dukungan berupa mengutus untuk mengikuti pelatihan, jika ada permintaan peserta memasukan pelatihan tersebut dalam program Madrasah. Kepala MAN Insan Cendekia: memberikan dukungan berupa memasukan pelatihan tersebut dalam program Madrasah; mencari alokasi dana untuk pelaksanaan pelatihan dimaksud. Berhasil tidaknya sebuah madrasah sangat ditentukan oleh dukungan kepala madrasah.<sup>12</sup>
- t) **Reward atau punishment bagi guru dan staf yang berprestasi atau bermasalah.** Kepala MAN 1: selama ini jika ada guru atau pegawai yang berhasil membimbing peserta didik, maka mereka yang diutus untuk mendampingi peserta didik ke tingkat nasional; mengutus ketua Adiwiyata ke tingkat nasional; Memberi penghargaan kepada guru selaku pembina ketaqwaan, terhadap program peserta didik yang bagus shalat dhuhanya;

---

<sup>11</sup>Muhammad Rakib and Agus Syam, 'Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Life Skills Berbasis Potensi Lokal Untuk Meningkatkan Kabupaten Pinrang, Jurnal Administrasi Publik, 6.1 (2016), h. 96.

<sup>12</sup>Sonedi, Tutut Sholihah, and Dihasbi, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Anterior Jurnal, 18.1 (2018). 13-22 <<https://doi.org/10.33084/anterior.v18i1.436>>

memberikan penghargaan sebagai Guru Inspiratif pada momen upacara hari-hari besar nasional, dengan memberi piagam dan printer. Adapun yang bermasalah diberikan punishment berupa sanksi pembinaan dalam bentuk teguran lisan ataupun teguran tertulis. Kepala MAN 2: Bagi guru atau staf yang berprestasi dalam membimbing peserta didik sehingga meraih juara, maka di berikan reward dengan diupacarakan pada hari senin, pada saat itulah diserahkan piala atau piagam kepada mereka di hadapan para peserta upacara. Hal ini dimaksudkan untuk memberi motivasi kepada guru dan atau peserta didik yang lainnya. Adapun yang bermasalah diberikan punishment berupa sanksi pembinaan dalam bentuk teguran lisan ataupun teguran tertulis. Kepala MAN Insan Cendekia: Selama ini jika ada guru atau pegawai yang berhasil membimbing peserta didik, maka mereka yang diutus untuk mendampingi peserta didik ke tingkat nasional; memberikan piagam penghargaan pada momen upacara bendera atau upacara hari-hari besar nasional. Adapun yang bermasalah diberikan punishment berupa sanksi pembinaan dalam bentuk teguran lisan ataupun teguran tertulis. Memberikan apresiasi kepada guru merupakan salah satu faktor yang langsung berpengaruh terhadap prestasi kerja.<sup>13</sup>

- u) **Pemahaman mengenai visi misi.** Kepala MAN 1: Memahami visi misi bahwa melalui Evaluasi Diri Madrasah (EDM), maka visi harus sejalan dengan program. Misalnya program Adiwiyata, agar program ini bisa berjalan dan dipahami oleh semua warga madrasah, maka program

---

<sup>13</sup>Siti Nurpina, *Pengaruh Penghargaan (Reward) Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Prestasi Kerja Guru SMA Negeri Di Kabupaten Sukabumi*, Jurnal Manajemen Pendidikan, 7.2 (2016). 1337 <<https://doi.org/10.21009/jmp.07205>>.

adiwiyata ini dimasukkan dalam visi dan misi madrasah yang berwawasan lingkungan. Kepala MAN 2: Memahami bahwa visi merupakan tujuan masa depan sebuah madrasah. Visi juga merupakan pikiran-pikiran yang ada dalam benak para pengelola madrasah. Pikiran-pikiran tersebut adalah gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai. Selain itu, visi juga merupakan pandangan mengenai arah sebuah madrasah, mau dibawa ke arah mana madrasah tersebut agar bisa mencapai kesuksesan, maka perlu arah dari visi yang jelas. Jika visi adalah gagasan mengenai tujuan utama, maka misi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk mencapai visi tersebut. Dengan demikian, maka Misi merupakan deskripsi atau tujuan mengapa madrasah tersebut berada di tengah-tengah masyarakat. Kepala MAN Insan Cendekia: memahami bahwa visi lebih berwujud cita-cita dalam jangka panjang dan ia memiliki orientasi yang ke depan. Sementara misi wujudnya lebih kepada cita-cita jangka pendek yang orientasinya lebih kepada masa saat ini. Visi, misi, dan tujuan madrasah saling terkait. Pencapaian visi dan misi madrasah merupakan makna pencapaian mutu madrasah. Mutu madrasah yang diharapkan dinyatakan dalam pernyataan visi dan misi.<sup>14</sup>

- v) **Pencapaian Visi dan yang akan dilakukan untuk mencapai visi yang belum tercapai.** Kepala MAN 1: Visi dan misi sudah ada tercapai dan ada juga yang belum tercapai. Misalnya: Visi tentang tentang berwawasan

---

<sup>14</sup>Dwi Sukaningtyas, Djam'an Satori, and Udin Saefudin Sa'ud, *Developing the Capacity of the School Management in Enhancing, Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Dalam Membangun Pemahaman Visi Dan Misi*, 36.1 (2017), h. 257-266

lingkungan, sudah tercapai melalui penetapan sebagai Madrasah Adiwiyata Nasional. Adapun yang belum tercapai, maka pihak madrasah terus berupaya dan berbenah diri untuk menyusun program dalam mencapai visi misi tersebut. Kepala MAN 2: Visi dan misi MAN 2 Kota Palu sudah ada tercapai dan ada juga yang belum tercapai. Misalnya: Visi tentang Unggul, itu dicapai melalui program bimbel tambahan, klinik pembelajaran. Visi Islami, itu dicapai melalui program tahfiz al-Qur'an, program boarding school, program dakwah. Visi Kewirausahaan, itu dicapai melalui program keterampilan desain grafis, pertanian dan tata busana. Kepala MAN Insan Cendekia: banyak visi yang tercapai, seperti visi akademik dimana para peserta didik bisa berkompetisi dengan peserta didik lain di seluruh Indonesia serta dapat bersaing untuk masuk di Perguruan Tinggi ternama. Hal ini dapat terlihat dari berbagai prestasi yang telah dicapai oleh para peserta didik, serta tertuang dalam program dan kegiatan madrasah, yaitu mewujudkan peserta didik yang berotak Jerman dan berhati Mekkah. Kemudian Visi Islami, dimana peserta didik dapat menghafal al-Qur'an 3-5 Juz.

- w) **Tantangan atau hambatan dalam mengembangkan visi misi madrasah.** Kepala MAN 1: Tantangan dan hambatan dalam mengembangkan visi misi madrasah adalah masalah alokasi anggaran yang tersedia, sekalipun ada program, jika dana tidak tersedia, maka program tersebut tidak akan terlaksana. Kepala MAN 2: Tantangan dan hambatan dalam mengembangkan visi misi madrasah adalah sosialisasi

pemahaman tentang visi dan misi yang belum menyeluruh kepada seluruh warga Madrasah. Kepala MAN Insan Cendekia: sampai dengan saat ini, belum ada tantangan dan hambatan besar yang di hadapi dalam mengembangkan visi misi madrasah. Memang diakui tetap ada masalah yang dihadapi dalam mengembangkan madrasah, tetapi semua itu dapat diatasi dengan baik.

- x) **Proses penyusunan visi dan misi madrasah.** Kepala MAN 1: Visi dan misi di susun melalui Rakor dengan mengundang semua unsur terkait yang ada di madrasah. Kepala MAN 2: Visi dan misi di susun oleh tim yang dibentuk dan di SK kan oleh Kepala Madrasah dengan mengundang semua unsur terkait yang ada di madrasah. Tim melakukan review terhadap visi misi sebelumnya kemudian merumuskan kembali visi misi yang baru. Kepala MAN Insan Cendekia: Visi dan misi disusun secara nasional dari Kemenag Pusat, yaitu seragam dengan MAN Insan Cendekia di seluruh Indonesia. Visi madrasah merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga madrasah yang dikelola secara professional. Visi madrasah merupakan kunci keberhasilan madrasah yang dikelola secara professional.<sup>15</sup>
- y) **Pelaksanaan Visi dan Misi.** Kepala MAN 1: Visi misi disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah, agar semua memahaminya, kemudian menjadi rujukan dalam penyusunan program madrasah. Kepala MAN 2: Visi misi disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah, agar semua

---

<sup>15</sup> Kadiyono and Sumantri

memahaminya, kemudian menjadi rujukan dalam penyusunan program madrasah. Kepala MAN Insan Cendekia: Visi misi disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah, agar semua memahaminya.

z) **Hambatan dalam Pelaksanaan Visi Misi.** Kepala MAN 1: Semua hal pasti ada hambatannya, misalnya visi misi tentang peningkatan kualitas akademik. Di MAN 1 Kota Palu ini, karena lingkungannya berdekatan dengan pasar sehingga perhatian peserta didik untuk pengembangan akademik kurang berminat, dan lebih menonjol prestasinya di bidang ekstrakurikuler. Cara mengatasinya adalah berupaya terus mengembangkan program peningkatan akademik, serta berupaya membangkitkan semangat peserta didik untuk berkompetisi di bidang akademik. Kepala MAN 2: Hambatan dalam pelaksanaan visi dan misi adalah belum tersosialisasinya visi dan misi tersebut secara menyeluruh kepada seluruh warga madrasah, sehingga kurang memahami visi dan misi tersebut, yang mengakibatkan arah dan target dari visi dan misi belum tercapai secara maksimal. Cara mengatasinya adalah sosialisasi tentang visi dan misi madrasah harus dilakukan disetiap momen dan kesempatan. Kepala MAN Insan Cendekia: Semua hal pasti ada hambatannya, tetapi dicarikan solusi agar hambatan tersebut dapat teratasi dengan baik.

aa) **Semua tujuan madrasah yang telah disusun sesuai dengan target.** Kepala MAN 1: Tidak semua tujuan madrasah yang telah disusun dapat dicapai atau sesuai dengan target yang telah ditetapkan, hal ini disebabkan oleh dana. Jadi intinya adalah dana. Kepala MAN 2: Tidak semua tujuan

madrasah yang telah disusun dapat dicapai atau sesuai dengan target yang telah ditetapkan, misalnya peserta didik diterima di Perguruan Tinggi yang ternama, tetapi target tersebut belum tercapai. Kepala MAN Insan Cendekia: Semua unsur madrasah bekerja keras agar tujuan madrasah dapat di capai sesuai dengan target.

bb) **Kesenjangan yang terdapat di madrasah.** Kepala MAN 1: Tidak ada kesenjangan yang menonjol dalam lingkungan madrasah ini, baik sosial maupun ekonomi. Kepala MAN 2: Tidak ada kesenjangan yang menonjol dalam lingkungan madrasah ini, baik sosial maupun ekonomi. Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia: tidak ada kesenjangan, karena semua di lakukan atas dasar kebersamaan. Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga Kepala Madrasah hampir tidak ada kesenjangan yang ditemukan di masing-masing madrasah, hal ini menjadi salah satu faktor pendukung keterlaksanaan proses pendidikan karena hambatan yang tidak begitu besar.

cc) **Tindakan yang dilakukan oleh madrasah jika terjadi kesenjangan.** Kepala MAN 1: Memberikan pemahaman melalui bahasa yang santun untuk menemukan titik temu sehingga semua merasa nyaman. Kepala MAN 2: Memberikan pemahaman melalui bahasa yang santun untuk menemukan titik temu sehingga semua merasa nyaman, memasukkan dalam kepanitiaan setiap ada kegiatan; menganjurkan hidup hemat dan sederhana. Kepala MAN Insan Cendekia: Membangun jiwa kebersamaan dan menghilangkan semua perbedaan.

- dd) **Madrasah Memiliki Rencana Strategis.** MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia memiliki Rencana Strategis.
- ee) **Proses Penyusunan Rencana Strategis.** Kepala MAN 1: Rencana strategis di susun melalui Rakor dengan mengundang semua unsur terkait yang ada di Madrasah. Kepala MAN 2: Rencana strategis di susun oleh tim yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah dengan melibatkan semua unsur terkait yang ada di madrasah. Tim dalam menyusun Renstra madrasah berpedoman kepada renstra yang dikeluarkan Kanwil Kemenag Provinsi Sulteng. Kepala MAN Insan Cendekia rencana strategis di susun dengan melibatkan semua unsur madrasah serta berpedoman pada rambu-rambu yang ditetapkan dari Pusat.
- ff) **Evaluasi dari Pelaksanaan Renstra.** Kepala MAN 1: Evaluasi Renstra dilakukan melalui Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Kepala Madrasah MAN 2: Evaluasi Renstra dilakukan untuk mengukur target yang telah ditetapkan dan yang menjadi target ke depan adalah menjadikan madrasah ini menjadi madrasah mahal yang diminati oleh masyarakat, sehingga seleksi dan rekrutmen peserta didiknya sangat ketat. Kepala MAN Insan Cendekia: Evaluasi Renstra dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, potensi yang dimiliki serta untuk mengetahui ketercapaian program yang telah dilaksanakan.
- gg) **Dalam proses mengimplementasi renstra, pernahkah terjadi kejadian penting sehingga renstra harus diubah atau disesuaikan.** Kepala MAN 1: Tidak pernah. Kepala MAN 2: Tidak pernah. Kepala MAN Insan

Cendekia: Tidak pernah, semua berjalan sesuai koridor yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaannya mulai dari perencanaan sampai evaluasi sudah mengikuti standar perencanaan strategis dalam suatu proses merupakan pengidentifikasian pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam hal ini baik dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi.<sup>16</sup> Dalam hal ini ketiga madrasah sudah melaksanakan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

- hh) **Struktur organisasi di madrasah.** MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia, memiliki struktur organisasi di madrasah.
- ii) **Tim yang dibentuk untuk menghadapi momen tertentu, Misalnya PPDB.** Kepala MAN 1: Tim Olimpiade, Tim KSM, Tim Puskom, Panitia PPDB, Tim Adiwiyata, Tim Pengembangan Bahasa Asing dan sebagainya. Kepala MAN 2: Tim Pemutuan, Tim Pengembangan Diri, Tim Internet, Panitia PPDB, Tim Adiwiyata, Tim Boarding School, Tim Tani Mas dan sebagainya. Kepala MAN Insan Cendekia: Tim Olimpiade, Tim KSM, Panitia PPDB, Tim Pengembangan Bahasa Asing dan kepanitiaan lainnya.
- jj) **Proses Penyusunan Tim.** Kepala MAN 1: Semua tim dibentuk melalui hasil rapat internal antara Kepala Madrasah bersama seluruh Wakil Kepala Madrasah, kemudian dibacakan dan disahkan pada saat rapat rutin guru dan pegawai, kemudian dibuatkan Surat Keputusan pengangkatan tim tersebut oleh bagian Tata Usaha. Kepala MAN 2: Semua tim dibentuk melalui hasil rapat internal antara Kepala Madrasah bersama seluruh

---

<sup>16</sup> Evy Segarawati Ampy, 2013 <<http://eprints.unm.ac.id/952/>>

Wakil Kepala Madrasah, kemudian dibacakan dan disahkan pada saat rapat rutin guru dan pegawai, kemudian ditetapkan dalam Surat Keputusan pengangkatan tim tersebut. Kepala MAN Insan Cendekia: Semua tim dibentuk melalui hasil rapat internal antara Kepala Madrasah bersama seluruh Wakil Kepala Madrasah, kemudian dibacakan dan disahkan pada saat rapat rutin guru dan pegawai, kemudian dibuatkan Surat Keputusan pengangkatan tim tersebut.

kk) **Kontribusi anggota tim dalam kepanitiaan.** Kepala MAN 1: Semua anggota tim memberikan kontribusi yang sama dalam setiap kegiatan, dimana dilakukan proses pembagian tugas, sehingga semua pekerjaan terbagi habis, kemudian dikontrol oleh ketua tim dengan selalu berkordinasi dengan Wakamad dan Kepala Madrasah. Kepala MAN 2: Semua anggota tim memberikan kontribusi yang sama dalam setiap kegiatan, dimana dilakukan proses pembagian tugas, sehingga semua pekerjaan terbagi habis, kemudian dikontrol oleh ketua tim dengan selalu berkordinasi dengan Wakamad dan Kepala Madrasah. MAN Insan Cendekia: Semua anggota tim bekerja sesuai dengan TUSInya, dimana dilakukan proses pembagian tugas, sehingga semua pekerjaan terbagi habis, kemudian dikontrol oleh ketua tim dengan selalu berkordinasi dengan Wakamad dan Kepala Madrasah.

ll) **Tim yang dibentuk memiliki komitmen dan integritas dalam menjalankan tugas.** Kepala MAN 1: Semua tim bekerja dengan penuh komitmen dan integritas dalam melaksanakan tugasnya, karena semua tim

akan menyampaikan laporan pertanggungjawaban pada masa akhir kepengurusannya, dan komitmen dan kerja itu akan menjadi bagian dari penilaian kepala madrasah terhadap kinerja loyalitas bawahannya. Kepala MAN 2: Semua tim bekerja dengan penuh komitmen dan integritas dalam melaksanakan tugasnya, karena semua tim akan menyampaikan laporan pertanggungjawaban pada masa akhir kepengurusannya, dan komitmen kerja itu akan menjadi bagian dari penilaian Kepala Madrasah terhadap kinerja dan loyalitas bawahannya, Kepala MAN Insan Cendekia: Semua tim bekerja dengan penuh komitmen, integritas dan amanah dalam melaksanakan tugasnya, karena semua tim akan menyampaikan laporan pertanggungjawaban pada masa akhir kepengurusannya, dan komitmen kerja itu akan menjadi bagian dari penilaian Kepala Madrasah terhadap kinerja dan loyalitas bawahannya.

- mm) **Pelaksanaan Jika Semua Pekerjaan Tim Semua Sudah Dibagi.** Kepala MAN 1: Ketua tim melakukan rapat bersama seluruh anggota timnya, melakukan pembagian tugas, menyusun program kerja dan agenda yang akan dilaksanakan, kemudian berkordinasi dengan Kepala Madrasah terkait dengan anggaran, setelah itu melaksanakan agenda kegiatan, selanjutnya rapat evaluasi dan menyusun laporan pertanggungjawaban. Kepala MAN 2: Ketua tim melakukan rapat bersama seluruh anggota timnya, melakukan pembagian tugas, menyusun program kerja dan agenda yang akan dilaksanakan, kemudian berkoordinasi dengan Kepala Madrasah terkait dengan anggaran, setelah itu melaksanakan agenda

kegiatan, selanjutnya rapat evaluasi dan menyusun laporan pertanggungjawaban. Kepala MAN Insan Cendekia: Ketua tim melakukan rapat bersama seluruh anggota timnya, melakukan pembagian tugas, menyusun program kerja dan agenda yang akan dilaksanakan, kemudian bekerja sesuai dengan TUSInya masing-masing. Fitriyah Ekawati mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Sumber manusia dalam organisasi terdiri atas semua orang yang beraktivitas dalam organisasi.<sup>17</sup> Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi.

- nn) **Meluangkan waktu jika kolega membutuhkan tempat curhat.** Kepala MAN 1: Meluangkan waktu untuk melayaninya. Jika terkait dengan urusan pribadi, akan dilayani di ruang Kepala Madrasah dan jika terkait dengan urusan madrasah, maka hal itu di bahas pada rapat dewan guru dan pegawai. Untuk urusan pribadi dilakukan kondisional, dan untuk urusan madrasah dilaksanakan setiap bulan. Kepala MAN 2: Semua ada waktu yang telah disiapkan, tinggal dikondisikan waktunya. Selama ini banyak yang curhat tentang masalah disiplin dan masalah sarana madrasah. Kepala MAN Insan Cendekia: Meluangkan waktu untuk melayani dan berdiskusi dengannya, baik di ruang Kamad maupun pada rapat terbatas.
- oo) **Pengembangan profesionalitas.** Kepala MAN 1: Sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas guru dan pegawai, misalnya mendorong kegiatan MGMP,

---

<sup>17</sup>Fitriyah Ekawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMPIT*, 3.2 (2018), h. 118-139.

memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, workshop dan seminar, serta memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Kepala MAN 2: Memberikan dukungan kepada seluruh guru dan pegawai untuk mengembangkan profesionalitasnya, misalnya: memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti Diklat, workshop dan seminar baik biaya mandiri ataupun yang dibiayai oleh pemerintah, memberi kesempatan kepada guru dan pegawai, jika ada yang ingin melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi, mendorong para guru dan pegawai untuk terlibat dalam organisasi yang terkait dengan profesinya, seperti PGRI, PGMI dan sebagainya, mendorong para guru untuk mengembangkan kemampuan Bahasa Asing, mendorong para guru untuk mengikuti kegiatan MGMP. Kepala MAN Insan Cendekia: Semua program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas guru dan pegawai, Kepala Madrasah sangat memberikan dukungan misalnya memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti Diklat, workshop dan seminar.

pp) **Dukungan peningkatan kompetensi baik pada diri sendiri maupun pada bawahan.** Kepala MAN 1: Sama saja dengan apa yang lakukan terhadap guru, Kepala Madrasah sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas pegawai ataupun kepada diri saya sendiri. misalnya memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, serta memberi kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Kepala

MAN 2: Tidak ada perbedaan antara apa yang Kepala Madrasah lakukan terhadap guru, juga sama perlakuannya dengan apa yang Kepala Madrasah lakukan terhadap pegawai. Kepala Madrasah sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas pegawai ataupun kepada diri sendiri, misalnya memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan tata kelola administrasi, pengelolaan keuangan, kehumasan, pengelolaan Barang Milik Negara, pengelolaan kearsipan dan sebagainya. Serta Kepala Madrasah memberi peluang kepada setiap karyawan yang ingin melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Kepala MAN Insan Cendekia: Sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas pegawai, misalnya memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan. Termasuk pengembangan profesionalitas untuk diri sendiri, seperti Studi Visit ke luar negeri.

qq) **Kemampuan mengambil keputusan yang tepat.** Kepala MAN 1: Sebelum diputuskan dipikirkan dengan matang, tanpa ada yang dirugikan. Kepala MAN 2: Sebelum memutuskan sesuatu terlebih dahulu mencerna dan menganalisa serta mempertimbangkan, kemudian di komunikasikan dengan para Wakamad, barulah setelah itu dikeluarkan keputusan. Kepala MAN Insan Cendekia: memutuskan sesuatu dengan melibatkan semua unsur pimpinan madrasah dalam suasana kebersamaan. Dalam tahap implementasi atau operasionalnya, Kepala Madrasah sebagai pimpinan

harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan kegiatan sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.<sup>18</sup>

rr) **Keluhan dari Orangtua, masyarakat atau pengguna layanan.** Kepala MAN 1: mengundang ke ruang Kepala Madrasah, kemudian dijelaskan dan diberi pemahaman, sehingga ditemukan titik temunya. Kepala MAN 2: akan menyambut dengan baik, kemudian di pelajari permasalahannya, lalu di rapatkan dengan unsur Madrasah, setelah itu yang bersangkutan diundang untuk duduk bersama menemukan solusinya. Kepala MAN Insan Cendekia: karena peserta didiknya berasrama, maka komplain dari orang tua sangat sering dan hampir setiap hari ada, baik persoalan makan, penggunaan HP, WC, kebersihan kamar dan sebagainya. Kepala Madrasah menyikapi dengan arif dan bijaksana, kemudian mendiskusikan dengan semua unsur madrasah yang terkait. Sayangnya secara kualitatif masih menghadapi berbagai problem yang serius walau sedang berusaha untuk diatasi, baik problem dalam input, proses atau outputnya. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya masyarakat menimbulkan tuntutan yang semakin tinggi terhadap standar pendidikan. Apalagi ketika disandarkan bahwa pendidikan merupakan faktor penentu bagi kemajuan peradaban dan kebudayaan bangsa, membuat kelemahan

---

<sup>18</sup>Herson Anwar, *Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah*", Nadwa, 8.1 (2014), h. 37 <<https://doi.org/10.21580/nw.2014.8.1.569>>

yang ada pada lembaga pendidikan tersebut semakin terasa sekali dan tentunya harus segera diselesaikan dan diatasi bersama-sama.<sup>19</sup>

ss) **Program khusus untuk melakukan koordinasi dengan orangtua, masyarakat dan pengguna layanan.** Pada MAN 1: ada program khusus yaitu melalui rapat PPDB bersama orangtua, melalui rapat komite, melalui Group WA. MAN 2: melakukan koordinasi dengan orang tua dan masyarakat, melalui wadah rapat PPDB bersama orangtua peserta didik; rapat komite; rapat dengan orangtua peserta didik kelas XII. Program khusus yang di lakukan MAN Insan Cendekia: Adalah pertemuan dengan orang tua pada saat penyambutan peserta didik baru, pada saat penerimaan rapor dan pada saat wisuda kelulusan peserta didik.

Adapun dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur *self leadership*, *team leadership*, dan *organizational leadership* dari ketiga kepala MAN di Kota Palu, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.36: Dimensi dan indikator kepemimpinan (Kadarusman, 2012)**

No.	Dimensi	Indikator
-----	---------	-----------

<sup>19</sup>Fata Asyrofi Yahya, *Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, dan Madrasah: Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output*, El-Tarbawi, 8.1 (2015), h. 93-109 <[https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol.8\\_iss1\\_art6](https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol.8_iss1_art6)>

1.	<i>(Self-Leadership)</i>	Memiliki kemampuan memimpin diri sendiri
2.	Kemampuan memimpin orang lain ( <i>Team-Leadership</i> )	Memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, Menyelami kondisi bawahannya, Kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, Memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi
3.	<i>Organizational Leadership</i>	Mampu memahami kondisi dan potensi madrasah yang dipimpinnya, Membangun visi dan misi pengembangan madrasah, Kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, Komitmen yang tinggi untuk menjadikan madrasah yang dipimpinnya sebagai untuk meraih prestasi baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Menurut Kadarusman, bahwa ada tiga dimensi kepemimpinan yaitu: *self leadership*, *team leadership* dan *organizational leadership*. Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga Kepala MAN di Kota Palu, maka *self leadership* ketiga kepala madrasah dapat dilihat dari bagaimana mereka memimpin diri sendiri, meningkatkan kualitas pribadi dan mendorong diri sendiri untuk menjadi lebih baik. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. Ketiga kepala Madrasah telah memenuhi kriteria tersebut dalam arti bahwa pengalaman mereka dalam memimpin madrasah bukan sesuatu yang baru, namun ada pengalaman menjadi pemimpin di madrasah sebelumnya.

*Team leadership* ketiga kepala madrasah sudah dilakukan dengan baik, contohnya yaitu memberi kesempatan kepada bawahannya untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi serta menyediakan waktu bagi bawahan yang sedang mengalami masalah dan membutuhkan penyelesaian dari kepala madrasah. Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami kondisi madrasah yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan madrasah, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah mandiri berprestasi baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Kepala MAN 1 dan MAN 2 sudah menunjukkan kepemimpinan organisasi yang baik meskipun belum ada prestasi internasional yang diperoleh. Beda halnya dengan kepala MAN IC yang sudah menunjukkan prestasi internasional. Pengembangan budaya mutu yang dilakukan oleh Kepala MAN 1 dan MAN 2 banyak mengalami hambatan terutama pada pembiayaan, kualifikasi guru serta sarana dan prasarana madrasah yang belum memadai sehingga mempengaruhi mutu yang sudah diraih. Hal berbeda yang ditemukan pada MAN IC adalah pengawasan yang ketat dan melekat dari Kementerian Agama sehingga kontrol budaya mutu dapat direalisasikan dengan baik dengan banyaknya program yang dapat dilakukan untuk meraih prestasi madrasah hingga ke taraf internasional.

### **C. Model Kepemimpinan Kepala MAN di Kota Palu**

Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam setiap lembaga pendidikan. Pada realitasnya, madrasah dalam jenjang apapun memiliki keinginan untuk mewujudkan madrasah yang efektif, agar *output* yang dihasilkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat serta sesuai dengan tuntutan zaman.

Akan tetapi, karena beberapa hal yang melatarbelakanginya, tidak sedikit madrasah mengalami hambatan dalam merealisasikan keinginan tersebut menjadi sesuatu yang nyata.<sup>20</sup> Titik persoalan terpenting dalam hal ini adalah terletak pada ketidakmampuan kepala madrasah dalam memimpin lembaganya menuju visi yang telah ditetapkan, berdasarkan misi yang telah disepakati.

Pengelolaan madrasah dan peran penting kepala madrasah, pada dasarnya mencakup ruang lingkup yang luas, diantaranya kesiswaan, pengembangan kurikulum, proses belajar mengajar, pelayanan kesiswaan, pengelolaan keuangan madrasah, pengelolaan bangunan dan gedung madrasah, personil madrasah, fasilitas madrasah, serta hubungan madrasah dan masyarakat. Selain itu, pengelolaan juga meliputi masalah kepemimpinan, komunikasi serta hubungan internal dan eksternal.<sup>21</sup> Pengelolaan yang dimaksud ialah kegiatan kepala madrasah dalam menangani tugas dan kewajibannya di madrasah.

---

<sup>20</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), h. 61.

<sup>21</sup>Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung PT. Refika Aditama, 2008), h. 2.

Berdasarkan hal tersebut, dalam suatu lembaga pendidikan Islam, penerapan model kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran signifikan dalam mewujudkan keefektifan suatu lembaga, yang pada proses selanjutnya tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik.

Oleh karena itu, untuk mencari titik relevansi antara konsep model kepemimpinan kepala madrasah dalam lembaga pendidikan Islam efektif dengan realita, peneliti melakukan penjelajahan lapangan pada MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia Kota Palu.

Era revolusi industri adalah era perubahan yang memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini, berbagai tantangan dan ancaman datang silih berganti, sehingga diperlukan adanya sosok pemimpin yang memiliki keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan.<sup>22</sup>

Kehadiran figur pemimpin dengan komitmen kualitas dan selalu memperbaharui sesuai tuntutan *stakeholders*, adalah pemimpin yang diharapkan oleh setiap lembaga pendidikan dalam setiap jenjangnya. Sejatinya, kepemimpinan dalam suatu lembaga merupakan suatu aspek penting bagi efektifitas lembaga itu sendiri.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), h. 75.

<sup>23</sup>Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008), h. 180.

Secara garis besar, Komariah dan Triatna mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis atau model kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era revolusi industri saat ini, yaitu sebagai berikut:

### **1. Model Transaksional**

Model kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang men-*design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.<sup>24</sup>

Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer, karena ia memiliki ruang keterlibatan yang cukup besar dalam aspek-aspek prosedural manajerial. Dalam hal ini, sistem kerja yang jelas merujuk pada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan.

Pola hubungan yang dikembangkan model kepemimpinan ini ialah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan, yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para anggotanya dan pemimpin menemukan solusi atas cara kerja dari para anggotanya tersebut. Sehingga, keberadaan pemimpin dan anggota dalam model kepemimpinan ini ialah saling mengisi dan saling melengkapi.

---

<sup>24</sup>Komariah & Triatna, *Visionary Leadership*, h. 75.

## 2. Model Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan tanggapan terhadap tantangan zaman yang penuh dinamika. Model kepemimpinan ini tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.<sup>25</sup>

Dengan demikian, maka dapat dipahami pemimpin transformasional ialah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan serta berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini, tetapi untuk masa yang akan datang.<sup>26</sup>

Menurut Covey dan Peters dalam Komariah dan Triatna, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.<sup>27</sup>

Ini yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mendasarkan dirinya pada cita-cita di masa depan, terlepas apakah visi itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mendasar.

## 3. Model Visioner (*Visionary Leadership*)

---

<sup>25</sup>Komariah & Triatna, *Visionary Leadership*, h. 75.

<sup>26</sup>Komariah & Triatna, *Visionary Leadership*, h. 78.

<sup>27</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 115.

Pada dasarnya, orang yang merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja kepemimpinannya. Visi diciptakan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan yang berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan dan idealisme, tetapi dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik di antara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti karirnya.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan ialah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan serta menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.<sup>28</sup>

John Adair dalam Komariah dan Triatna, mengemukakan ciri-ciri *visionary leadership* ialah sebagai berikut:

- Memiliki integritas pribadi;
- Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya;
- Mengembangkan kehangatan, budaya dan iklim organisasi;
- Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi;

---

<sup>28</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 82.

- Tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.<sup>29</sup>

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.

Dengan demikian, bahwa model kepemimpinan visioner merupakan suatu model kepemimpinan yang mana pemimpin adalah sosok yang memiliki kemampuan dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Untuk menentukan bagaimana model kepemimpinan ketiga kepala MAN di Kota Palu, maka Peneliti melakukan wawancara tentang kepemimpinan dan pengalaman memimpin madrasah sebelumnya.

Kepala MAN 1 sebelumnya sudah pernah menjadi Kepala Madrasah pada jenjang pendidikan yang lebih rendah. Ketika diwawancarai beliau baru dua tahun menjabat di madrasah tersebut:

*“Saya menjadi kepala MAN 1 Kota Palu terhitung sejak bulan Februari tahun 2018. Tetapi sebelumnya saya pernah menjadi Kepala Madrasah di MIS Swasta dan MIN Model Palu. Saya menempatkan warga madrasah*

---

<sup>29</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 82.

*sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya, percaya kepada kemampuan yang mereka miliki, sehingga saya memberdayakan seluruh potensi yang ada dengan mendelegasikan tugas-tugas sesuai jobnya masing-masing.”*

Pengalaman memimpin juga sama pada Kepala MAN 2, sebelumnya pernah menjadi kepala madrasah pada jenjang yang lebih rendah. Menjabat sebagai kepala madrasah sejak setahun yang lalu:

*“Saya menjadi Kepala MAN 2 Kota Palu terhitung sejak bulan Februari tahun 2019. Tetapi sebelumnya saya pernah menjadi Kepala MTsN Palu Selatan dan Kepala MTsN Palu Utara. Saya berusaha berbuat yang terbaik untuk madrasah, dan saya memandang bahwa bawahan, kinerja serta pertumbuhan pengembangan organisasi madrasah merupakan bagian yang saling berpengaruh untuk masa depan yang lebih baik.”*

Berbeda dengan keduanya, Kepala MAN Insan Cendekia sudah menjadi Kepala Madrasah pada jenjang yang sama sebelumnya:

*“Saya menjadi Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu terhitung sejak 18 Juli 2016. Tetapi sebelumnya saya pernah menjadi kepala MAN Sausu Kabupaten Parigi Moutong dan Kepala MAN 1 Palu.”*

Untuk Kepala MAN Insan Cendekia memiliki pengalaman yang lebih kompleks karena menghadapi peserta didik yang lebih beragam dan multi etnis. Sebagaimana yang dikemukakan dalam wawancara berikut:

*“Memimpin MAN Insan Cendekia Kota Palu memiliki pengalaman tersendiri dibandingkan ketika memimpin madrasah sebelumnya, karena di sini peserta didiknya diasramakan yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia, yang memiliki karakter dan kultur yang berbeda. Demikian pula sebagian gurunya juga ada yang tinggal di asrama. Pengalaman itu sangat terasa ketika pada masa-masa awal berdirinya madrasah ini, yang diresmikan secara bersamaan dengan 8 MAN Insan Cendekia di seluruh Indonesia. Saya berusaha berpikir jauh ke depan agar dapat mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal, baik yang berasal dari pemikiran dan ide saya sendiri, maupun ide yang berasal hasil interaksi saya dengan bawahan dan atau masukan dari stakeholders yang saya yakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus saya raih dan saya wujudkan melalui komitmen semua warga madrasah.”*

Pandangan tentang kepemimpinan dari ketiga kepala madrasah juga berbeda sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Palu:

*“Menurut saya kepemimpinan itu adalah kemampuan menyatukan berbagai karakter dan pemikiran, dan ini bukanlah suatu yang mudah. Dan kepemimpinan itu adalah kemampuan menggerakkan orang lain.”*

Pengalaman menjadi kepala madrasah tentu berbeda yang dirasakan oleh kepala madrasah tersebut terutama dalam pengelolaan madrasah dan pembinaan pegawai. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala MAN 1 Palu:

*“Banyak hal yang menjadi pengalaman bagi saya dalam mengelola madrasah, yaitu bagaimana mengelola dan mengatur berbagai macam karakter dan pemikiran guru dan pegawai yang begitu beragam dan majemuk.”*

Berbeda dengan pendapat kepala MAN Insan Cendekia bahwa kepemimpinan sesuai dengan semboyan Ki Hajar Dewantara sebagaimana dikatakan dalam wawancara sebagai berikut:

*“Kepemimpinan adalah kemampuan mengayomi, membimbing dan mengarahkan atau yang dikenal dalam istilah TUT WURI HANDAYANI.”*

Dengan pengalaman sebagai kepala madrasah yang sudah beberapa kali memimpin madrasah yang berbeda, maka akan memunculkan model dan gaya kepemimpinan mereka masing-masing dalam upaya mengembangkan budaya mutu di madrasahnyanya, sebagaimana dipaparkan di bawah ini:

### **1) Model Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Palu**

Kepala MAN 1 Kota Palu memiliki komitmen untuk mewujudkan madrasah yang bermutu dan berupaya keras untuk mewujudkan visi misi madrasahnyanya, yaitu: menuju peserta didik berprestasi, mandiri dan berwawasan

lingkungan berlandaskan iman dan takwa. Berdasarkan visi misi di atas, maka dalam kepemimpinannya, Kepala MAN 1 Kota Palu memfokuskan program dan kegiatannya pada peningkatan kualitas akademik sebagai madrasah riset dan madrasah keterampilan serta penataan lingkungan melalui program adiwiyata dan program sekolah sehat. Dengan memberdayakan seluruh wakamad dan mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada seluruh tim untuk melakukan program-program peningkatan mutu. Hal ini menggambarkan bahwasanya Kepala MAN 1 Kota Palu mengembangkan kepemimpinan mandiri berprestasi yang cenderung kepada model kepemimpinan *transaksional*.

Menurut Pengawas Pembina MAN 1 Kota Palu, Ibu Dr. Hj. Erna Suryana, M.Si:

*“Bahwa kepala MAN 1 Kota Palu dalam kepemimpinannya sangat komitmen terhadap peningkatan mutu madrasah dengan melakukan pembagian tugas dan pendelegasian wewenang kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan latar belakang pendidikan, potensi dan kemampuan yang dimiliki, serta senantiasa memberikan penjelasan terkait dengan tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan. Mengkoordinir proses pembelajaran dengan baik, mampu memotivasi guru dan menghilangkan kesenjangan dengan membangun kebersamaan sehingga melahirkan kerja sama tim yang solid, dan selalu memberikan motivasi dan penghargaan kepada siapa saja yang meraih prestasi serta memberikan pembinaan kepada yang kurang disiplin agar bisa meraih prestasi.”<sup>30</sup>*

Menurut Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu, Bapak Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim:

*“Dalam upaya menciptakan iklim madrasah yang kondusif, sebagai Wakamad Bidang Akademik sekaligus sebagai guru bidang studi kimia, saya melihat bahwa dalam kepemimpinannya, Kepala MAN 1 Kota Palu senantiasa memberikan petunjuk kepada bawahan, mengontrol secara rutin dan menekankan tugas agar sesuai dengan prosedur, senantiasa*

---

<sup>30</sup>Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 1 Kota Palu, pada hari Jum'at tanggal 23 Juli 2021, bertempat di Ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

*menganjurkan bawahan untuk mematuhi aturan dan standar kerja, serta senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan dalam bentuk penghargaan dan reward yang terkait dengan keberhasilan dalam melaksanakan tugas, kemudian senantiasa memberikan penjelasan terkait dengan tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan.*<sup>31</sup>

Pelaksanaan pendelegasian dan pelimpahan wewenang dengan memberikan kepercayaan melalui pembagian tugas kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dengan tetap melakukan kontrol seperti yang dilakukan oleh Kepala MAN 1, dapat ditemukan contohnya pada sabda Rasulullah Saw. sebagai berikut:

مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ أَطَاعَ  
أَمِيرِي فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ عَصَى أَمِيرِي فَقَدْ عَصَانِي

Terjemahnya:

*“Dari Abu Hurairah ra. bahwa Rasulullah Saw. bersabda siapa yang mematuhi perintahku, maka sesungguhnya orang itu mematuhi perintah Allah. Dan siapa yang melanggar perintahku, maka sesungguhnya dia mendurhakai Allah. Siapa yang mematuhi perintah pembesarku, maka sesungguhnya orang itu mematuhi perintahku. Dan barangsiapa yang melanggar perintah pembesarku, maka sesungguhnya orang itu melanggar perintahku.”*<sup>32</sup>

Hadis di atas menunjukkan bahwa sebagai pemimpin besar dan tertinggi dalam mengayomi umat Islam, Rasulullah Saw. memerlukan pembantu atau wakil yang disebut pembesarnya. Para pembantu atau wakil tersebut dilimpahkan wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan apa yang diperintahkan oleh Rasul. Hal ini dapat kita lihat dari kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Palu dalam mengayomi dan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada para wakamad, ketua tim, para pembina dan seluruh dewan guru serta ASN tata usaha untuk

---

<sup>31</sup> Wawancara bersama Wakamad Bidang Akademik MAN 1 Kota Palu, pada hari Kamis tanggal 1 April 2021, bertempat di Ruang Wakamad MAN 1 Kota Palu.

<sup>32</sup> Abu Abdullah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin al-Mughirah bin Bardizbah al-Ju'fi al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Juz 4 (Maktabah Dahlan Indonesia, t.th), h. 2854

melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah. Sehubungan dengan hal di atas, Allah Swt. berfirman dalam Surat Shaad: 26

#\$}ßä°„r#yâ<sup>a</sup>tÉ \$ØRœ) y7<sup>a</sup>oY~ =yËy\_ Zpx~ãœ =yz íœ° «^èF  
 ?L%ol~n\$\$s~ t~t/ f®\$®Z9\$# »d,pt~:\$œ/ üwur Δïœ7ÆKs  
 #!©%uqyg~9\$# y7Ø=≈“„äs~ `t,, »@ãœ6yô `!\$# 4 ®bœ) t^Ôœi3  
 /tbqù=≈“tÉ `t,, »@ãœ6yô `!\$# ^Nflgs9 “>#xât,, 7âÉœâx© \$yJœ  
 q>°nS tP^qtÉ ...>\$|^œt~:\$# «Àœ»#)

Terjemahnya:

*“Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.*<sup>33</sup>

Berdasarkan uraian dan hasil wawancara di atas, maka peneliti memberikan penegasan bahwa ciri-ciri kepemimpinan transaksional yang dilaksanakan oleh Kepala MAN 1 Kota Palu, adalah:

1. Kepala madrasah senantiasa memberikan penjelasan terkait dengan tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan (*clarifies terms of contract*).
2. Kepala madrasah senantiasa menganjurkan bawahan untuk mematuhi aturan dan standar kerja (*enforces compliances to rules and standards*).
3. Kepala madrasah senantiasa mengontrol bawahan dalam bekerja untuk memastikan bahwa pekerjaan dan tugas telah dilaksanakan dengan efektif sesuai ketentuan (*supervises subordinates to ensure work is carried out effectively*).
4. Kepala madrasah senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan dalam

<sup>33</sup>Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya* (al-Hidayah: Surabaya, 1998), h. 736

bentuk penghargaan dan reward yang terkait dengan keberhasilan dalam melaksanakan tugas (*uses contingent reward to influence motivation*).

5. Kepala madrasah menjamin bahwa penghargaan dan reward diberikan secara adil kepada bawahan (*ensures the equity of the rewards*).
6. Kepala madrasah mengatur kesepakatan dengan bawahan dalam bentuk pakta integritas (*arranges contractual agreements*).
7. Kepala madrasah senantiasa memberikan petunjuk kepada bawahan, mengontrol secara rutin dan menekankan tugas agar sesuai dengan prosedur.

Adapun karakteristik kepemimpinan transaksional yang dilaksanakan oleh Kepala MAN 1 Kota Palu, adalah:

1. Pemberian penghargaan dan reward oleh kepala madrasah merupakan bentuk apresiasi kepada bawahan yang kinerjanya baik (*contingent reward*).
2. Kepala madrasah mengontrol pelaksanaan tugas para bawahannya agar dalam melaksanakan pekerjaan tidak ada yang membuat kesalahan (*management by exception active*).
3. Kepala madrasah bertindak untuk memperbaiki pekerjaan ketika bawahan mengalami kegagalan dalam pencapaian tujuan. Hal ini akan membuat bawahan mendapat kesempatan untuk berupaya memperbaiki kesalahan kerjanya, mengatasi masalah dan mengoreksinya agar kesalahan yang terjadi tidak terulang (*management by exception passive*).

Konsep tentang kepemimpinan transaksional berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para bawahannya. Lebih lanjut dalam kepemimpinan tersebut, pertukaran antara pemimpin dan

bawahan berdasarkan pemenuhan kewajiban kontrak dan biasanya direpresentasikan sebagai menetapkan tujuan dan memantau dan mengendalikan hasil<sup>34</sup>. Kepemimpinan ini memiliki tiga faktor: (1) kepemimpinan yang berfokus pada identifikasi peran dalam organisasi dan persyaratan tugas dan penyediaan pengikut dengan imbalan materi maupun yang berkaitan dengan kondisi psikologis anggota yakni imbalan pemenuhan kewajiban kontrak; (2) manajemen aktif namun dengan tetap memberi koreksi pada setiap pekerjaan yang diberikan kepada anggota, dimana tujuannya adalah memastikan bahwa standar terpenuhi; dan (3) manajemen pasif dengan pengecualian (korektif pasif transaksi) adalah situasi di mana para pemimpin mengambil tindakan setelah perilaku telah menciptakan masalah serius.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya pemimpin yang berorientasi pada hasil akhir dengan memacu motivasi kerja anggota organisasi agar maksimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan harapan dari pemimpin itu sendiri<sup>35</sup>. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transaksional ini melibatkan nilai-nilai namun nilai-nilai yang dimaksud dalam hal ini adalah nilai yang relevan. Antara proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki. Lebih lanjut gaya kepemimpinan tersebut dapat digambarkan: (1) proses pertukaran sesuatu yang dirasa berharga antara pemimpin dengan anggotanya; (2) intervensi pemimpin merupakan bagian dari proses organisasional untuk mengontrol kinerja anggota serta hasil kerja yang

---

<sup>34</sup> A. D. Aga, *Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity*. *Procedia Computer Science*, 100. 2016, h. 517-525.

<sup>35</sup> H. B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2007.

sesuai dengan harapan; dan (3) pemimpin data sewaktu-waktu bereaksi jika hasil kerja tidak sesuai dengan kesepakatan.<sup>36</sup>

Dasar dari kepemimpinan transaksional ini mirip dengan teori *path-goal theory* yang mencakup tentang pendekatan situasional. Dimana kondisinya lebih menekankan pada pendekatan yang rasional. Secara sederhana Penulis dapat menarik kesimpulan jika kepemimpinan transaksional adalah pemimpin memberi motivasi pada anggotanya agar bekerja semaksimal mungkin melalui pemberian penghargaan sebagai imbalan apabila mereka dapat mengerjakan tugas-tugas organisasi dengan baik dan sesuai dengan harapan pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut sangat memperhatikan beberapa nilai yakni nilai moral individu masing-masing anggota seperti jujur dan tanggungjawab. Tujuan dari kepemimpinan ini adalah membantu anggota organisasi untuk terus berkembang dalam pekerjaan melalui pemenuhan kebutuhannya.

Sementara dalam organisasi pendidikan, Sudarwan mengemukakan jika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transaksional, maka akan berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah mampu memberi motivasi serta melakukan pemberdayaan terhadap guru dan staf sekolah. Dampak nyata adalah terwujudnya perilaku orang-orang yang ada di organisasi sekolah sesuai dengan arahan kepala sekolah dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah<sup>37</sup>. Sementara menurut Iscan bahwa pemimpin transaksional sangat berkonsentrasi pada implementasi strategi, meningkatkan struktur hirarkis, dan menghargai

---

<sup>36</sup> T. Heru, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan Bawahan*. Jurnal Akuntansi & Manajemen. 2004. STIE YKPN.

<sup>37</sup> D. Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Pendidikan (IQ, EQ), Etika, Perilaku Motivational dan Mitos)*. Bandung: Alfabeta. 2010.

kinerja karyawan dan menunjukkan manajemen aktif dengan pengecualian perilaku untuk memperbaiki kesalahan, mereka dapat mencurahkan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi.<sup>38</sup>

Kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik yang menandakan seorang pemimpin yang menerapkan model atau gaya kepemimpinan tersebut yang menjadi ciri khas. Kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik: (1) adanya kontrak pertukaran atas hasil yang telah dicapai oleh anggota dengan pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh pemimpin sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja mereka; (2) pemimpin melakukan kontrol terhadap kinerjanya anggotanya dan jika dirasa tidak sesuai dengan kesepakatan kerja sebelumnya, pemimpin dapat mengambil tindakan tegas terhadap kinerja anggota yang dirasa tidak sesuai dengan harapan; (3) pemimpin melakukan intervensi hanya jika standar yang telah ditentukan tidak tercapai oleh anggota; dan (4) pemimpin memberi kepercayaan penuh pada anggotanya dan mereka diberi hak untuk mengambil keputusan yang dirasa menurut mereka dapat membantu usaha mencapai target yang telah ditentukan.

Sementara itu, ada dua karakteristik yang dapat menjadi referensi dalam mengidentifikasi kepemimpinan transaksional. Dua karakteristik tersebut adalah: (1) *contingent reward* yang menggambarkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi anggotanya dalam bekerja melalui imbalan-imbalan yang dijanjikan; dan (2) *management-by-exception*, pemimpin dapat

---

<sup>38</sup> F. O. Iscan, Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application Among Turkish SME's. *Journal International Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 2014, h. 881-889.

mengambil tindakan sewaktu-waktu jika anggota organisasi bekerja tidak sesuai dengan arahan dan harapan<sup>39</sup>. Ciri khas seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional adalah hubungannya dengan bawahan didasarkan pada azas saling menguntungkan (*mutually beneficial*). Sementara Narsa mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional cenderung membuat semua orang yang ada dalam suatu organisasi itu berkembang hanya sebagian dari mereka saja yang dirasa dapat membantu tugas pemimpin yang dapat berkembang sehingga efeknya adalah dapat menimbulkan kecemburuan sosial antar individu dalam organisasi itu. secara sederhana sebenarnya pemimpin memiliki kecenderungan untuk memanfaatkan anggotanya dalam memenuhi tugasnya sebagai seorang pemimpin diorganisasi yang sedang ia pimpin<sup>40</sup>.

Kelebihan kepemimpinan transaksional yakni mangakomodasi kebutuhan individu dalam suatu organisasi melalui kontrak kesepakatan antara pimpinan dengan anggota organisasi yang memiliki kedekatan secara personal berupa hadiah. Jika mampu melaksanakan tugas organisasi dengan baik, maka dapat menjadi salah satu kelebihan gaya kepemimpinan transaksional ini sendiri yakni mampu mendorong dan memotivasi individu untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Bass kelebihan kepemimpinan transaksional adalah dapat memotivasi secara individu untuk meningkatkan kapasitasnya dalam bekerja dan selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerja karena adanya imbalan yang diberikan oleh pemimpin atas kinerja yang sudah ia lakukan.

---

<sup>39</sup>B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 1985.

<sup>40</sup>I. M. Narsa, *Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 14(2), 2012, h. 102-108.

Sementara menurut Tatilu, dkk., bahwa kepemimpinan transaksional dapat memotivasi bawahan atau anggota organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja melalui minat-minat individu yang mereka inginkan. Tentu saja hal ini dimaksudkan dan dilakukan oleh pemimpin guna meningkatkan produktivitas kinerja organisasi dan agar tujuan organisasi serta tujuan pemimpin secara pribadi dapat tercapai<sup>41</sup>. Lebih lanjut Okcu menjelaskan bahwa desain kepemimpinan transaksional dapat menstimulus individu untuk mampu memberikan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan tugasnya melalui hubungan yang baik dengan pemimpin suatu organisasi dan kebutuhan-kebutuhan individu tersebut diakomodir oleh pimpinan<sup>42</sup>.

Kepemimpinan transaksional mampu memacu produktivitas kinerja individu dalam suatu organisasi<sup>43</sup>. Hal ini senada dengan pendapat Dewi dan Herawati bahwa kontrak antara pemimpin dengan anggota dalam suatu organisasi dapat berperan pada kondisi psikologis anggota untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memenuhi tugas yang diberikan dengan dipenuhinya kebutuhan individu oleh pemimpin melalui hadiah yang akan diberikan jika ia mampu melaksanakan tugas dengan baik<sup>44</sup>.

Menurut Nazim dan Mahmood adanya *reward* dan *punishment* dalam

---

<sup>41</sup>Tatilu, J., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. M. *Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Galesong Pratama Manado*. *Jurnal Emba*, 2(1). 2014.

<sup>42</sup>V. Okcu, *Relation between Secondary School Administrators Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School*. *Journal Educational Sciences*, 14(6), 2014. h. 2162-2174.

<sup>43</sup>N. Khan, *Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison*. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3). 2017.

<sup>44</sup>I. C. Dewi, & Herawati, N. *Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT Bangun Jaya Wacana Surabaya*. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 3(3). 2010.

kepemimpinan transaksional sejatinya dapat memacu motivasi kinerja seluruh anggota untuk bekerja secara maksimal melewati standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentu saja jika dilihat dari kaca mata positif, kepemimpinan transaksional adalah bentuk pemimpin dalam meningkatkan produktivitas organisasi melalui hubungan personal yang cukup dekat dengan anggota organisasi yang dirasa mampu dapat membantu pemimpin menyelesaikan tugasnya dengan imbalan *reward* dan *punishment* yang mengakomodasi kebutuhan individu anggota itu sendiri.<sup>45</sup>

## 2) Model Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Palu

Kepala MAN 2 Kota Palu dalam kiprahnya mengembangkan pendidikan senantiasa melakukan inovasi-inovasi. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dalam menghadapi tuntutan masyarakat untuk mampu menghasilkan sumber daya manusia unggul yang pandai, kreatif, inovatif dan sanggup membaca trend masa depan yang memiliki keahlian atau skill yang dapat di gunakan untuk memasuki Dunia Usaha atau Dunia Industri (DU/DI) atau melanjutkan studi perguruan tinggi, maka Kepala MAN 2 Kota Palu menyelenggarakan program keterampilan di kelas X untuk tahun pelajaran 2019-2020 dengan meriviu visi misi tanpa menghilangkan substansi visi misi sebelumnya, yaitu “Mewujudkan insan yang islami, unggul, terampil dan berdaya saing yang tinggi, serta berwawasan lingkungan”. Hal ini memberikan penegasan,

---

<sup>45</sup>F., Nazim, & Mahmood, A. *Principals Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers*. Journal of Education and Practice, 7(34). 2016.

bahwasanya Kepala MAN 2 Kota Palu mengembangkan kepemimpinan mandiri berprestasi yang cenderung kepada model kepemimpinan *transformasional*.

Menurut Pengawas Pembina MAN 2 Kota Palu, Bapak Alfian, S.Pd.:

*“Bahwa dalam kepemimpinannya, Kepala MAN 2 Kota Palu sangat perhatian dalam mengembangkan mutu madrasah, suka tantangan dan selalu berusaha untuk melakukan terobosan baru yang belum dilaksanakan oleh madrasah lainnya, salah satu contoh adalah program kerja sama dengan kerajaan Arab Saudi melalui MUI Kota Palu untuk melakukan pembimbingan kepada siswa agar mendapatkan beasiswa untuk melanjutkan studi di Universitas Kairo Mesir, dan Perguruan Tinggi terbaik di Indonesia seperti UGM, ITB, UI, dan UIN.”<sup>46</sup>*

Selanjutnya menurut Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MAN 2 Kota Palu, Bapak Drs. Irham B. Adam:

*“MAN 2 Kota Palu sebagai madrasah yang sangat diminati oleh masyarakat dari berbagai daerah di Provinsi Sulawesi Tengah karena memiliki reputasi yang baik dalam menjaga kualitas alumninya, maka saya selaku Wakamad Bidang Kesiswaan sekaligus sebagai guru bidang studi Ekonomi, memandang bahwa dalam kepemimpinannya, Kepala MAN 2 Kota Palu selalu berupaya untuk membuat warga madrasah memiliki visi yang sama dengannya, serta senantiasa memotivasi dan memberdayakan warga madrasah untuk bekerja sama mewujudkan visi madrasah. Beliau adalah sosok yang sangat kharismatik sebagai agen perubahan dan berani dalam mengambil resiko, dan cerdas dalam menyelesaikan konflik serta selalu antusias membantu bawahannya. Selanjutnya kepala madrasah memegang peran utama untuk membawa madrasah yang dipimpinnya dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan kesempatan kepada warga madrasah untuk mengasah dan mengembangkan potensi dan skill yang mereka butuhkan untuk kemajuan madrasah.”<sup>47</sup>*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka Peneliti memberikan penegasan bahwa ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan oleh Kepala MAN 2 Kota Palu, adalah:

---

<sup>46</sup>Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 2 Kota Palu, pada hari Senin tanggal 2 Agustus 2021, bertempat di Ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

<sup>47</sup> Wawancara bersama Wakamad Bidang Kesiswaan MAN 2 Kota Palu, pada hari Jum'at tanggal 9 Juli 2021, bertempat di Ruang Wakamad MAN 2 Kota Palu.

1. Kepala madrasah mampu membuat warga madrasah memiliki visi yang sama dengannya.
2. Kepala madrasah adalah sosok yang sangat kharismatik sebagai agen perubahan dan berani dalam mengambil resiko.
3. Kepala madrasah memegang peran utama untuk membawa madrasah yang dipimpinnya dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan.
4. Kepala madrasah cerdas dalam menyelesaikan konflik dan selalu antusias membantu bawahannya.
5. Kepala madrasah senantiasa menyemangati bawahannya saat sedang jenuh bekerja.
6. Kepala madrasah senantiasa memotivasi dan memberdayakan warga madrasah untuk bekerja sama mewujudkan visi madrasah.
7. Kepala madrasah memberi kesempatan dan ruang lebih kepada warga madrasah untuk mengasah berbagai *skill* yang mereka perlukan di madrasah, sehingga memungkinkan mereka lebih kreatif berinovasi dalam menemukan solusi baru untuk masalah lama, serta mampu melihat ke masa depan.
8. Kepala madrasah mampu menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang sehat, efektif dan efisien kepada semua warga madrasah.
9. Kepala madrasah menginspirasi para bawahannya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kemajuan madrasah serta memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para bawahannya.
10. Warga madrasah yang dipimpinnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan

komitmen yang tinggi serta memiliki cara pandang dan *sense of belonging* yang lebih kuat.

Ajaran Islam sangat mementingkan kemampuan dalam mempergunakan kecerdasan intelektual, sehingga banyak ayat-ayat al-Qur'an yang menganjurkan manusia untuk mempergunakan akalinya dalam menghadapi berbagai gejala alam dan tantangan kehidupan. Dengan mempergunakan akal pikirannya berarti manusia akan memperoleh pengetahuan, yang jika semakin diintensifkan maka akan berkembang menjadi keterampilan dan keahlian yang dapat dimanfaatkannya untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Dengan kemampuan di bidangnya itu, seorang pemimpin tidak akan mudah terkecoh dalam menanggapi dan mempertimbangkan saran, pendapat, dan gagasan bawahannya.

Sehubungan dengan itu, bahwa kecerdasan, keterampilan dan keahlian akan menjadi sia-sia apabila tidak dibentengi dengan iman dan takwa kepada Allah Swt. Pucuk pimpinan sebagai orang yang beriman perlu berpegang pada prinsip bahwa dalam melaksanakan program dan memilih bawahan sebagai tim kerjanya selain memperhatikan persyaratan kemampuan intelektual, hendaklah juga terdiri dari orang-orang yang memiliki integritas spiritual. Dengan integritas agama inilah maka usaha untuk mengolah kecerdasan dan memperluas wawasan akan selalu terarah pada jalan Allah yang lurus.<sup>48</sup> Allah Swt. berfirman dalam Surat ar-Ruum: 30 sebagai berikut:

---

<sup>48</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Gadjah Mada University Press: Yogyakarta, Cet. I, 2001), h. 122

#\$!> óOÏ%r'sù y7ygô\_ur Èûiïe\$#î9 \$ZyãœZym 4 |NtçÜ<œ~  
 ?"...L@9\$# tçs<s~ }@Z9\$# \$pk^én=tÊ 4 üw ü@Éœâ^7s  
 » ,~y<œ9 '!\$# 4 öÄœ9|sâ /Ôœe\$!\$# fiOÕhäs)^9\$# Δ≈3<sup>a</sup>s9ur  
 uésYÚ2r& f@Z9\$# üw tbqflJn=ÛËtÉ «Ä...»

Terjemahnya:

*"Maka hadapkanlah wajahmu dengan Lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui."*<sup>49</sup>

Dengan mengarahkan wawasan lurus kepada agama Allah Swt., seorang pemimpin akan selalu mampu mensyukuri setiap pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimilikinya. Rasa syukur itu merupakan ungkapan dari kesadaran bahwa Allah telah memberikan kelebihan pada dirinya. Sebagaimana firman Allah dalam al-Qur'an Surat al-Mujaadilah: 11 sebagai berikut:

9pköâr'Ø^tÉ t°Ôœ%©!\$# (#,q,,ZtB#u%o #sâœ) ü@äœ% ^N%o3s\$  
 #s!qfls°°x~s? ÜCE° fßœ=ayfyJ~9\$# (#qfls|°~\$s~ Àx|°~tÉ ™#)  
 É^N%o3s9 ( #sâœ)ur ü@äœ% (#r,i±S\$# (#r,i±S\$~ Δîs~çt  
 ™!\$# t°Ôœ%©!\$# (#,q,,ZtB#u%o ^N%o3ZœB t°Ôœ%©!\$#ur  
 /qË?rÈ& zO~=œË~9\$# ;M^y\_uëyâ 4 ™!\$#ur \$yJœ#)  
 tbqË=yJ~Ës? ðéçœ7yz « »

Terjemahnya:

*"Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."*<sup>50</sup>

Kepemimpinan *transformasional* hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang hadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia

<sup>49</sup> Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya* (al-Hidayah: Surabaya, 1998), h. 645

<sup>50</sup> Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya* (al-Hidayah: Surabaya, 1998), h. 910-911

dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminology motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengatualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Kepemimpinan *transformasional* tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran bagi seorang pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, kompetensi dan pertumbuhan organisasi sebagai sisi yang saling berpengaruh.

Berdasarkan asal katanya kepemimpinan transformasional tersusun atas kata kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah gaya atau cara atau teknik yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya untuk melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Sedangkan transformasional menerangkan tentang adanya sifat perubahan dari satu bentuk ke bentuk yang lain. Asal kata transformasional adalah '*to transform*', artinya mentransformasi, yaitu mengubah sesuatu menjadi berbeda dengan yang sebelumnya. Dengan demikian, menurut Harbani bahwa "kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk di bawa ke arah pengembangan organisasi"<sup>51</sup>.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seorang kepala madrasah disebut menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu

---

<sup>51</sup>P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta. 2008, h. 106

mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood dkk. menulis : *“Transformational leadership is seen to organizational building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools”*<sup>52</sup>.

Kutipan di atas memberikan penegasan bahwa kepemimpinan transformasional mengarahkan seluruh Sumber Daya Manusia (SDM) yang dipimpin ke arah tumbuhnya pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi madrasah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi madrasah.

Selanjutnya, menurut Harbani dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Birokrasi* mengatakan bahwa dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, ada 10 (sepuluh) prinsip kepemimpinan transformasional yang harus diperhatikan, yaitu : (1) Visi pemimpin yang jelas dan terkomunikasikan kepada bawahan; (2) Kesadaran bawahan terhadap arti dan pentingnya tugas-tugas pekerjaan mereka, (3) Memiliki orientasi pada pencapaian visi secara bersama-sama, (4) Sifat kepeloporan terhadap perubahan, (5) Pengembangan potensi diri secara terus menerus, (6) Terjadinya proses pembelajaran bagi bawahan, (7) Terjadinya proses pemberdayaan terhadap potensi bawahan, (8) Terjadinya proses pengembangan inovasi dan kreativitas, (9)

---

<sup>52</sup> K. Leithwood, & Louis, K.S. *Organizational Learning In School*. Lisse: Sweet's and Zeitlinger. 1998, h. 132.

Terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi, dan (10) Terciptanya iklim kerja organisasi yang kondusif melalui kemitraan, komunikasi *multi levels*, dan penghormatan terhadap etika dan moralitas<sup>53</sup>.

Dari uraian di atas, Peneliti berpendapat bahwa model kepemimpinan transformasional sangat tepat untuk diterapkan dalam lingkungan organisasi birokrasi terutama dalam rangka memecahkan berbagai persoalan strategis yang dihadapi organisasi. Demikian pula dalam pengelolaan manajemen madrasah, maka kepemimpinan transformasional sangat bermanfaat dalam rangka membangun budaya kerja sama, peningkatan profesionalisme, pembagian tugas kepada bawahan, peningkatan kinerja madrasah, dan peningkatan semangat transparansi serta pengembangan iklim madrasah yang lebih kondusif, sehingga akan terwujud suasana yang baik dalam lingkungan madrasah. Bahkan dapat dikatakan bahwa, kepemimpinan transformasional pada akhirnya akan bermuara kepada terjadinya peningkatan kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen madrasah.

### **3) Model Kepemimpinan Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu**

Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu melakukan terobosan dan langkah-langkah kongkrit untuk menjaga marwah MAN Insan Cendekia, yang dikenal oleh masyarakat Indonesia sebagai madrasah yang berkualitas. Langkah-langkah kongkrit tersebut antara lain diraihinya kualitas

---

<sup>53</sup>P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta. 2008, h. 132

proses dan hasil pembelajaran secara optimal, dengan kualifikasi A (sangat baik) untuk semua mata pelajaran, diterimanya  $\geq 70\%$  lulusan MAN Insan Cendekia di PTN favorit dalam negeri, meningkatnya lulusan yang mendapat beasiswa pendidikan tinggi di luar negeri, prestasi akademik yang baik oleh alumnus MAN Insan Cendekia selama di perguruan tinggi, serta terciptanya kehidupan religius di lingkungan Civitas MAN Insan Cendekia. Hal ini memberikan gambaran bahwasanya Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu mengembangkan kepemimpinan mandiri berprestasi yang cenderung kepada model kepemimpinan *visioner*.

Menurut Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palu, Bapak Dr. H. Nasruddin L. Midu, M.Ag:

*“Bahwa pembentukan MAN Insan Cendekia berawal atas kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi yang tinggi akan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sejalan dengan keimanan dan ketagwaan. Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu sebagai kepala madrasah yang visioner, dalam kiprahnya mengembangkan dunia pendidikan senantiasa melakukan inovasi-inovasi dalam tata kelola kelembagaan, ketenagaan, kurikulum, kesiswaan maupun sarana prasarana. Kesemuanya dilakukan untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan hasil yang maksimal dalam mewujudkan visi dan misi madrasah yaitu menyiapkan calon pemimpin bangsa masa depan. MAN Insan Cendekia Kota Palu, sebagai madrasah riset dan akademik serta madrasah unggulan Kementerian Agama berada dalam pengawasan langsung Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, melalui dua direktorat, yaitu Direktorat Kurikulum, Sarana, Kelembagaan dan Kesiswaan (KSKK) dan Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK).”<sup>54</sup>*

Adapun menurut Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik MAN Insan Cendekia Kota Palu, Bapak Fathul, S.Pd:

*“MAN Insan Cendekia sebagai madrasah yang diharapkan akan*

---

<sup>54</sup>Wawancara bersama Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palu, pada hari Selasa, tanggal 27 Juli 2021, bertempat di Ruang Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

*melahirkan calon pemimpin masa depan yang menguasai IPTEK, mempunyai daya saing tinggi, serta mampu berkomunikasi dalam bahasa internasional dengan landasan IMTAQ yang kuat, maka harus dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang memiliki jiwa dan semangat yang visioner. Menurut yang saya rasakan selaku wakamad sekaligus sebagai guru bidang studi Matematika, bahwa Kepala MAN IC Kota Palu adalah seorang yang memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyal dan terbuka, sehingga mampu merumuskan dan menjual visi serta mengelola madrasah nya secara profesional. Kemudian memiliki kemampuan dalam menyelesaikan setiap konflik dan permasalahan madrasah, mampu memanfaatkan peluang ke depan dan mengambil langkah dan strategi untuk mewujudkannya serta mampu melihat potensi madrasah yang tidak dilihat oleh orang lain, kemudian menciptakan ide-ide yang menjadikan madrasah ini dapat bersaing dengan sekolah unggulan lainnya di Indonesia atau bahkan di luar negeri.<sup>55</sup>*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka Peneliti memberikan penegasan bahwa ciri-ciri kepemimpinan *visioner* yang dilaksanakan oleh Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu, adalah:

1. Kepala madrasah mampu merumuskan dan menjual visi serta mengelola madrasah nya secara profesional.
2. Mendapatkan respon dan kepercayaan dari bawahannya untuk merealisasikan program kerja dan tujuan madrasah.
3. Memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyal dan terbuka.
4. Memiliki *human skill* terutama dalam upaya untuk memecahkan konflik antar anggota serta memiliki kemampuan dalam menyampaikan maksud secara terstruktur dan rasional.
5. Memiliki kemampuan memanfaatkan peluang ke depan dan mengambil langkah dan strategi untuk mewujudkannya.
6. Mampu menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan

---

<sup>55</sup> Wawancara bersama Wakamad Bidang Kurikulum MAN Insan Cendekia Kota Palu, pada hari Senin, tanggal 21 Juni 2021, bertempat di Ruang Wakamad MAN Insan Cendekia Kota Palu.

dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya dan atau ide yang berasal dari hasil interaksi dengan bawahannya.

7. Mampu melihat potensi madrasah yang tidak dilihat oleh orang lain, kemudian menciptakan ide-ide yang menjadikan madrasah dapat bersaing dengan kompetitor.
8. Memiliki semangat yang membuat dirinya dapat meyakinkan dunia bahwa apa yang direncanakannya akan dapat terwujud.
9. Mampu menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak untuk kemajuan madrasah.

Selanjutnya menurut Pengawas Pembina MAN Insan Cendekia Kota Palu,

Bapak Drs. H. Syahrir, M.Pd.:

*“Bahwa kepemimpinan kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu sangat intens dalam peningkatan mutu demi untuk menjaga marwah madrasah sebagai madrasah unggulan di Indonesia, karena rekrutmen kepala madrasah, guru dan siswa dilakukan secara nasional. Hal ini menjadi tugas berat bagi seluruh warga madrasah untuk terus berusaha meningkatkan mutu melalui penyelenggaraan pendidikan yang ditata dengan baik, pembagian uraian tugas yang profesional, pemilihan wakil kepala madrasah sesuai ketentuan yang berlaku serta penyusunan rancangan program dan kegiatan yang bermutu untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing nasional dan internasional. Disamping itu, peningkatan kualitas sarana yang telah disiapkan oleh Kementerian Agama RI seperti adanya perpustakaan digital, laboratorium terpadu untuk menuju madrasah akademik dan madrasah riset, harus dibarengi dengan kualitas alumni yang bermutu.<sup>56</sup>*

MAN Insan Cendekia Kota Palu sebagai salah satu madrasah unggulan Kementerian Agama dari 23 MAN Insan Cendekia di seluruh Indonesia, maupun MAN 1 dan MAN 2 terus menata diri, baik dalam peningkatan mutu akademik

---

<sup>56</sup> Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN IC Kota Palu, pada hari Kamis, tanggal 22 Juli 2021, bertempat di Ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

maupun tata kelola administrasi dan manajemen madrasah yang merupakan bagian terpenting dalam mewujudkan madrasah yang bermutu. Tata kelola manajemen madrasah dimaksud adalah pada fungsi perencanaan madrasah, yaitu:

1. Rencana Strategis (Renstra).
2. Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) yang di dalamnya memuat rencana Rencana Induk Pengembangan madrasah.
3. Rencana Kerja Tahunan (RKT).
4. Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM).
5. Perjanjian Kinerja (Perkin).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Tim Auditor Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI, Bapak Zulkarnaen:

*“Bahwa pengukuran kinerja pada sub fungsi perencanaan penyusunan program kerja menguji tentang Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) termasuk target-target kinerjanya. Menurut hasil pengujian dokumen, wawancara dan konfirmasi yang dilakukan oleh pada saat Audit Kinerja Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Tahun Anggaran 2020 pada MAN Insan Cendekia Kota Palu pada tanggal 23 mei s/d 5 juni 2021, bahwasanya semua sudah disusun dan dilaksanakan oleh madrasah, tetapi masih perlu dilengkapi dan disusun sesuai ketentuan yang ditetapkan.”<sup>57</sup>*

Selanjutnya Ketua Tim Auditor, Bapak M. Rancah Dewa juga menegaskan:

*“Bahwa untuk MAN Insan Cendekia Kota Palu, penyusunan program kerja dan tata kelola madrasah sudah baik. Adapun untuk MAN 1 dan MAN 2 masih banyak kekurangan yang harus dilengkapi dan diperbaiki.”<sup>58</sup>*

---

<sup>57</sup> Wawancara bersama Tim Auditor Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI, pada hari Rabu tanggal 4 Agustus 2021, melalui sambungan telepon.

<sup>58</sup> Wawancara bersama Ketua Tim Audit Kinerja Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Tahun Anggaran 2020, pada MAN IC Kota Palu, pada hari Kamis tanggal 5 Agustus 2021, melalui sambungan telepon.

Dari penjelasan kedua tim auditor terkait dengan pemenuhan dokumen tata kelola madrasah yang baik, maka Peneliti berkesimpulan bahwa ketiga MAN di Kota Palu telah memenuhi kriteria dan ketentuan sebagai madrasah yang telah melaksanakan fungsi penyusunan program kerja berupa Renstra, RKJM, RKT, RKAM dan Perkin. Adapun untuk fungsi melaksanakan program, dan fungsi pencapaian hasil serta fungsi evaluasi dan pelaporan masih terdapat banyak kekurangan dan harus diperbaiki dan dilengkapi.

Dalam upaya melaksanakan fungsi pelaksanaan program, dan fungsi pencapaian hasil serta fungsi evaluasi dan pelaporan, maka dibutuhkan figur kepala madrasah yang kuat, cerdas dan profesional serta memiliki integritas kepribadian yang dapat diteladani. Hal ini sesuai dengan firman Allah Swt. dalam Surat al-Qashash: 26

(ÙMs9\$s% \$yJflg1yâ~nœ) œMt/r'Ø^tÉ Án^ç...f'tGÛô\$# ( ûcœ  
ué^çyz «`tB |N^çyf`'tGÛô\$# èi»qs)^9\$# fl° ,œBF{\$# «Àœ»

Terjemahnya:

*"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".<sup>59</sup>*

#### **D. Pengembangan Mutu Madrasah Aliyah Negeri di Kota Palu**

Suatu perusahaan selalu berusaha untuk memberikan produk yang terbaik demi mendapatkan kepuasan dari konsumen. Untuk memastikan seluruh produk yang dijual ke pasar dalam kondisi baik, perusahaan memberikan seleksi kualitas produk yang ketat. *Quality Assurance* adalah salah satu profesi yang terlibat dalam memastikan kualitas suatu produk perusahaan.

---

<sup>59</sup>Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya* (al-Hidayah: Surabaya, 1998), h. 613

*Quality Assurance* memberi perusahaan suatu data riil tentang apa yang diinginkan konsumen secara langsung dari sumbernya. Kemudian perusahaan dapat mengidentifikasi titik dan area yang perlu ditingkatkan dalam menjaga kualitas produk perusahaan. Sebagaimana diketahui, perusahaan memproduksi banyak sekali produk dan bisa saja sewaktu-waktu kualitasnya menurun karena tingkat jaminan yang longgar. Tugas dan tanggung jawab dari *Quality Assurance* adalah memastikan produk memiliki kualitas yang baik sesuai dengan peraturan dan keinginan dari konsumen.

*Quality Assurance* adalah suatu profesi yang berperan memastikan kualitas suatu produk sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tujuan utama *Quality Assurance* adalah mencegah produk yang cacat, mulai dari tahap perencanaan produksi hingga tahap distribusi produk ke konsumen untuk menghindari produksi ulang (*rework*) yang menghabiskan banyak biaya. Dari penjaminan kualitas produk, diharapkan tidak ada produk dan biaya produksi yang terbuang sia-sia akibat produk tidak lolos seleksi kualitas.

*Quality Assurance* dalam pengelolaan perusahaan di atas, dapat diadopsi dalam pengelolaan pendidikan. Tujuan pendidikan secara umum adalah untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM, yaitu melalui proses pembelajaran yang efektif dan manajemen madrasah yang baik. Usaha kearah peningkatan kualitas manusia telah diwujudkan melalui Pasal 11 Ayat (1) Undang Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), bahwa “Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin

terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi”. Implementasi atas usaha tersebut harus dijaga prosesnya agar mampu menghasilkan *outcome* dan dampak yang diharapkan bagi masyarakat.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) Republik Indonesia beserta jajarannya berusaha mewujudkan peningkatan mutu pendidikan secara lebih sistematis, yaitu melalui penerapan Sistem Penjaminan Mutu (*Quality Assurance System*) di tingkat sekolah khususnya sekolah menengah. Paradigma baru sistem pendidikan tersebut dapat digunakan untuk semua jenjang otoritas satuan pendidikan, seperti akuntabilitas dan penilaian mutu.

Dalam rangka pengelolaan dan peningkatan kualitas madrasah, maka Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, bertanggung jawab dalam mengambil peran sebagai sistem penjaminan mutu (*quality assurance system*) dan pengendalian mutu (*quality control*) untuk menjaga eksistensi madrasah di kota Palu, sebagai barometer bagi madrasah lainnya di provinsi Sulawesi Tengah.

Menurut Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, Bapak Dr. H. Kiflin, M.Pd.I:

*“Bahwa mutu dari madrasah tentunya tidak lepas dari Quality Assurance dan Quality Control atau penjaminan mutu terhadap lulusan yang dihasilkan madrasah. Quality control yang dilaksanakan oleh Bidang Pendidikan Madrasah, seperti pembinaan, evaluasi program dan kegiatan, serta monitoring, memiliki peranan yang penting dan strategis dalam penjaminan mutu pendidikan madrasah. Peningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, serta peningkatan mutu madrasah menjadi prioritas utama bagi Bidang Pendidikan Madrasah, dengan menerapkan standar dalam menyelenggarakan pendidikan pada madrasah. Setiap penyelenggara pendidikan berkewajiban menetapkan kriteria minimal pada berbagai komponen strategis agar memenuhi standar mutu minimal sebagai modal*

*dasar untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada, terutama pada institusi madrasah.*"<sup>60</sup>

Lebih lanjut menurut Kepala Seksi Pendidikan Islam Kota Palu, Ibu Dra.

H. Nurlaili:

*"Bahwa upaya meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah tidaklah mudah. Dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah dibutuhkan rancangan tentang apa yang hendak ditingkatkan, memilih bagian yang perlu ditingkatkan, untuk menghasilkan alumni berkualitas, mandiri berprestasi. Oleh karena itu, peningkatan mutu madrasah memerlukan komitmen yang tinggi dari segenap komponen yang menjadi penggerak madrasah, khususnya adalah kepala madrasah. Dalam mewujudkan mutu madrasah yang baik dan kompetitif, tentunya memerlukan waktu, proses, komitmen dan kerja keras. Setiap langkah dalam mewujudkan mutu pendidikan yang baik di madrasah memerlukan disiplin bersama, tanggung jawab bersama, dan komitmen bersama dari kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan untuk meraih tujuan bersama, yaitu mewujudkan Madrasah Mandiri Berprestasi."*<sup>61</sup>

Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang telah dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, merupakan standar minimal yang perlu disusun dan dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagai penyelenggara pendidikan, yang meliputi: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan dan (8) standar penilaian.

Dalam konteks manajemen mutu, Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005, merupakan bagian dari penerapan manajemen mutu yang

---

<sup>60</sup> Wawancara bersama Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, pada hari Kamis tanggal 5 Agustus 2021, bertempat di ruang Bidang Pendidikan Madrasah.

<sup>61</sup> Wawancara bersama Kepala Seksi Pendidikan Islam Kantor Kementerian Agama Kota Palu, pada hari Kamis tanggal 22 Juli 2021, bertempat di ruang kerja Kepala Seksi Pendidis.

diimplementasikan melalui perangkat-perangkat, seperti perencanaan mutu (*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Tanggung jawab manajemen mutu terdapat pada semua tingkatan manajemen dan implementasinya melibatkan semua orang pada semua unit dalam organisasi pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kota/kabupaten dan pada organisasi satuan tingkat pendidikan diantaranya madrasah sebagai ujung tombaknya.

Perencanaan mutu (*quality planning*) dalam konteks madrasah tentunya adalah pemenuhan akan kebijakan mutu tentang 8 standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Dengan demikian, sasaran dari program madrasah adalah pencapaian dari 8 standar minimal yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Sementara itu dalam melaksanakan pengendalian mutu (*quality control*) dalam PP nomor 19 tahun 2005 dijelaskan bahwa dalam rangka pengendalian mutu akan dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah tingkat provinsi, pemerintah daerah tingkat kota/kabupaten, tingkat satuan pendidikan, Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP), dan Badan Akreditasi Nasional.

Proses penjaminan mutu (*quality assurance*) dilakukan untuk mengidentifikasi hal-hal yang akan dan telah dicapai dan menentukan prioritas-prioritas peningkatan mutu, memberikan data untuk pengambilan keputusan berbasis data, dan membantu membangun budaya peningkatan mutu berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan melalui pemenuhan 8 standar pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan

memperoleh kepuasan. Penjaminan mutu pendidikan bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas. Proses pengendalian mutu (*quality control*) pendidikan dilakukan oleh pengawas madrasah melalui program supervisi. *Quality control* (pengendalian mutu) yang dilakukan pengawas madrasah adalah kegiatan untuk memantau, mengevaluasi dan menindaklanjuti agar persyaratan mutu yang ditetapkan dapat tercapai.

Menurut Pengawas Pembina MAN 1 Kota Palu, Ibu Dr. Hj. Erna Suryana, M.Si:

*“Bahwa dalam rangka pengembangan kualitas pendidikan, maka pengawas mempunyai tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh untuk melakukan pengawasan dan supervisi pendidikan yang dilakukan secara rutin setiap bulan, dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi serta sekaligus berfungsi sebagai mitra guru dan kepala madrasah.”<sup>62</sup>*

*Quality control* adalah sistem kendali yang terintegrasi di dalam proses. Secara fungsi *quality control* merupakan proses operasional yang langsung melakukan aktivitas *checking* atau inspeksi terhadap proses untuk menghasilkan sebuah output yang baik. Tujuan dasar pengendalian mutu (*quality control*) adalah memastikan bahwa *output*, layanan, atau proses yang diberikan oleh kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah memenuhi persyaratan tertentu, dalam konteks ini tentunya memenuhi persyaratan 8 standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

---

<sup>62</sup> Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 1 Kota Palu, pada hari Kamis tanggal 23 Juli 2021, bertempat di ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

Dalam pelaksanaan *quality control*, bukan hanya menjadi tugas dari internal madrasah sendiri untuk melakukan koreksi terhadap masalah-masalah mutu penyelenggaraan pendidikan madrasah. Pihak lain pun yang terlibat dalam proses menemukan penyebab dari permasalahan mutu harus dapat memperbaikinya juga. Pengawas madrasah sebagai bagian dari eksternal madrasah memiliki peranan yang sangat tinggi dalam melakukan proses pengendalian mutu di madrasah, karena berkenaan sebagai tugas dan fungsinya dalam melakukan supervisi di madrasah.

Menurut Pengawas Pembina MAN 2 Kota Palu, Bapak Alfian, S.Pd.:

*“Bahwa tugas pokok pengawas adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial dalam rangka untuk peningkatan kualitas pembelajaran, sekaligus untuk melakukan pengendalian mutu madrasah, serta untuk memastikan terselenggaranya administrasi dan tata kelola madrasah.”<sup>63</sup>*

Selanjutnya menurut Pengawas Pembina MAN Insan Cendekia Kota Palu, Bapak Drs. H. Syahrir, M.Pd.:

*“Bahwa berdasarkan tugas pokok dan fungsi pengawas, maka kegiatan yang harus dilakukan oleh pengawas dalam menjamin mutu madrasah adalah melakukan pembinaan pengembangan kualitas madrasah, kinerja kepala madrasah, kinerja guru dan kinerja ASN Tata Usaha. Kemudian melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program madrasah beserta pengembangannya. Selanjutnya melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan madrasah secara kolaboratif dengan stakeholder madrasah.”<sup>64</sup>*

Berdasarkan wawancara tentang pengembangan mutu madrasah, maka di bawah ini akan dipaparkan hasil wawancara dari ketiga kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Palu, yaitu:

---

<sup>63</sup> Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 2 Kota Palu, pada hari senin tanggal 2 Agustus 2021, bertempat di ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

<sup>64</sup> Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN IC Kota Palu, pada hari kamis tanggal 22 Juli 2021, bertempat di ruang Pengawas Kantor Kementerian Agama Kota Palu.

Kepala MAN 1 dalam upaya pengembangan mutu, lebih menitikberatkan pada aspek penataan proses belajar mengajar, kedisiplinan peserta didik, peningkatan mutu akademik, bimbingan penelitian karya tulis ilmiah, bimbingan bahasa asing, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler serta sinergi guru dan ASN. Sebagaimana hasil wawancara:

*“Banyak hal yang menjadi pengalaman bagi saya dalam mengelola madrasah, yaitu bagaimana keseriusan dalam memantau proses belajar mengajar, peningkatan mutu akademik melalui bimbingan belajar tambahan untuk persiapan KSM, OSN serta bimbingan belajar tambahan kelas XII untuk persiapan Ujian Nasional, bimbingan penelitian karya tulis ilmiah, bimbingan bahasa Arab, bahasa Inggris dan bahasa Jerman, pembinaan kegiatan keagamaan dan kegiatan ekstrakurikuler serta membangun kerja sama dengan komite madrasah.”*

Selanjutnya Kepala MAN 2 dalam rangka pengembangan mutu madrasah, juga menekankan pada aspek pentingnya penguatan proses pembelajaran, pembinaan intensif kepada siswa boarding school (madrasah berasrama), peningkatan mutu akademik, pengembangan bahasa asing, pengembangan program keterampilan unit produksi dan bimbingan keagamaan dan ekstrakurikuler. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Kota Palu:

*“Sebagai madrasah yang dulu menyandang gelar sebagai madrasah model, maka kami sangat serius dan intef dalam upaya pengembangan mutu madrasah, melalui penguatan proses belajar mengajar, kedisiplinan peserta didik, pembinaan intensif kepada siswa boarding school, peningkatan mutu akademik melalui bimbingan belajar tambahan untuk persiapan KSM, OSN serta bimbingan belajar tambahan kelas XII untuk persiapan Ujian Nasional dan persiapan masuk perguruan tinggi, bimbingan karya tulis ilmiah, bimbingan bahasa Arab, bahasa Inggris dan bahasa Perncis, pengembangan program keterampilan unit produksi, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler serta melakukan sinergi dengan guru dan ASN.”*

Kepala MAN 2 lebih banyak perannya turun langsung dalam memantau kegiatan belajar mengajar di madrasah:

*“Saya lebih banyak terjun langsung memantau peserta didik dalam hal kedisiplinan dan peningkatan mutu madrasah, serta memantau proses belajar mengajar.”*

Kepala MAN Insan Cendekia dalam upaya pengembangan mutu madrasah, yang dikenal oleh masyarakat Indonesia sebagai madrasah unggulan yang berkualitas, senantiasa melakukan terobosan dan langkah-langkah konkrit dalam upaya pengembangan mutu. Sebagaimana hasil wawancara:

*“Pengembangan mutu yang dilaksanakan di MAN Insan Cendekia berbeda dengan pengembangan mutu pada madrasah reguler yang lain, karena MAN Insan Cendekia seluruh siswanya di seleksi secara nasional dan diasramakan, sehingga pola pembinaannya lebih efektif, terarah dan terkontrol. Adapaun pengembangan mutu yang dimaksud adalah: Program responsi, program tutorial pendampingan belajar malam, program intensif bimbingan, program klinik mata pelajaran, program matrikulasi, program remedial dan program pengayaan”.*

Upaya pengembangan mutu madrasah, harus sejalan dengan visi dan misi madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memahami visi dan misi madrasah serta mensosialisasikan kepada seluruh warga madrasah. Kepala MAN Insan Cendekia menegaskan bahwa visi adalah cita-cita dalam jangka panjang. Sedangkan misi adalah cita-cita jangka pendek, sebagaimana kutipan berikut:

*“Saya memahami bahwa visi lebih berwujud cita-cita dalam jangka panjang dan ia memiliki orientasi yang ke depan. Sementara misi wujudnya lebih kepada cita-cita jangka pendek yang orientasinya lebih kepada masa saat ini”.*

Pemahaman mengenai visi misi tentu bukan tujuan akhir, yang terpenting adalah bagaimana pelaksanaan dan pencapaiannya. Menurut kepala MAN 1 visi yang sudah tercapai adalah menciptakan madrasah berwawasan lingkungan yang dibuktikan dengan penetapan MAN 1 sebagai madrasah adiwiyata nasional. Untuk visi yang belum tercapai akan terus berupaya berbenah diri untuk mencapai

tujuan tersebut. Hal yang sama juga dikemukakan oleh kepala MAN 2 tentang pencapaian visi-misi sebagaimana kutipan berikut:

*“Ya sudah banyak yang tercapai, seperti visi akademik dimana para peserta didik bisa berkompetisi dengan peserta didik lain di seluruh Indonesia serta dapat bersaing untuk masuk di Perguruan Tinggi ternama. Hal ini dapat terlihat dari berbagai prestasi yang telah dicapai oleh para peserta didik, serta tertuang dalam program dan kegiatan madrasah, yaitu mewujudkan peserta didik yang berotak Jerman dan berhati Mekkah. Kemudian Visi Islami, dimana peserta didik dapat menghafal Al-Qur’an 3-5 juz”.*

Dalam mencapai visi misi tentu ada tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah diantaranya adalah alokasi anggaran yang tersedia, visi misi belum dipahami dan dilaksanakan dengan baik. Untuk MAN IC ada program khusus diseminasi nasional untuk saling memberi penguatan terhadap pelaksanaan visi dan misi madrasah. Hambatan ini juga tidak terlepas dari bagaimana proses penyusunan visi misi, apakah melibatkan semua unsur yang ada di madrasah. Dari keterangan kepala MAN 1 dan MAN 2 bahwa proses penyusunan melibatkan semua unsur bahkan diberikan SK, serta ada proses review di dalamnya. Untuk MAN Insan Cendekia karena sifatnya nasional juga melibatkan stakeholder yang lebih banyak dan kompeten.

Ketercapaian visi misi salah satunya juga dipengaruhi oleh kondisi sosial ekonomi masyarakat, kesenjangan akan membawa dampak terhadap kualitas pembelajaran. Dari ketiga kepala madrasah menjelaskan bahwa kesenjangan sosial dan ekonomi hampir tidak ada. Lebih lanjut disampaikan bahwa jika ada kesenjangan, maka cara yang paling tepat adalah memberikan pemahaman dengan bahasa yang santun serta mengajarkan hidup hemat dan sederhana.

Selain visi dan misi, madrasah harus memiliki rencana strategis dan atau Rencana Kerja Madrasah (RKM). Tentu saja menurut ketiga kepala madrasah, mereka telah menyusun rencana strategis. Rencana strategis merupakan langkah-langkah dalam mencapai visi misi. Untuk proses penyusunan renstra melibatkan unsur dalam madrasah dengan berpedoman pada renstra yang dikeluarkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. Untuk MAN Insan Cendekia disusun secara nasional dari Kementerian Agama Pusat yang dikoordinasikan dengan MAN Insan Cendekia seluruh Indonesia.

Terkait dengan masalah yang sudah dijelaskan di atas, beberapa catatan penting yang disampaikan oleh ketiga kepala madrasah adalah perbaikan kinerja, terutama kedisiplinan dalam melaksanakan tugas mengajar, harus *on time* agar pembelajaran berlangsung dengan efektif dan efisien. Juga ditambahkan bahwa di era ini, keterampilan di bidang teknologi digital perlu ditingkatkan. Penggunaan media berbasis teknologi tentu sangat bermanfaat sebagai media pembelajaran yang dapat mengakomodir kebutuhan guru dalam proses pembelajaran.

Sebagai provinsi dengan konteks warga yang beragam, tentu kepribadian guru juga beragam. Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan kerja keras dan perhatian yang serius, kata Kepala MAN 1 dalam menanggapi mengenai kesulitan yang dialami selama memimpin. Namun berbeda dengan Kepala MAN 2 yang mengatakan bahwa selama ini semua berjalan dengan baik dan tanpa hambatan yang berarti. Menurut kepala MAN Insan Cendekia masih seputar tentang kedisiplinan yang dirasakan paling sulit.

Agar kesulitan tersebut dapat diatasi, maka kepala madrasah perlu melibatkan seluruh warga madrasah. Guru yang memiliki kualifikasi tertentu dapat dilibatkan dalam mengatasi kesulitan tersebut, misalnya guru TIK, diminta untuk memberikan pelatihan pembelajaran berbasis IT. Oleh karena itu, aspek mutu juga tidak terlepas dari kualitas guru yang dimiliki.

Guru dengan kualifikasi yang sesuai tentu menjadi prioritas dalam proses rekrutmen guru, namun dengan kondisi keterbatasan yang ada, tentu hal ini juga menjadi kendala dalam meningkatkan mutu madrasah. Guru yang ada di MAN 1 dan MAN 2 sebagian besar tidak linear dengan kualifikasi dan bidang studi yang diajarkan, misalnya guru sarjana kimia, tetapi bidang studi sertifikasinya geografi, guru sarjana pertanian, tetapi bidang studi sertifikasinya TIK dan matematika. Bahkan beberapa guru dengan tugas tambahan misalnya Kepala Laboratorium belum memiliki sertifikat. Berbeda dengan yang terjadi di MAN Insan Cendekia, guru yang sesuai dengan kualifikasi sebesar 85%.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Kepala MAN 1 bahwa permasalahan kualifikasi tersebut disebabkan oleh proses sertifikasi yang tidak sesuai, diharapkan dimasa yang akan datang hal tersebut dapat ditertibkan dengan mengikuti peraturan dan ketentuan yang berlaku. Agar ketidaksesuaian tersebut tidak menjadi masalah yang berkepanjangan, maka Kepala MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia memberikan prioritas untuk melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Untuk pranata laboratorium juga diikutkan pelatihan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Pencapaian visi misi yang disusun dalam renstra, tentu tidak akan tercapai tanpa adanya kerja sama yang baik. Oleh karena itu, sangat penting melibatkan semua unsur madrasah dalam setiap kegiatan, termasuk dengan adanya struktur organisasi madrasah yang dapat dilihat pada profil madrasah. Untuk kegiatan yang penting misalnya dibutuhkan panitia atau tim khusus seperti panitia PPDB, Tim Pengembangan Bahasa Asing serta kepanitiaan yang lain. Untuk prosesnya diadakan rapat kepala dan wakil kepala madrasah kemudian dibuatkan SK tentang kepanitiaan tersebut.

Dalam sebuah tim, yang terpenting adalah kontribusi yang diberikan oleh seluruh anggota sebagaimana wawancara dengan kepala MAN 1 sebagai berikut:

*“Ya, semua anggota tim memberikan kontribusi yang sama dalam setiap kegiatan, dimana dilakukan proses pembagian tugas, sehingga semua pekerjaan terbagi habis, kemudian dikontrol oleh ketua tim dengan selalu berkordinasi dengan wakamad dan kepala madrasah.”*

Hal yang senada juga disampaikan oleh kepala MAN 2 dan MAN Insan Cendekia bahwa semua bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Kinerja yang baik didukung dengan komitmen dan integritas yang kuat dalam melaksanakan tanggung jawab. Menurut ketiga kepala madrasah, semua tim sudah bekerja dengan baik sebagaimana kutipan wawancara kepala MAN Insan Cendekia berikut:

*“Ya semua tim bekerja dengan penuh komitmen dan integritas dalam melaksanakan tugasnya, karena semua tim akan menyampaikan laporan pertanggungjawaban pada masa akhir kepengurusannya, dan komitmen kerja itu akan menjadi bagian dari penilaian kepala madrasah terhadap kinerja dan loyalitas bawahannya.”*

Lebih lanjut disampaikan bahwa keterlaksanaan tugas dari masing-masing tim telah ditetapkan prosedurnya. Sebagaimana kutipan wawancara Kepala MAN 2:

*“Ketua tim melakukan rapat bersama seluruh anggota timnya, melakukan pembagian tugas, menyusun program kerja dan agenda yang akan dilaksanakan, kemudian berkoordinasi dengan kepala madrasah terkait dengan anggaran, setelah itu melaksanakan agenda kegiatan, selanjutnya rapat evaluasi dan menyusun laporan pertanggungjawaban.”*

Sejalan dengan hal tersebut, maka tugas kepala madrasah adalah menjalin hubungan relasi dan kemitraan dengan semua warga madrasah. Menurut ketiga kepala madrasah, ada waktu khusus untuk berdiskusi dengan warga madrasah baik secara pribadi maupun dalam rapat yang diadakan secara rutin. Agar warga madrasah dapat meningkat kompetensi, maka perlu pengembangan diri berkelanjutan. Pengembangan diri tersebut akan melahirkan profesionalisme dalam kinerjanya baik dalam proses pembelajaran maupun dalam administrasi. Menurut kepala MAN 2 dukungan untuk peningkatan profesionalisme diberikan kepada guru dan pegawai agar dapat memperlancar proses pencapaian visi misi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN di Kota Palu, maka peneliti berkesimpulan bahwa pengembangan mutu yang telah dilakukan oleh ketiga kepala MAN di Kota Palu, dapat diuraikan sebagai berikut:

Kepala MAN 1 Kota Palu dalam pengembangan mutu madrasah, melakukan program-program sebagai berikut:

1. Penataan proses belajar mengajar
2. Bimbingan pelajaran tambahan untuk persiapan KSM, OSN dan sebagainya

3. Bimbingan pelajaran tambahan kelas XII untuk persiapan ujian nasional
4. Bimbingan penelitian Karya Tulis Ilmiah
5. Bimbingan Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan Bahasa Jerman
6. Bimbingan keagamaan dan kegiatan ekstrakurikuler

Adapun pengembangan mutu yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 adalah:

1. Penguatan proses belajar mengajar.
2. Bimbingan pelajaran tambahan untuk persiapan KSM, OSN dan sebagainya
3. Bimbingan pelajaran tambahan kelas XII untuk persiapan ujian nasional
4. Bimbingan penelitian Karya Tulis Ilmiah
5. Bimbingan Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan Bahasa Jerman
6. Bimbingan keagamaan dan kegiatan ekstrakurikuler
7. Program keterampilan unit produksi
8. Program tahfiz al-Qur'an
9. Program madrasah berasrama (Boarding School)

Dalam hal pengembangan mutu madrasah, kepala MAN 2 Kota Palu mengembangkan program madrasah berasrama (*Boarding School*). Program *Boarding School* (Islamic Boarding School Daarul Muhsin MAN 2 Kota Palu) diresmikan pada tahun 2011. Konsep pendidikan dalam pelaksanaan Program *Boarding School* MAN 2 Kota Palu sebagai sekolah berasrama tetap memadukan antara kurikulum 2013 dengan penanaman nilai-nilai ke-Islaman.

Struktur kurikulum *Boarding School* sama dengan struktur kurikulum kelas reguler, yang membedakan adalah beban serta ciri khas penguatan

keagamaan serta penambahan waktu pembimbingan yang dilakukan pada sore hari, malam hari, dan waktu subuh. Bimbingan yang diberikan adalah sebagai berikut.

- Kajian Tafsir (Tafsir Jalalain)
- Kajian Fiqhi (Riyadus Shalihin)
- Tahfidzul Qur'an
- Amaliah Subuh
- Bimbingan keterampilan komunikasi English and Arabic (English and Arabic day)
- Klinik mata pelajaran
- Muraja'ah Mandiri

Keunggulan *Boarding School* MAN 2 Kota Palu adalah sebagai berikut:

a. Kepribadian Islami

- Menguasai Dasar-dasar Ajaran Islam
- Memiliki iman yang kokoh dan mendalam
- Mampu menghafal Al-Qur'an minimal 3 juz
- Menguasai pelaksanaan ibadah sesuai sunah
- Menguasai doa-doa keseharian, hadist, dan ayat-ayat Al-Qur'an pilihan

b. Memiliki Akhlak Islami

- Mencintai dan menghormati orang tua dan guru serta orang yang lebih tua
- Menyayangi teman dan orang yang lebih muda

- Memiliki kecenderungan yang kuat dalam beramal saleh
- Tidak memiliki catatan negatif perilaku keseharian

c. Penguasaan Mata Pelajaran

Dengan tersedianya waktu untuk klinik pelajaran baik mata pelajaran peminatan maupun non peminatan maka diharapkan peserta didik mampu menyerap dan menguasai materi pelajaran yang didapat dengan nilai (raport) rata-rata minimal 80. Serta mampu berkompetisi dalam lomba sains.

d. Keterampilan

- Mampu berkomunikasi English and Arabic every day
- Pidato Bahasa Asing (English and Arabic)
- Keterampilan dalam ceramah agama,
- Keterampilan menjadi MC.

Selanjutnya pengembangan mutu yang dilakukan oleh kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu, sebagai berikut:

**1. Program Responsi**

a. Pengertian

Responsi merupakan penguatan konsep berupa pengayaan materi pelajaran tertentu yang terintegrasi dalam jam reguler, untuk bidang studi matematika, fisika, kimia, biologi dan ekonomi menuntut pemahaman yang lebih dalam penguasaan materinya. Proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) harus didesain sedemikian rupa agar mampu mengoptimalkan tingkat penguasaan dan pemahaman. Untuk mewujudkan upaya tersebut, MAN Insan Cendekia

menerapkan program Responsi, yakni kegiatan terstruktur dalam jam kurikuler dengan silabus responsi tersendiri guna meningkatkan penguasaan konsep dan melatih keterampilan peserta didik dalam memecahkan permasalahan. Responsi sebagai pioner program penunjang KBM, yang melekat langsung dan berorientasi jangka panjang untuk menghasilkan peserta didik yang mempunyai kemampuan dan penguasaan IPTEK dan keilmuan yang tinggi.

b. Tujuan

- 1) Memberi kesempatan agar dapat memahami dan menguasai suatu kompetensi.
- 2) Mengembangkan penguasaan konsep.
- 3) Mengembangkan keterampilan dalam menyelesaikan masalah dan soal secara cepat, tepat dan benar.
- 4) Meningkatkan hasil prestasi belajar.

c. Sasaran

Responsi adalah program wajib dan terstruktur dalam jam reguler, sehingga semua peserta didik wajib mengikutinya. Upaya untuk meningkatkan penguasaan konsep peserta didik dilakukan dengan cara:

- 1) Memberikan soal-soal pengayaan kepada peserta didik yang penguasaan konsep sudah bagus.
- 2) Memberikan latihan dengan soal-soal standar kepada peserta didik yang penguasaan konsepnya masih kurang.

- 3) Pada KD tertentu, dapat diberikan penguatan konsep dengan cara memberikan lembar kerja atau eksplorasi permasalahan dengan mengamati ataupun menonton CD pembelajaran.

- d. Target

Pemahaman dan penguasaan konsep atau kompetensi dasar yang tinggi, tercermin dari hasil yang bagus pada:

- 1) Penilaian Harian (PH)
- 2) Penilaian Akhir Semester (UAS)
- 3) Ujian Nasional (UN)
- 4) Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri (UMPTN)

## **2. Program Tutorial/Pendampingan Belajar Malam**

- a. Pengertian

Program tutorial merupakan rancangan pengajaran tambahan yang diberikan oleh guru kepada peserta didik atau sejumlah kecil peserta didik di asrama (baik asrama peserta didik atau asrama guru atau rumah dinas guru).

- b. Tujuan

Membantu peserta didik untuk memahami konsep pada setiap mata pelajaran yang menurut peserta didik belum atau kurang dikuasai.

- c. Sasaran

- 1) Peserta didik yang dalam pembelajaran di kelas kurang memahami konsep yang diberikan, maka atas inisiatif sendiri atau direkomendasikan oleh guru bidang studi.
- 2) Peserta didik yang belum memenuhi standar ketuntasan yang ditentukan.

d. Target

Peserta didik mencapai ketuntasan belajar.

e. Bentuk Kegiatan

- 1) Diskusi antara peserta didik dengan guru atau tutor tentang materi pokok yang belum dikuasai.
- 2) Latihan soal yang berkaitan dengan materi pokok yang belum dikuasai (soal yang dibahas di kelas, atau peserta didik membawa soal sendiri).
- 3) Dilaksanakan dalam situasi informal.
- 4) Dilaksanakan setelah selesai jam sekolah (16.00 - 17.30), yaitu pada jam belajar mandiri (20.00 - 22.00).
- 5) Guru atau tutor menjemput bola, artinya datang ke asrama peserta didik baik putra maupun putri untuk mengetahui apakah ada diantara peserta didik yang belum menguasai materi pokok pada pelajaran tertentu.

f. Indikator Keberhasilan

- 1) Peserta didik mencapai ketuntasan belajar
- 2) Peserta didik mencapai peningkatan prestasi dari sebelumnya

### 3. Program Intensif Bimbingan

#### a. Pengertian

Program intensif adalah program tambahan pada MAN Insan Cendekia Kota Palu yang diberikan kepada peserta didik kelas XII. Pengertian intensif menurut istilah adalah melaksanakan dengan sungguh-sungguh, mengerjakan secara terus-menerus sehingga memperoleh hasil yang optimal.

MAN Insan Cendekia Kota Palu sebagai madrasah unggulan tentunya harus mempersiapkan para peserta didiknya untuk dapat melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi yang berkualitas, baik di dalam maupun di luar negeri. Program ini dapat diartikan sebagai program persiapan ujian akhir madrasah dan masuk perguruan tinggi yang berkualitas yang dilaksanakan secara rutin dan sungguh-sungguh, sehingga mendapatkan hasil yang optimal.

Program intensif disusun sesuai dengan kebutuhan, yang dibagi dalam 2 tahap, yaitu :

- 1) Tahap I dimulai pada awal tahun pelajaran sampai menjelang Ujian Akhir Sekolah ( $\pm$  8 bulan efektif).
- 2) Tahap II dimulai seminggu setelah Ujian Akhir Madrasah/Sekolah berakhir sampai menjelang tes seleksi masuk PTN ( $\pm$  2 bulan efektif).

#### b. Tujuan

Program Intensif MAN Insan Cendekia bertujuan :

- 1) Mempersiapkan peserta didik mengikuti Ujian Akhir Sekolah.
- 2) Mempersiapkan peserta didik mengikuti seleksi masuk perguruan tinggi yang berkualitas baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

c. Sasaran

- 1) Program Intensif tahap I wajib diikuti oleh semua peserta didik kelas XII jurusan IPA maupun IPS.
- 2) Program Intensif tahap II wajib diikuti oleh semua peserta didik kelas XII jurusan IPA maupun IPS yang masih bersedia tinggal di asrama.

d. Target

1. Berhasilnya 100% peserta didik dalam menempuh Ujian Akhir Madrasah/Sekolah dengan predikat terbaik ditingkat Nasional.
2. Berhasilnya lebih dari 70% peserta didik masuk perguruan tinggi yang berkualitas baik di dalam negeri (PTN) maupun di luar negeri.

e. Materi

Pada awalnya Program Intensif dibagi menjadi 2 tahap yaitu :

1. Program Intensif I, materi yang diberikan adalah materi yang diperlukan untuk persiapan menempuh ujian akhir madrasah/sekolah.
2. Program Intensif II, materi yang diberikan adalah materi yang diperlukan untuk mengikuti seleksi masuk perguruan tinggi. Pada tahap ini soal-soal yang diberikan tingkatannya lebih tinggi sesuai dengan tuntutan yang akan dihadapi peserta didik.

Pada dasarnya, materi program intensif I dan II diarahkan untuk mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti seleksi masuk perguruan tinggi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan jika peserta didik siap mengikuti seleksi masuk Perguruan tinggi, tentunya peserta didik juga siap menempuh Ujian Akhir

Madrasah/Sekolah yang tingkatan soalnya lebih sederhana dibandingkan soal masuk Perguruan Tinggi.

f. Pelaksanaan

1) Penyusunan Jadwal

Jadwal disusun berdasarkan koordinasi dengan Wakamad Bidang Akademik. Pada saat berlangsung ulangan semester, maka program intensif ditiadakan. Pelaksanaan intensif 3-4 kali dalam seminggu.

2) *Try Out*

Dilaksanakan minimal 2 kali untuk masing-masing tahap. Soal *try out* dibuat sedemikian rupa setingkat dengan soal-soal masuk PTN.

3) Penilaian

Sesuai dengan sistem penilaian pada tes masuk PTN, maka dalam pelaksanaan *try out* diberlakukan sistem yang sama yaitu jika jawaban benar mendapat skor +4, jika jawaban salah skornya -1, dan jika tidak menjawab skornya 0. Dengan komputerisasi maka nilai *try out* dapat dengan cepat diolah dan diinformasikan.

4) Pelaporan

Hasil *try out* diinformasikan kepada semua peserta didik dan orang tua peserta didik, sebagai bahan pertimbangan pemilihan program studi di perguruan tinggi.

Selain hal di atas, program ini berhubungan erat dengan program bimbingan konseling terutama dalam hal pemilihan jurusan di perguruan tinggi. Data tes valid peserta didik MAN Insan Cendekia sudah dibagikan kepada peserta

didik masing-masing pada semester satu. Data ini kemudian digunakan untuk bahan pertimbangan peserta didik dalam memilih jurusan di perguruan tinggi. Data pendukung lainnya adalah hasil *try out*.

g. Indikator Pencapaian

Indikator keberhasilan program ini ditandai dengan banyaknya jumlah peserta didik yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

#### **4. Program Klinik Mata Pelajaran**

a. Tujuan

Dalam setiap kegiatan pembelajaran terutama pada bidang studi yang dianggap berat oleh peserta didik selalu saja ada kegagalan di dalam mencapai target hasil pembelajaran. Hal ini tentunya akan segera dapat diketahui setelah evaluasi hasil pembelajaran dilakukan oleh guru yang memberikan pembelajaran. Tingkat kegagalan ini tentunya sangat bervariasi, tergantung kemampuan awal peserta didik dan program pembelajaran yang dilakukan oleh guru sebagai pendidik. Bagi peserta didik yang belum mencapai hasil pembelajaran yang ditargetkan, perlu diberikan kesempatan padanya untuk memperbaiki hasil pembelajarannya, baik di kelas dalam jam pelajaran sekolah maupun di luar jam sekolah.

MAN Insan Cendekia sebagai sekolah berasrama, kesempatan ini cukup mudah untuk dilakukan, yaitu pada sore hari setelah jam sekolah. Jadi program

linik mata pelajaran ini bertujuan untuk membantu peserta didik dalam meningkatkan hasil belajarnya sehingga mencapai target yang ditetapkan oleh madrasah.

b. Sasaran

Sasaran dari program klinik mata pelajaran adalah peserta didik yang tidak mencapai ketuntasan dalam hasil pembelajarannya, dimana peserta didik ini telah mengikuti kegiatan remedial sebelumnya.

c. Target

Target dari program klinik pembelajaran ini adalah:

1. Peserta didik dapat menguasai dengan baik kompetensi dasar yang telah diberikan dalam proses pembelajaran.
2. Peserta didik dapat mencapai standar kompetensi yang ditetapkan dalam kurikulum yang dikembangkan oleh madrasah.

d. Bentuk Kegiatan.

Kegiatan program klinik mata pelajaran dilaksanakan pada sore hari diluar jam belajar madrasah, secara terjadwal sesuai dengan ketersediaan waktu yang ada. Guru bidang studi akan menetapkan peserta program ini berdasarkan hasil pembelajaran yang masih belum mencapai ketuntasan. Bentuk kegiatannya disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik dengan pendekatan individual. Guru mata pelajaran akan mengulangi kembali penjelasannya untuk kompetensi dasar yang belum dikuasai peserta didik, dan mendiskusikan tentang kesulitan yang dirasakan oleh peserta didik, kemudian membantu mencari penyelesaiannya, sehingga muncul rasa percaya diri peserta didik akan potensi yang dimilikinya.

e. Indikator Keberhasilan.

Program klinik mata pelajaran dipandang berhasil apabila:

- 1) Mampu menumbuhkan kembali rasa percaya diri peserta didik akan potensi yang dimilikinya, sehingga peserta didik dapat memperlihatkan peningkatan kemampuannya.
- 2) Peserta didik dapat menguasai kompetensi dasar yang telah diajarkan oleh guru bidang studi.
- 3) Terdapat peningkatan hasil belajar peserta didik (nilai ulangan meningkat).
- 4) Peserta didik dapat menguasai standar kompetensi yang telah dikembangkan oleh guru bidang studi.

### **5. Program Matrikulasi**

Pelaksanaan program matrikulasi pada peserta didik baru kelas X, untuk mata pelajaran Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, dan kemampuan/keterampilan dasar beragama. Program ini dilaksanakan minimal 2 minggu (5 - 6 hari belajar pada awal sebelum proses PBM dimulai), dengan tujuan untuk menyamakan konsep-konsep dasar dan pengenalan pemakaian alat-alat laboratorium dalam mata pelajaran terkait.

### **6. Program Remedial**

Dalam pembelajaran yang menganut prinsip pembelajaran tuntas, maka terdapat kemungkinan ada peserta didik yang mengalami kesulitan belajar atau tidak berhasil menguasai kompetensi dasar tertentu. Peserta didik ini harus diberikan layanan bantuan berupa program remedial (perbaikan).

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh oleh guru untuk pelaksanaan kegiatan *remedial teaching*, yaitu;

- Pemberian Tugas
- Pembelajaran Ulang
- Pemberian bimbingan secara khusus
- Belajar dengan bimbingan teman atau tutor sebaya (dengan instrumen dari guru mata pelajaran).

Dengan catatan tambahan adalah, semua bentuk kegiatan *remedial teaching* di atas harus diakhiri dengan ujian (*remedial test*).

## **7. Program Pengayaan**

Program pengayaan merupakan bentuk penguatan pada Kompetensi Dasar tertentu dengan memberi tugas membaca, tutor sebaya, diskusi, atau mengerjakan soal yang hasilnya dinilai dan direkam, namun tidak mempengaruhi nilai laporan pendidikan peserta didik. Walaupun demikian, hasil program pengayaan tetap diungkapkan dalam keterangan profil hasil belajar peserta didik.

### **E. Strategi Kepemimpinan Kepala MAN di Kota Palu**

Dalam mewujudkan madrasah mandiri berprestasi, maka Kepala MAN 1, MAN 2 dan MAN Insan Cendekia, melakukan strategi-strategi dalam pengembangan mutu madrasah.

Menurut Kepala Seksi Kurikulum dan Kesiswaan Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, Bapak Dr. Irawan Hadi, M.Pd.:

*“Bahwa keberadaan ketiga MAN di Kota Palu harus menjadi barometer dalam pengembangan madrasah di Provinsi Sulawesi Tengah baik dari segi*

*kualitas SDM pendidik dan tenaga kependidikan, proses implementasi kurikulum maupun dari segi kelengkapan sarana prasarana, dan kemampuan kepala madrasah dalam menggerakkan seluruh potensi yang terdapat dalam madrasah serta kepiawaan kepala madrasah dalam membangun jaringan sosial dalam bentuk kerja sama dengan berbagai pihak sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.”<sup>65</sup>*

Istilah jaringan sosial yang sudah mulai trend digunakan di masyarakat, tidak hanya dalam media sosial (cetak atau elektronik) tetapi dalam hal melakukan hubungan (jaringan) dengan masyarakat secara langsung maupun tidak langsung. Jaringan sosial digunakan sebagai salah satu strategi untuk berkehidupan sosial di masyarakat, lembaga, kelompok dan sebagainya. Untuk pertama kalinya, konsep jaringan sosial diperkenalkan oleh Barnes, ketika ia meneliti masyarakat nelayan di Bremnes, Norwegia.<sup>66</sup>

Untuk lebih mengetahui jaringan sosial di masyarakat secara mendalam, alangkah baiknya kita mengetahui terlebih dahulu mengenai makna dasar dari jaringan sosial itu sendiri. Berikut beberapa tokoh akan memberikan pemaknaan mendasar tentang jaringan sosial. Menurut Mitchell, bahwa jaringan sosial merupakan seperangkat hubungan khusus atau spesifik yang terbentuk di antara sekelompok orang. Karakteristik hubungan tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk menginterpretasi motif-motif perilaku sosial dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Sedangkan menurut Barnes menyebutkan dua macam jaringan, yaitu jaringan total dan jaringan bagian. Jaringan total adalah keseluruhan jaringan yang dimiliki individu dan mencakup berbagai konteks atau bidang kehidupan dalam

---

<sup>65</sup>Wawancara bersama Kepala Seksi Kurikulum dan Kesiswaan Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, pada hari Kamis tanggal 5 Agustus 2021, bertempat di ruang Bidang Pendidikan Madrasah.

<sup>66</sup>Kusnadi, *Nelayan Strategi Adaptasi dan Jaringan Sosial* (Bandung; Humaniora Utama Press, 2000), h.12

masyarakat. Jaringan bagian adalah jaringan yang dimiliki oleh individu yang terbatas pada bidang kehidupan tertentu, misalnya jaringan politik, jaringan keagamaan, dan jaringan kekerabatan.<sup>67</sup>

Dari beberapa penjelasan tokoh-tokoh sosiologi di atas mengenai makna jaringan sosial, Peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa jaringan sosial merupakan ikatan khusus antar individu atau kelompok yang mempunyai simpul atau karakteristik tersendiri, dilindungi norma-norma dan kepercayaan dalam ikatan tersebut. Jaringan sosial merupakan salah satu dimensi kapital sosial selain kepercayaan dan norma-norma.<sup>68</sup>

Dalam hubungannya dengan pengembangan mutu madrasah, maka ketiga Kepala MAN di Kota Palu berpendapat bahwa jaringan sosial dan kerja sama dengan berbagai pihak yang terkait, dirasakan sangat penting sekali dalam mengokohkan kepercayaan dan pengakuan dari pihak luar terhadap eksistensi madrasah.

Menurut Wakamad Bidang Humas MAN 1 Kota Palu, Bapak Drs. Mursalin, bahwa dalam mengembangkan madrasah telah dilaksanakan hubungan kerja sama dengan:

1. Kantor Camat Tatanga dalam rangka menunjang keberlangsungan proses belajar mengajar.
2. Kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Tengah dalam rangka program Generasi Berencana (GENRE).

---

<sup>67</sup>Kusnadi, *Nelayan Strategi Adaptasi dan Jaringan Sosial* (Bandung; Humaniora Utama Press, 2000), h.13

<sup>68</sup>Renowati, “*Jaringan Sosial Gereja Kristen Jawi Wetan (GKJW) Dengan Pondok Pesantren di Malang Jawa Timur*”, *Jurnal Analisa Pengkajian Masalah Sosial Keagamaan*, (Volume 20 Nomor 01 Juni 2013), h. 39

3. Kantor POLRESTA Kota Palu dalam bidang keamanan lingkungan madrasah.
4. Badan Narkotika Nasional (BNN) Kota Palu dalam bidang program bebas narkotika dan prekursor narkotika.
5. Universitas Tadulako.
6. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palu.
7. Universitas Al-Khairaat Palu.
8. SMA Negeri 3 Palu dalam rangka menuju Sekolah Adiwiyata Nasional dan Adiwiyata Mandiri.
9. Puskesmas Sangurara Kecamatan Tatanga dalam rangka pembinaan menuju sekolah sehat tingkat nasional.
10. Madrasah Aliyah DDI Kota Palu sebagai madrasah binaan menuju madrasah adiwiyata tahun 2019.
11. Madrasah Aliyah Al-Khairaat Pusat Palu sebagai madrasah binaan menuju madrasah adiwiyata tahun 2019.
12. Madrasah Aliyah Muhammadiyah Nunu sebagai madrasah binaan menuju madrasah adiwiyata tahun 2019.<sup>69</sup>

Selanjutnya menurut Wakamad Bidang Humas MAN 2 Kota Palu, Ibu Nihayati Rugaiyah, M.Pd., bahwa MAN 2 Kota Palu telah melaksanakan kerja sama dengan:

1. FKIP Universitas Tadulako Palu dalam bidang Program Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) dan program pengembangan keterampilan

---

<sup>69</sup>Sumber data dari Wakamad Bidang Humas MAN 1 Kota Palu.

Bahasa Inggris bagi guru dan siswa.

2. FTIK IAIN Palu dalam bidang Program Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) dan program pengembangan keterampilan Bahasa Arab bagi siswa.
3. Kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Tengah dalam bidang program penyiapan kehidupan berkeluarga bagi remaja (PIK Remaja).
4. Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tengah dalam bidang program Pertanian Masuk Sekolah (PMS) tahun 2019.
5. STMIK Adhi Guna dalam bidang Pelatihan Pembinaan dan Pengembangan di bidang TIK tahun 2020.
6. Balai Latihan Kerja (BLK) Palu dalam bidang pengembangan unit keterampilan tata busana tahun 2020.<sup>70</sup>

Demikian pula menurut Wakamad Bidang Humas MAN Insan Cendekia Kota Palu, Bapak Hardi Irzanto Djamal, SE, MM., bahwa MAN Insan Cendekia telah menjalin kerja sama dengan:

1. CV. Uniontech dalam bidang TIK tahun 2017.
2. Pemerintah Daerah Kota Palu dalam bidang pembangunan dan penyelenggaraan MAN Insan Cendekia Kota Palu tahun 2018.
3. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Universitas Tadulako Palu dalam bidang peningkatan pencapaian prestasi siswa di bidang sains dan teknologi tahun 2018.
4. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Palu dalam bidang pemanfaatan jasa dan layanan perbankan tahun 2018.

---

<sup>70</sup> Sumber data dari Wakamad Bidang Humas MAN 2 Kota Palu.

5. Ruang Guru tahun 2019.
6. Program Studi Tadris Matematika FTIK IAIN Palu dalam bidang peningkatan sumber daya manusia (SDM) tahun 2020.
7. Puskesmas Mamboro Kota Palu dalam bidang pelayanan kesehatan tahun 2020.
8. Asuransi BUMIDA tahun 2020.<sup>71</sup>

Jaringan sosial dalam bentuk kerja sama yang telah dilaksanakan oleh ketiga MAN di atas bertujuan untuk mengokohkan keberadaan madrasah sehingga pihak lain memberikan pengakuan terhadap pengelolaan mutu pendidikan yang dibuktikan dengan prestasi yang telah diraih oleh siswa, guru, pegawai dan kepala madrasahnyanya.

Dalam hal strategi untuk mengembangkan madrasah menurut ketiga Kepala MAN di Kota Palu, dapat dilakukan dengan berupaya untuk meraih prestasi baik di tingkat kota, provinsi dan di tingkat nasional atau bahkan sampai ke tingkat internasional. Dalam hal prestasi yang diraih kepala madrasah juga berbeda, untuk MAN 1 dan MAN 2 belum ada prestasi tingkat nasional sedangkan prestasi MAN Insan Cendekia adalah penghargaan atas dedikasi dalam pengembangan madrasah dengan kegiatan kunjungan ke Jepang. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala MAN Insan Cendekia sebagai berikut:

*“Prestasi yang telah saya peroleh adalah: Kepala Madrasah Berprestasi di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah, Mendapat penghargaan dari Direktur GTK kepada Kepala MAN Insan Cendekia seluruh Indonesia atas dedikasi dalam pengembangan MAN Insan Cendekia, dengan diutus Studi Visit ke Kyoto University dan*

---

<sup>71</sup> Sumber data dari Wakamad Bidang Humas MAN IC Kota Palu.

*Rytsumaikn University Jepang dan juga kunjungan ke salah satu SMA Unggulan di Jepang.”*

Selanjutnya adalah prestasi yang didapatkan oleh madrasah selama masa kepemimpinan. Untuk MAN 1 sudah sampai pada tingkat nasional sebagai madrasah adiwiyata:

*“Prestasi MAN 1 Kota Palu di tingkat Kota dan Provinsi sangat banyak, dan untuk ke tingkat nasional adalah mendapatkan prestasi sebagai madrasah Adiwiyata Nasional.”*

Untuk MAN 2, baru tingkat kota dan provinsi, untuk nasional belum ada sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala MAN 2 Kota Palu:

*“Selama saya memimpin MAN 2 Kota Palu, prestasi baru sebatas di tingkat Kota dan Provinsi.”*

Selain prestasi yang telah diraih, tentunya ada hambatan-hambatan yang dialami oleh madrasah selama kepemimpinan kepala madrasah. Sebelumnya, tragedi bencana alam di Palu menyisakan beberapa persoalan madrasah diantaranya adalah fasilitas madrasah yang rusak dan tidak dapat digunakan sehingga peserta didik belajar di kelas darurat yang panas karena hanya memiliki atap namun tidak memiliki dinding, sebagaimana kutipan wawancara dari ketiga kepala MAN di Kota Palu:

*“Selama ini, ada hambatan tetapi dapat diselesaikan. Adapun hambatan yang sangat berat adalah pasca gempa kota Palu, karena proses belajar mengajar dilaksanakan di tenda sebagai kelas darurat yang suasananya panas.”*

Berikut beberapa hambatan yang dialami oleh madrasah terkait dengan fasilitas madrasah yang belum memadai:

*“Hambatan yang saya alami dalam memimpin MAN IC adalah terkait dengan pengamanan lingkungan Madrasah yang belum memiliki pagar, sehingga hewan ternak berkeliaran di halaman madrasah. Kemudian tidak*

*amannya fasilitas dan sarana madrasah, serta berdampak pada kekhawatiran tidak amannya suasana lingkungan asrama peserta didik. Akses jalan dan lampu penerang jalan menuju madrasah juga belum memadai.”*

Untuk MAN 2 diungkapkan oleh kepala madrasah bahwa selama kepemimpinannya belum ada hambatan yang berarti. Hambatan tersebut sudah pasti harus diselesaikan atau diatasi sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung secara maksimal. Adapun upaya yang diambil oleh Kepala MAN 1 adalah membahas masalah tersebut dengan wakil kepala madrasah, kepala tata usaha, dan membahasnya dalam rapat guru sehingga dapat diatasi bersama. Hal yang sama juga dilakukan oleh Kepala MAN 2 Palu. Untuk MAN Insan Cendekia dengan persoalan akses jalan dan keamanan yang belum memadai, maka untuk menyelesaikan hal tersebut adalah dengan merekrut tenaga keamanan sebanyak 8 orang dari masyarakat sekitar wilayah madrasah yang letaknya di daerah terpencil serta merancang MoU dengan Pemerintah Daerah agar mendapat bantuan perbaikan akses jalan dan penerangan lampu jalan.

Selama masa kepemimpinan tentu ada masalah yang berhasil diselesaikan ataupun sebaliknya. Diungkapkan oleh Kepala MAN 1 Palu bahwa peristiwa penting yang dialami adalah ketika para peserta didik melakukan protes karena belajar dalam tenda yang panas dan tidak kondusif. Solusi yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah, dengan menyampaikan kepada siswa bahwa hal tersebut sifatnya sementara sampai gedung diperbaiki dan dapat digunakan kembali, dengan pendekatan musyawarah.

Peristiwa penting yang terjadi dalam kepemimpinan Kepala MAN 2 adalah ketika menerima program TANI MAS dari Kementerian Pertanian.

Program tersebut berhasil dilaksanakan di lingkungan peserta didik, guru dan pegawai madrasah.

Peristiwa penting yang dialami oleh MAN Insan Cendekia adalah keberhasilannya mendapatkan bantuan pembangunan laboratorium terpadu. Peresmianya dihadiri langsung oleh direktur KSKK Direktorat Jenderal Kemenag RI, Kasubdit Sarana dan Prasarana serta tamu lainnya, serta kunjungan dari Iman Besar Masjid Istiqlal Jakarta, Bapak Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A dan semua pelaksanaanya berjalan dengan lancar.

Penjelasan yang telah disampaikan oleh kepala madrasah di atas terkait dengan beberapa pertanyaan mengenai strategi kepemimpinan mereka dalam mengembangkan madrasah. Dalam kinerjanya semua bekerja agar dapat membangun mutu yang baik. Selanjutnya akan diuraikan hasil wawancara mengenai bagaimana kepala madrasah bekerja untuk membangun madrasah yang bermartabat.

Langkah awal yang dibangun untuk membentuk mutu yang berkualitas, maka tentunya akan terkait dengan program dan kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah. Beberapa jalan yang ditempuh untuk membangun kualitas adalah dengan meningkatkan semua aspek-aspek yang mendukung proses pembelajaran baik secara langsung maupun tidak langsung. Kegiatan yang dilakukan sebagaimana wawancara Kepala MAN 1 berikut:

*“Untuk membangun mutu yang baik, maka yang saya programkan adalah mengatur proses belajar mengajar, melaksanakan bimbingan belajar tambahan untuk persiapan KSM dan OSN, melaksanakan bimbingan belajar Bahasa Inggris dan Bahasa Arab, pembinaan KIR dengan melibatkan dosen dari Universitas Tadulako, pembinaan ekstrakurikuler,*

*pembinaan penelitian peserta didik, seperti penelitian daur ulang daun kelor menjadi masker”.*

Pada MAN 2 Kota Palu kegiatan lebih banyak difokuskan pada program keterampilan misalnya desain grafis, pertanian dan tata busana, program tahfiz Qur'an, serta bimbingan belajar untuk persiapan KSM dan OSN dengan melibatkan dosen dari Universitas Tadulako. Selain itu bimbingan belajar untuk kelas XII dalam rangka persiapan Ujian Nasional. Peserta didik ditempatkan di madrasah dengan program *boarding school* serta program klinik pembelajaran.

Membangun mutu secara global dilaksanakan oleh MAN Insan Cendekia, sebagai madrasah bertaraf nasional, kegiatannya juga sudah terprogram secara nasional. Intervensi yang dilakukan lebih intensif agar mutu dapat dicapai utamanya kualitas hasil belajar. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala MAN Insan Cendekia sebagai berikut:

*“Pembelajaran Reguler, Klinik Mata Pelajaran, yaitu dilaksanakan pada sore hari dari pukul 16.00-17.30. kegiatan ini hanya diperuntukkan kepada peserta didik yang mengalami kendala pada waktu pembelajaran di pagi hari. Melaksanakan bimbingan belajar tambahan malam. Kegiatan ini dilaksanakan dalam rangka persiapan menghadapi KSM, OSN dan lomba mapel lainnya yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi ternama di seluruh Indonesia. Membentuk kelas olimpiade, bahkan ketika menjelang pelaksanaan KSM, peserta didik MAN Insan Cendekia Palu mengikuti karantina pembinaan yang dipusatkan di MAN Insan Cendekia Serpong. Penguatan Peran Guru Asuh, Kajian kitab dan kegiatan keagamaan lainnya. Penguatan penguasaan Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan Bahasa Jepang. Pembinaan kegiatan seni dan olahraga serta kegiatan ekstrakurikuler”.*

Untuk membangun mutu yang berkualitas, maka dibutuhkan kerjasama yang baik dengan para guru dan tenaga kependidikan yang ada di madrasah. Cara kepala madrasah membangun kerjasama tentu dimulai dengan cara memperlakukan dan menghargai eksistensi mereka.

Kepala MAN 1 mengatakan bahwa semua diperlakukan sama, tanpa ada perbedaan, sesuai tugas dan fungsinya masing-masing. Kepala MAN 2 berpendapat bahwa kolega adalah mitra kerja, pendekatan secara individual sering dilakukan dengan cara berkunjung ke ruang guru dan pegawai untuk melakukan kontrol dan pengawasan. Kepala MAN Insan Cendekia menegaskan bahwa semua anak buah sama, tidak ada gab termasuk dalam kesejahteraan baik bagi ASN maupun non ASN.

Dalam proses pengelolaan madrasah, tentu tidak semua berjalan dengan lancar. Karakter yang beragam tentu membawa persoalan yang juga berbeda-beda. Kepala MAN 1 menjelaskan bahwa selama ini masalah yang terjadi hanya masalah kedisiplinan. Hal yang sama disampaikan juga oleh kepala MAN 2 dan MAN Insan Cendekia. Teguran secara lisan maupun tertulis akan disampaikan bagi guru dan pegawai yang melakukan pelanggaran tersebut. Sebaliknya, apabila ada guru dan pegawai yang mendapatkan prestasi, semua diapresiasi meskipun bentuknya berbeda sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala MAN 1 dengan memberi reward berupa barang atau hadiah:

*“Selama ini jika ada guru atau pegawai yang berhasil membimbing peserta didik, maka mereka yang diutus untuk mendampingi peserta didik ke tingkat nasional. Misalnya mengutus ketua Adiwiyata ke tingkat nasional. Memberi penghargaan kepada guru selaku Pembina ketaqwaan, terhadap program peserta didik yang bagus shalatnya dhuhanya. Memberikan penghargaan sebagai guru inspiratif pada momen upacara hari-hari besar nasional, dengan memberi piagam dan printer.”*

Bagi guru yang sudah sesuai dengan kualifikasi juga perlu terus ditingkatkan mutunya, diantaranya dengan mengikutkan mereka pelatihan, seperti Bimtek K-13, Bimtek Akreditasi madrasah, serta Bimtek pengisian rapor digital

(ARD) dan aplikasi SIEKA. Agar kegiatan tersebut dapat mengakomodir seluruh guru, maka ketiga kepala madrasah memasukkan kegiatan tersebut dalam program madrasah.

Peningkatan mutu tentu tidak hanya dimulai dengan peningkatan mutu guru, namun juga bagaimana pemimpin memahami visi misi madrasah. Ibaratnya kompas, maka visi misi itulah yang menjadi dasar pengembangan mutu madrasah. Pemahaman kepala madrasah tentang visi misi sudah cukup jelas sebagaimana hasil wawancara dengan kepala MAN 1 sebagai berikut:

*“Saya memahami bahwa melalui Evaluasi Diri Madrasah (EDM), maka visi harus sejalan dengan program. Misalnya program Adiwiyata, agar program ini bisa berjalan dan dipahami oleh semua warga madrasah, maka program Adiwiyata ini dimasukkan dalam visi dan misi madrasah yang berwawasan lingkungan.”*

Bahkan menurut kepala MAN 2 visi misi adalah gambaran pemikiran yang ada dalam benak pengelola, sebagaimana hasil wawancara berikut:

*“Semua warga madrasah harus memahami visi dan misi madrasah, sebagai arah yang akan menuntun kepada pencapaian tujuan madrasah.”*

Untuk mengukur keterlaksanaan rencana strategis dibutuhkan evaluasi. Evaluasi disusun dalam bentuk kegiatan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, potensi serta ketercapaian program. Dalam hal pengembangan profesionalisme guru dan pegawai, Kepala MAN Insan Cendekia memberikan penegasan sebagaimana kutipan wawancara berikut:

*“Semua program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas guru dan pegawai, saya sangat memberi dukungan misalnya memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti Diklat, workshop dan seminar. Saya sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas pegawai, misalnya memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan. Termasuk*

*pengembangan profesionalitas untuk diri saya sendiri, seperti Studi Visit ke luar negeri.”*

Bahkan menurut kepala MAN 1 kesempatan diberikan seluas-luasnya termasuk untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi seperti kutipan wawancara berikut:

*“Saya sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas guru dan pegawai, misalnya mendorong kegiatan MGMP, memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, workshop dan seminar, serta memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Sama saja dengan apa yang dilakukan terhadap guru, saya sangat mendukung seluruh program dan kegiatan yang terkait dengan pengembangan profesionalitas pegawai ataupun kepada diri saya sendiri. Misalnya memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, serta memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, serta memberi kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.”*

Beberapa hal yang telah dijelaskan sebelumnya juga terkait dengan bagaimana kepala madrasah mengambil keputusan yang penting. Setiap keputusan harus mendatangkan kebaikan bagi semua yang terdampak dengan keputusan tersebut. Menurut Kepala MAN 1 semua keputusan dipikirkan secara matang, tak ada yang dirugikan. Kepala MAN Insan Cendekia mengambil keputusan dengan melibatkan semua unsur pimpinan Madrasah dalam suasana kebersamaan. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Kepala MAN 2 Palu.

Apabila semua unsur yang membangun mutu sudah dilaksanakan, maka madrasah perlu mengevaluasi diri dengan mempertimbangkan apa yang dialami oleh pengguna layanan, baik itu peserta didik, orang tua maupun masyarakat di sekitar. Menurut Kepala MAN 2 jika ada keluhan dari pengguna layanan maka

cara yang ditempuh adalah duduk bersama untuk menemukan solusinya, hal yang sama juga dilakukan oleh Kepala MAN 1 Palu. Untuk MAN Insan Cendekia dengan pendekatan yang berbeda. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MAN Insan Cendekia sebagai berikut:

*“Di MAN Insan Cendekia karena peserta didiknya berasrama, maka komplain dari orang tua sangat sering dan hampir setiap hari ada, baik persoalan makan, penggunaan HP, WC, kebersihan kamar dan sebagainya. Saya menyikapi dengan arif dan bijaksana kemudian mendiskusikan dengan semua unsur madrasah yang terkait.”*

Agar keluhan penggunaan layanan dapat diatasi maka madrasah membuat program untuk mengadakan pertemuan misalnya pada saat penyambutan peserta didik tahun pelajaran baru, penerimaan rapor dan pada saat wisuda. Untuk MAN 2 dengan rapat penerimaan peserta didik baru, rapat komite, serta rapat dengan orang tua siswa kelas XII. Bahkan oleh Kepala MAN 1 dibuatkan sarana khusus untuk berkomunikasi melalui WhatsApp Group.

Berdasarkan uraian hasil wawancara di atas, maka peneliti berkesimpulan bahwa strategi pengembangan mutu yang telah dilaksanakan oleh ketiga Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Palu, sebagai berikut:

1. Membangun jaringan sosial dan hubungan kerja sama dengan pihak terkait.
2. Berupaya meraih prestasi madrasah baik di tingkat kota, provinsi dan nasional atau bahkan sampai ke tingkat internasional.
3. Kemampuan dalam menyelesaikan setiap hambatan dan permasalahan madrasah.
4. Penyusunan program dan pengambilan kebijakan madrasah yang tepat.

5. Melaksanakan program dan kegiatan yang tidak dilaksanakan oleh madrasah lain.
6. Menciptakan iklim komunikasi dan kerja sama yang baik dengan seluruh guru dan tenaga kependidikan.
7. Menegakkan semangat kedisiplinan di lingkungan madrasah.
8. Melaksanakan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan secara rutin.
9. Memberikan penghargaan dan reward kepada guru dan tenaga kependidikan.
10. Meningkatkan kualitas kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan, workshop, forum MGMP dan sebagainya.
11. Memahami visi misi madrasah dan mensosialisasikannya kepada seluruh warga madrasah.
12. Melaksanakan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) untuk mengetahui kekuatan, kelemahan dan potensi madrasah serta ketercapaian program.
13. Memberikan motivasi dan izin kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Strategi pengembangan mutu yang telah dilaksanakan oleh ketiga Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Palu, dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.37 Strategi Kepemimpinan Kepala MAN di Kota Palu**

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah
---------------------------------------

<p>Kepala MAN 1 Kota Palu</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun jaringan kerja sama dengan instansi terkait.</li> <li>2. Berupaya meraih prestasi di tingkat Kota, Provinsi dan Nasional.</li> <li>3. Menyelesaikan hambatan yang dihadapi oleh madrasah.</li> <li>3. Menyusun program yang mendukung proses pembelajaran untuk meraih mutu yang baik, seperti mengatur PBM, Bimbel persiapan KSM dan OSN, Bimbel Bahasa Asing, pembinaan KIR dengan bekerja sama dengan Universitas Tadulako, pembinaan ekstrakurikuler, penelitian daur ulang daun kelor menjadi masker.</li> <li>4. Kebijakan kepala madrasah dalam peningkatan mutu.</li> <li>5. Membangun kerja sama dengan perguruan tinggi dalam pembinaan kesiswaan.</li> <li>6. Membangun kerja sama dengan pendidik dan tenaga kependidikan, dengan cara memperlakukan dan menghargai mereka dengan baik.</li> <li>7. Memberi penghargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang berhasil membimbing siswa meraih prestasi.</li> <li>8. Peningkatan kualitas guru melalui MGMP, BIMTEK, dan DIKLAT.</li> </ol>	<p>Kepala MAN 2 Kota Palu</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalin kemitraan dengan pihak lain.</li> <li>2. Berupaya meraih prestasi di tingkat Kota, Provinsi dan Nasional.</li> <li>3. Menyelesaikan hambatan yang dihadapi oleh madrasah.</li> <li>4. Menyusun program unggulan yang tidak dilakukan oleh madrasah lain seperti TANI MAS.</li> <li>5. Memfokuskan program keterampilan, seperti desain grafis, tata busana, program tahfidz al-Qur'an, bimbel persiapan KSM dan OSN, dan bimbel untuk kelas XII persiapan UN melalui program Boarding School dan klinik pembelajaran.</li> <li>6. Kebijakan Kepala madrasah dalam peningkatan mutu.</li> <li>6. Membangun kerja sama dengan perguruan tinggi dalam pembinaan kesiswaan.</li> <li>7. Membangun kerja sama dengan pendidik dan tenaga kependidikan, dengan cara memperlakukan dan menghargai mereka dengan baik.</li> <li>8. Memberi penghargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang berhasil membimbing siswa meraih prestasi.</li> <li>9. Peningkatan kualitas guru melalui MGMP,</li> </ol>	<p>Kepala MAN IC Kota Palu</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun MoU dan jaringan sosial kepada mitra terkait.</li> <li>2. Berupaya meraih prestasi untuk sejajar dengan IC di seluruh Indonesia, agar bisa ke tingkat internasional.</li> <li>3. Menyelesaikan hambatan yang dihadapi oleh madrasah.</li> <li>4. Melengkapi sarana dan prasarana Madrasah.</li> <li>5. Pembelajaran reguler.</li> <li>6. Klinik mata pelajaran.</li> <li>7. Bimbel tambahan untuk persiapan KSM, OSN, dan mata pelajaran lainnya.</li> <li>8. Membentuk kelas olimpiade.</li> <li>9. Mengikuti karantina pembinaan di MAN IC Serpong ketika menjelang lomba KSM dan KSN.</li> <li>9. Penguatan peran guru asuh.</li> <li>10. Penguatan kajian kitab.</li> <li>11. Penguatan penguasaan Bahasa Arab, Inggris dan Jerman.</li> <li>12. Pembinaan kegiatan seni dan olah raga.</li> <li>13. Membangun kerja sama dengan guru.</li> </ol>
--	--	--

<p>9. Memahami visi dan misi madrasah.</p> <p>10. Memberi peluang kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.</p> <p>11. Pengambilan keputusan oleh Kepala Madrasah.</p> <p>12. Membuka ruang terhadap keluhan dari pengguna layanan.</p> <p>13. Melakukan Evaluasi Diri Madrasah.</p>	<p>BIMTEK, dan DIKLAT.</p> <p>10. Memahami visi dan misi madrasah.</p> <p>11. Memberi peluang kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.</p> <p>12. Pengambilan keputusan oleh Kepala Madrasah.</p> <p>13. Membuka ruang terhadap keluhan dari pengguna layanan.</p> <p>14. Melakukan Evaluasi Diri Madrasah.</p>	
---	---	--

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan di atas Peneliti menarik kesimpulan:

1. Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan budaya mutu, agar output yang dihasilkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan tuntutan zaman, sehingga penerapan model kepemimpinan kepala madrasah menjadi signifikan dalam mewujudkan madrasah mandiri berprestasi. Kepala MAN 1 Kota Palu dalam memimpin madrasah, mengembangkan model kepemimpinan *transaksional*. Hal ini dapat dilihat dari komitmennya untuk mewujudkan madrasah yang bermutu dan berupaya keras untuk mewujudkan visi misi madrasah dengan memfokuskan program dan kegiatannya pada peningkatan kualitas akademik sebagai madrasah riset dan madrasah keterampilan, serta penataan lingkungan melalui program adiwiyata dan program sekolah sehat. Dengan memberdayakan seluruh wakamad dan mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada seluruh tim untuk melakukan program-program peningkatan mutu. Selanjutnya Kepala MAN 2 Kota Palu dalam memimpin madrasah, mengembangkan model kepemimpinan *transformasional*, dimana dalam kiprahnya mengembangkan pendidikan senantiasa melakukan inovasi-inovasi, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan dalam menghadapi tuntutan masyarakat untuk mampu menghasilkan sumber daya manusia unggul yang pandai, kreatif,

2. inovatif dan sanggup membaca trend masa depan yang memiliki keahlian atau skill yang dapat di gunakan untuk memasuki Dunia Usaha atau Dunia Industri (DU/DI) atau melanjutkan studi perguruan tinggi. Adapun Kepala MAN Insan Cendekia Kota Palu mengembangkan model kepemimpinan *visioner* dengan melakukan terobosan dan langkah-langkah kongkrit untuk menjaga marwah MAN Insan Cendekia, yang dikenal oleh masyarakat Indonesia sebagai madrasah yang berkualitas.
3. Pengembangan mutu madrasah yang dilakukan oleh Kepala MAN 1 dan MAN 2 banyak memiliki persamaan dalam hal pelaksanaan proses belajar mengajar, bimbingan peningkatan kualitas siswa, kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan keagamaan, tetapi yang berbeda adalah MAN 1 mengembangkan keterampilan bahasa jerman sementara MAN 2 mengembangkan keterampilan bahasa perancis dan menyelenggarakan program boarding school. Sementara pengembangan mutu yang dilaksanakan di MAN Insan Cendekia berbeda dengan madrasah yang lain, karena seluruh siswanya di asramakan sehingga pola pembinaannya lebih efektif, terarah, dan terkontrol seperti program responsi, program tutorial pendampingan belajar malam, program intensif bimbingan, program klinik mata pelajaran, program matrikulasi, program remedial dan program pengayaan.
4. Strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh ketiga Kepala MAN di Kota Palu, hampir semua sama, misalnya peningkatan disiplin guru, memberi kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan studi, serta program

unggulan madrasah lainnya misalnya tahfiz Al-Qur'an dan adiwiyata madrasah.

## **B. Implikasi Penelitian**

1. Peningkatan kualitas kepala madrasah masih perlu ditingkatkan baik kualifikasi maupun pelatihan yang mendukung potensi kepemimpinan secara berkala, seperti diklat dan atau studi banding. Hal ini bertujuan agar kepala madrasah mendapatkan wawasan yang lebih luas mengenai model kepemimpinan dalam mengembangkan budaya mutu.
2. Diharapkan kepada Kementerian Agama, agar kiranya memberikan dukungan perhatian bagi madrasah yang budaya mutunya belum berkembang. Dukungan tersebut dapat berupa program peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, atau berupa bantuan khusus pendanaan bagi pembangunan gedung dan fasilitas madrasah, seperti studio pembelajaran, perpustakaan digital, laboratorium terpadu, laboratorium bahasa dan sarana kegiatan ekstrakurikuler.
3. Meningkatkan peran serta masyarakat untuk mendukung pengembangan budaya mutu madrasah, dengan mengoptimalkan peran komite madrasah baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan dukungan tersebut maka pengembangan budaya mutu madrasah dapat terlaksana melalui sinergi yang baik antara pihak madrasah dengan masyarakat, terutama peran orang tua terhadap mutu pendidikan anak di madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adebanjo, D. Kehoe, D., *An Evaluation of quality culture problems in UK companies*, *International Journal of Operation & Production Management* 19, 2003.
- Aga, A. D. *Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity*. *Procedia Computer Science*, 100. 2016.
- Ahadiah, W. *Pengembangan Mutu di Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik*. 2017 Diakses 15 Oktober 2019 (<http://digilib.uinsby.ac.id/21784/5/Bab%202pdf>).
- Ahmad, Syarwani. *Faktor Penentu Keberhasilan Kepala Sekolah*, *Jurnal Penelitian Dan Evaluast Pendidikan*, 17.1. 2013 <<https://doi.org/10.21831/pep.v17i1.1365>>.
- al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin al-Mughirah bin Bardizbah al-Ju'fi, *Shahih al-Bukhari*, Juz 4, Maktabah Dahlan Indonesia, t.th
- Ali, M. S. N., Harun, C. Z. H., & AR, D. *Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri*. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 12, 3 (2), 2015.
- Ampry, Evy Segarawati. 2013 <<http://eprints.unm.ac.id/952/>>
- Aspin, D.N. Chapman, J.D and Wilkinson, V.R *Quality Schooling: A Pragmatic Approach to some Current Problems, Topics and Issues*, Cassel, London. 1994.
- Astawa, I Nyoman Temon. *'Memahami Peran Masyarakat Dan Pemerintah Dalam Kemajuan Mutu Pendidikan Di Indonesia*, *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3.2. 2017. <<https://doi.org/10,25078/jpm v312.200>>.
- Athapaththu, H.K.S. H. *An Overview of Strategic Managemen: An Analysis of the Concepts and the Importance of strategic Management*. *International Journal of Scientific and Reseach Publication*, Volume 6, Issue 2, 2016
- Avolio, Bruce J. and Sean T. Hannah, *'Leader Developmental Readiness'* , *Industrial and Organizational Psychology*, 2009 <<http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01150>>
- Bandura, Albert. *'Social Foundations of Though and Action'*, in *The Health Psychology Reader*, 2012 <http://doi.org/10.4135/9781446221129.n6>.

- Basri, Muhammad. "*Budaya Mutu dalam Pelayanan Pendidikan.*" 2011.
- Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York: Free Press. 1985.
- Bass, Bernard M. 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision'. *Organizational Dynamics*, 1990 [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bawasyir, Muh Farid. *Implementasi Budaya Mutu dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik di SMA Al Hikmah Surabaya Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya*, 2018.
- Bennis, Warren G. and Burt Nanus, 'Leaders: Strategies for Taking Charge'. *Human Resource Management*, 2003 <<http://doi.org/10.1002/hrm.3930240409>>
- Berry, G. *Leadership and the development of quality culture in schools.* *International Journal of educational management*, 11 (2), 1997.
- Berson, Yair. and Bruce j. Avolio, 'Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm', *Leadership Quarterly*, 2004 <<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>>
- Blanton, C. *A Principal's vision of excellence: achieving quality through empowerment praxis*, Vol. 3 No. 2, 1991
- Bohoris, George. and Evanthia P. Vorria, 'Leadership vs Managemen: A Business Excellence/Performance Management View', in *Landscape Management*, 2017
- Bowen, P.W. *The Need For Quality Cultures. Training for Quality*, Vol. 4 No. 2, 1996.
- Boyce, Lisa A. Stephen J. Zaccaro, and Michelle Zazanis Wisecarver, 'Propensity for Self-development of Leadership Attributes: Understanding, Predicting, and Supporting Peformance of Leader Self-Development', *Ledearship Quarterly*, 2010 <<http://doi.org/10.1016/j.leaque.2009.10.012>>.
- Choiri, Miftahul. 'Makna School Culture dan Budaya Mutu Bagi Stakeholder di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Demangan Kota Madiun Tahun Pelajaran 2014-2015', *Kodifikasia*, 9.1, 2016. <<https://doi.org/10.21154/kodifikasia v9il.464>>

- Cohen, Aaron. *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, *Human Resource Management Review*, <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>>
- Cook, Curtis W. Phillip L. Hunsaker. *Management and Organizational Behavior*. 2001
- Creswell, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publications, 1998.
- Daft, Richard L. *Manajemen*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Damayanti, Sri. '*Etika-Individu*', 2008. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011, Cet. I.
- Day, David V. Michelle M. Harrison, and Stanley M. Halpin, *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*, *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*, 2012 <<http://doi.org/10.4324/9780203809525>>
- Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, al-Hidayah: Surabaya, 1998
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. II, Jakarta: Balai Pustaka, 2005
- Dewi, I. C. & Herawati, N. *Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT Bangun Jaya Wacana Surabaya*. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 3(3). 2010.
- Dragoni, Lisa. and others, '*Understanding Managerial development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies*', *Academy of Management Journal*, 2009 <<http://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43669936>>
- Ekawati, Fitriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMPIT*, 3.2. 2018.
- Eliyanto dan Udik Budi Wibowo, *Pengaruh Jenjang Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengalaman Mengajar Terhadap Profesionalisme Guru SMA Muhammadiyah Di Kabupaten Kebumen*, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1.1. 2013 <<https://doi.org/10.21831/amp.v1i1.2321>>

- Fisher, S. G, Hunter, T. A. dan Macrosson, W. D. K. *Team or Group? Managers' Perception of the Differences. Journal of Managerial Psychology*, 12 (4), 1997
- Fitrah, Muh. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan'*, *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3.1. 2017 <<https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>>
- Gore, E,W. Jr. "Total quality managemen in education". In Hubbard, D.L. (Ed), *Continuous Quality Improvemen: Making the Tarnsition to Education*, 1993, Prescott Publishing Company, Maryville, MO.
- Grace, G. *School Leadership: Beyond Educational Managemen* . 1995, The falmer Press. London.
- Grinsven, Lia Van. and Harm Tillema, 'Learning Opportunities to Support Student Self-Regulation: Comparing Different Instructional Formats', *Educational Research*, 2006 <<http://doi.org/10.1080/00131880500498495>>
- Grönroos, Christian. *Service Management and Marketing, European Journal of Marketing*, 2007<<https://doi.org/10.1108/EUM0000000004874>>
- Hadis, Abdul. dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Handayani, Titik. dan Aliyah A Rasyid, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo*, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 32, 2015<<https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>>
- Harbani, P. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta. 2008
- Harris, P.R, dan Harris, K.G. *Managing Effectively Through Teams. Team Performance Management: An International Journal*, 2 (3), 1996.
- Harvey, L. and Stensaker, B. *Quality culture: Understandings, boundaris and linkages. European Jurnal of Education*. 2008.
- Hasibuan, M. S. P. *Organization and Motivation*. Jakarta: PT. Earth Literacy, 2005
- Heery, Edmund. and Mike Noon, *A Dictionary of Human Resource Management*, 2008 <<https://doi.org/10.1093/acref/9780199298761.001.0001>>

- Herson. Anwar, *Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah*", Nadwa, 8.1. 2014, 3  
<<https://doi.org/10.21580/nw.2014.8.1.569>>
- Heru, T. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan Bawahan*. Jurnal Akuntansi & Manajemen. 2004. STIE YKPN.
- Hidayat, M. *Manajemen Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pager aji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas*. Tesis, IAIN Purwokerto, 2018.
- Hidayat, Rais. and others, "Optimalisasi Budaya Mutu Sekolah Untuk Meningkatkan Komitmen Guru" Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 6. No. 2, Juli 2018 P-ISSN 2302-0296 E-ISSN 2614-3313 *Optimalisasi*, 41. 2, 2017
- House, Robert J. and Ram N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?". *Journal of Management*, 1997  
<<http://doi.org/10.1177/014920639702300306>>
- Hurtz, Gregory M. and Kevin J. Williams, 'Attitudinal and Motivational Antecedents of Participation in Voluntary Employee Development Activities', *Journal of Applied Psychology*, 2009  
<<http://doi.org/10.1037/a.0014580>>
- Irani, Nezhad Haj Ali. F., Reza Noruzi, M., Papavasileiou, E. F., Lyons, S. T., Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Hirekhan, M. Issn 1412- 8683.29. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, IV(2), 2017.
- Iscan, F. O. Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application Among Turkish SME's. *Journal International Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 2014.
- Jahidi, Jaja. "Kualifikasi dan Kompetensi Guru", 2529, <<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/adpen/article/view/189/181>>
- Jalal, Fasli. dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa. 2001.
- Johnson, David W. dan Roger T. Johnson. "Making Cooperative Learning Work." *Theory into Practice*, 1999.

- Johnson, J.J. *Differences in Supervisor and Non Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate, Public Personal Managemen*. Vol. 29,1, 2000.
- Jusuf, Raisa Shoffiani. '*Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial*', *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1.3, 2013
- Kadarusman, D. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses. 2012.
- Kadiyono, Anissa. and Suryana Sumantri, *Identifikasi Hambatan Organisasi dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia Serta Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran, 1, 2011.
- Kanji, Gopal K. '*Performance Measurement System*' , *Total Quality Management*, 2002 <<http://doi.org/10.1080/0954412022000002090>>
- Kausar, S. *Impact of Quality Culture on Employees' Motivation : A Study on Education Sector of Pakistan*, 22 (7), 2014.
- Kavanagh, Michael J. '*The Practice of Managemen, Group & Organization Management*, 1994 <<http://doi.org/10.1177/1059601194193002>>
- Kehagia, Angie A. Graham K. Murray, and Trevor W Robbins, *Learning and Cognitive Flexibility Frontostriatal Function and Monoaminergic Modulation Current Opinion in Neurobiology*, 2010 <<https://doi.org/10.1016/j.conb.2010.01.007>>
- Khan, N. *Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3). 2017.
- Kitapci, Olgun. Ceylan Akdogan, and Ibrahim Taylan Dortyol, *The Impact of Service Quality Dimensions on Patient Satisfaction. Repurchase Intentions and Word-of-Mouth Communication in the Public Healthcare Industry*, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 2014 <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.030>>
- Komariah, Aan. dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010
- Koswara, D. Deni. dan Elin Rosalin, *Studi tentang Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah pada SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan*

- Kota Bandung, *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53.9, 2013.
- Kotler, J. P. ‘*What Leaders Really Do.*’ *Harvard Business Review*, 1990 <<<http://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>>
- Kotler, Philip. ‘Kotler on...’, *Management Decision*, 1991 <<http://doi.org/10.1108/00251749110004961>>.
- Kuntoro, Sodik A. *Kemitraan Sekolah, Workshop Strategi Pengembangan Mutu Sekolah Bagi Kepala Sekolah dan Pengawas*. *Jurnal Nasional*, 2010.
- Kurniasih, W. D. dan Radiana, U. *Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah Dasar Swasta Bruder Melati Kota Pontianak*. 2013.
- Kusnadi, *Nelayan Strategi Adaptasi dan Jaringan Sosial*, Bandung; Humaniora Utama Press, 2000
- Lanares, J. “*Developing a Quality Culture*“, in *EUA Bologna Handbook*, C 2.1-1 (Brussels/Berlin, EUA/Raabe, March 2008).
- Langford, David P. Barbara A. Cleary, *Orchestrating Learning with Quality. ASQ Quality* Pres Milwaukee, 1995
- Lazwardi, Dedi. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*, 66 2012.
- Leithwood, K. & Louis, K.S. *Organizational Learning In School*. Lisse: Sweet's and Zeitlinger. 1998.
- Lengkong, Tatilu, J., V. P. K., & Sendow, G. M. *Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Galesong Pratama Manado*. *Jurnal Emba*, 2(1). 2014.
- Luca, J. dan Tarricone, P. *Does emotional Intelligence Affect Successful Teamwork? Proceedings of the 18 Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Melbourne*: University of Melbourne. 2001.
- Luthars, Fred. *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*. 2002, <<https://doi.org/10.1002/job.165>>
- Malhi, R. S. *Creating and Sustaining A Quality Culture*. *Juornal of defense Managemen*. 2013. Anwar, S. *Pengembangan Budaya Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*. *Jurnal Studi Keislaman*, 14 (2), 2014.

- Malhi, Ranjit Singh. "Creating and Sustaining: A Quality Culture," *Journal of Defense Management*, 2013.
- Manik, Ester. dan Kamal Bustomi, *Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek*, *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 5.2, 2011.
- Mat Zin, R. *Kepimpinan dalam Pengurusan*, Kuala Lumpur: Utusan Publications. 1996.
- Maxwell, Joseph A. 'Literature Reviews of, and for, Educational Researcher: A Commentary on boote and Beile's "Scholars Before Researchers"., *Educational Researchers*, 2006 <<http://doi.org/10.3102/0013189X035009028>>.
- Meyer, John P. and Lynne Herscovitch, *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*, *Human Resource Management Review*, 2001 <[https://doi.org/10.1016/S10534822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S10534822(00)00053-X)>
- Miles, Mathew B. dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi dengan judul *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992
- Mintsberg, H. *The Rise and Falls Of Strategic Planning*. Basic Books, 1994.
- Muhajir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996
- Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005
- Mulyasa, E. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Sebuah Panduan Praktis*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012 <<https://doi.org/10.1021/cg9006229>>
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah/Madrasah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyasa, E. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013
- Narsa, I. M. *Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus*

- Transaksional. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), 2012.
- Nasution. *Metode Penelitian Kualitatif Naturalistik*. 2007, Jakarta Bumi Aksara.
- Nata, Abuddin. *Metodologi Studi Islam, Edisi Revisi*. Jakarta PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Gadjah Mada University Press: Yogyakarta, Cet. I, 2001)
- Nawawi, Hadari. dan Martini Hadari. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2004
- Nazim, F. & Mahmood, A. *Principals Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers*. *Journal of Education and Practice*, 7(34). 2016.
- Noor, J. *Metodologi Penelitian*. Jakarta Kencana Prenada Media Group, 2011.
- Northouse, Peter Guy. *Leadership Theory and Practice Seventh Edition*, SAGE, 2016.
- Nugraheni, Aninditya Sri. dan Siti Khanifah, *Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*. vol. 2, 2015.
- Nurpina, Siti. *Pengaruh Penghargaan (Reward) Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Prestasi Kerja Guru SMA Negeri Di Kabupaten Sukabumi*, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7.2 (2016). 1337 <<https://doi.org/10.21009/jmp.07205>>.
- Okcu, V. *Relation between Secondary School Administrators Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School*. *Journal Educational Sciences*, 14(6), 2014.
- Paine, L. S. "Managing for Organizational Integrity." *Harvard Business Review*, March-April, 72 (2), 1994.
- Pramono, Setio. *Total Quality Management sebagai Budaya Organisasi dalam mencapai Mutu Pelayanan Pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan* (t.th) Institut Pertanian Bogor.
- Purwadarminta, WJS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cet III Jakarta Balai Pustaka, 2005

- Rakib, Muhammad. dan Agus Syam, '*Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Life Skills Berbasis Potensi Lokal Untuk Meningkatkan Kabupaten Pinrang*, Jurnal Administrasi Publik, 6.1. 2016
- Ramaiah, A. I. *Kepimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya. IBS Buku Sdn. Bhd. 2003
- Reichard, Rebecca J. and Stefanie K. Johnson, '*Leader Self-Development as Organizational Strategy Leadership Quarterly*, 2011  
<<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>>
- Renowati, "*Jaringan Sosial Gereja Kristen Jawi Wetan (GKJW) Dengan Pondok Pesantren di Malang Jawa Timur*", *Jurnal Analisa Pengkajian Masalah Sosial Keagamaan*, Volume 20 Nomor 01 Juni 2013.
- Riyanta, T. *Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Transformasional*. Jurnal Manajemen Pendidikan. UNY. 2016.
- Roger dan Alvin. *Manajemen Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Gramedia, 1988
- Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung PT. Refika Aditama, 2008
- Said, A. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*. Evaluasi, 2 (1), 2018.
- Sallis, Edward. *Total Quality Managemen in Education*. Jogjakarta: Ircisod, 2011.
- Scarnati, J. T. *on Becoming a Team Player. Team Performance Managemen: An International Journal*, 7 (1/2), 2001.
- Schein, E. *Organizational Culture American Psychologist*. 1990.
- Sergiovanni, T. J. R. Metzcus, & L. BurdenToward, *A Particularistic Approach to Leadership Style: Some Findings*. American Educational Research Journal, 1969.
- Shields, Murray W. William R. Spriegel, and Ernest Coulter Davis, *Principles of Business Organization, Southern Economic Journal*, 1947  
<<https://doi.org/10.2307/1053358>>
- Sinclair, David. and Mohamed Zairi, '*Performance Measurement as an Obstacle to TQM*', *The TQM Magazine*, 1995  
<<http://doi.org/10.1108/09544789510081117>>

- Siregar, Muhammad Rezki. "*Penerapan Budaya Mutu di SMA Negeri Dolok Batu Nanggar melalui Training dan Pelatihan Manajemen*". Tesis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (t.th).
- Sohal, A. S. and M. Terziovski, '*TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical to Success*', *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2000 <<http://doi.org/10.1108/02656710010304564>>
- Sonedi, Tutut Sholihah, dan Dihasbi, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, *Anterior Jurnal*, 18.1. 2018 <<https://doi.org/10.33084/anterior.v18il436>>
- SP, Robbins. dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Stoner, Freeman .and Gilbert. 2000. *Management*. Sixth Edition, Pearson Education.
- Sudarwan, D. *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Pendidikan (IQ, EQ), Etika, Perilaku Motivational dan Mitos)*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 1992
- Sukaningtyas, Dwi. Djam'an Satori, and Udin Saefudin Sa'ud, *Developing the Capacity of the School Management in Enhancing, Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Dalam Membangun Pemahaman Visi Dan Misi*, 36.1. 2017.
- Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008
- Terry, M. P. *Empowering Teachers as Leaders*. University of Memphis. 2000
- Thoyib, Armanu. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, *Jurnal Manajemen dan Wirausaha*, 7.1, 2005 <<https://doi.org/10.9744/jmk.7.1.pp.60-73>>
- Tomic, B. *Cultivating a Rich. Quality Progres*, Vol. 50, 2017.
- Toner, Emily. and others, '*Character Strengths and Wellbeing in Adolescence: Structure and Corellates of The Velues in Action Inventory of Strengths for Children*', *Personality and Individual Differences*, 2012 <<http://doi.org/10.1016/j.paid.2011.12.014>>
- Trewin, D. *The Inportance of a Quality Culture. Quality Control and Applied Statistics*, 48 (6), 2003.

- Tungkunan, P. Leekitchawatana, P., Pimsarn, N & Chumnum, S. *Strategic Plan For Defeloping quality Culture at Eastern School of the Office of Focational Education Commission, Thailand. Journal ABAC* vol.20, 2, 2008.
- Uno, H. B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2007.
- Usman, H. *Peranan dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah*. Jurnal Ptk Dikmen, 3 (1), 2014.
- Verešova, Marcela. and Dana Mala, *Stress, Proactive Coping and Self- Efficacy of Teachers. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 55.2001. 2012<<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.506>>
- Wagerman, Ruth. and others, 'Senior Leadership Teams: What it Takes to Make Them Great.' , *In the Black*, 2008.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 2010. ISBN: 979-421-670-4
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta Rajawali Pers, 2011.
- Wahyuddin, W. *Headmaster Leadership and Teacher Competence in Increasing Student Achievement in School*. 10 (3), 2017
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung Alfabeta, 2012
- Widodo, Hendro. "Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu," Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 7 No. 2, 2018, 7.2.
- Widodo, Hendro. "Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu," Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 7 No. 2 , 2019, 7.2.
- Yahya, Fata Asyrofi. *Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, dan Madrasah: Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output*, El-Tarbawi, 8.1. 2015, <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol.8 iss1 art6>
- Yukl, G. *Leadership in Organizations*. 3rd Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River. 1994

**INSTRUMEN ACUAN MUTU PADA MAN 1 KOTA PALU  
(STUDI DOKUMENTASI)**

NO.	ACUAN MUTU	Indikator	Sub Indikator	Ketersediaan		Keterangan
				Ya	Tidak	
1.	Standar Isi	Perangkat pembelajaran sesuai rumusan kompetensi lulusan	Perangkat pembelajaran memuat karakteristik kompetensi sikap			
			Perangkat pembelajaran memuat karakteristik kompetensi pengetahuan			
			Perangkat pembelajaran memuat karakteristik kompetensi keterampilan			
			Perangkat pembelajaran menyesuaikan tingkat kompetensi siswa			
			Perangkat pembelajaran menyesuaikan ruang lingkup materi pembelajaran			
		Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dikembangkan sesuai prosedur	Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dikembangkan dengan melibatkan pemangku kepentingan			
			Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dikembangkan dengan mengacu pada kerangka dasar penyusunan			
			Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan			

			dikembangkan dengan melewati tahapan operasional pengembangan			
		<b>Sekolah melaksanakan kurikulum sesuai ketentuan</b>	Sekolah menyediakan alokasi waktu pembelajaran sesuai struktur kurikulum yang berlaku			
			Sekolah mengatur beban belajar berdasarkan bentuk pendalaman materi			
			Sekolah menyelenggarakan aspek kurikulum pada muatan local			
			Sekolah melaksanakan kegiatan pengembangan diri siswa			
2	Standar Proses	<b>Sekolah merencanakan proses pembelajaran sesuai ketentuan</b>	Perencanaan pembelajaran mengacu pada silabus yang telah dikembangkan			
			Perencanaan pembelajaran mengarah pada pencapaian kompetensi			
			Pendidik menyusun dokumen rencana dengan lengkap dan sistematis			
			RPP mendapatkan evaluasi dari kepala sekolah dan pengawas sekolah			
		<b>Proses pembelajaran dilaksanakan</b>	Membentuk rombongan belajar dengan jumlah siswa sesuai ketentuan			
			Mengelola kelas sebelum memulai pembelajaran			

		<b>dengan tepat</b>	Pembelajaran mendorong Siswa Mencari Tahu			
			Pembelajaran menuju penguatan penggunaan pendekatan ilmiah			
			Pembelajaran Berbasis Kompetensi			
			Pembelajaran Terpadu			
			Pembelajaran dengan jawaban yang kebenarannya multidimensi			
			Pembelajaran menuju keterampilan aplikatif			
			Pemberdayaan siswa sebagai pembelajar sepanjang hayat			
			Pembelajaran yang menerapkan prinsip bahwa siapa saja adalah guru, siapa saja adalah siswa, dan di mana saja adalah kelas			
			Mengakui atas perbedaan individual dan latar belakang budaya siswa			
			Menerapkan metode pembelajaran sesuai karakteristik siswa			
			Memanfaatkan media pembelajaran dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran			
			Pembelajaran Berbasis Aneka Sumber Belajar			
			Mengelola kelas saat menutup pembelajaran			

		<b>Pengawasan dan penilaian otentik dilakukan dalam proses pembelajaran</b>	Melakukan penilaian otentik secara komperhensif			
			Memanfaatkan hasil penilaian otentik			
			Melakukan pemantauan proses pembelajaran			
			Melakukan supervisi proses pembelajaran kepada guru			
			Mengevaluasi proses pembelajaran			
			Menindaklanjuti hasil pengawasan proses pembelajaran			
3	<b>Standar Penilaian</b>	<b>Aspek penilaian sesuai ranah kompetensi</b>	Penilaian Mencakup ranah sikap, pengetahuan, dan keterampilan			
			Bentuk pelaporan penilaian sesuai dengan ranah yang dinilai			
		<b>Teknik penilaian obyektif dan akuntabel</b>	Jenis teknik penilaian yang digunakan obyektif dan akuntabel			
			Kelengkapan perangkat teknik penilaian			
		<b>Penilaian pendidikan ditindaklanjuti</b>	Menindaklanjuti hasil pelaporan penilaian			
			Melakukan pelaporan penilaian secara periodik			
		<b>Instrumen penilaian menyesuaikan</b>	Instrumen penilaian aspek sikap			

		<b>aspek</b>	Instrumen penilaian aspek pengetahuan			
			Instrumen penilaian aspek keterampilan			
		<b>Penilaian dilakukan mengikuti prosedur</b>	Prosedur penilaian berdasarkan penyelenggara penilaian			
			Prosedur penilaian dilakukan berdasarkan ranah yang akan dinilai			
			Kelulusan siswa berdasarkan pertimbangan yang sesuai			
		<b>4</b>	<b>Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan</b>	<b>Ketersediaan dan kompetensi guru sesuai ketentuan</b>	Berkualifikasi minimal S1/D4	
Rasio guru kelas dan guru mata pelajaran terhadap rombongan belajar seimbang						
Tersedia untuk tiap mata pelajaran						
Bersertifikat pendidik						
Berkompetensi pedagogik minimal baik						
Berkompetensi kepribadian minimal baik						
Berkompetensi profesional minimal baik						
Berkompetensi sosial minimal baik						
<b>Ketersediaan dan kompetensi kepala sekolah sesuai</b>	Kepala Sekolah Berkualifikasi minimal S1/D4					

		<b>ketentuan</b>	Berusia sesuai kriteria saat pengangkatan			
			Berpengalaman mengajar selama waktu yang ditetapkan			
			Berpangkat minimal III/c atau setara			
			Bersertifikat pendidik			
			Bersertifikat kepala sekolah			
			Berkompetensi kepribadian minimal baik			
			Berkompetensi manajerial minimal baik			
			Berkompetensi kewirausahaan minimal baik			
			Berkompetensi supervisi minimal baik			
			Berkompetensi sosial minimal baik			
			Tersedia Kepala Tenaga Administrasi			
			Memiliki Kepala Tenaga Administrasi berkualifikasi minimal SMK/ sederajat			
			Memiliki Kepala Tenaga Administrasi bersertifikat			
			Tersedia Tenaga Pelaksana Urusan Administrasi			
			Memiliki Tenaga Pelaksana Urusan Administrasi berpendidikan sesuai ketentuan			
			Berkompetensi kepribadian minimal baik			
			Berkompetensi sosial minimal baik			
			Berkompetensi teknis minimal baik			

			Berkompetensi manajerial minimal baik			
	<b>Ketersediaan dan kompetensi laboran sesuai ketentuan</b>		Tersedia Kepala Tenaga Laboratorium			
			Memiliki Kepala Tenaga Laboratorium berkualifikasi sesuai			
			Memiliki Kepala Tenaga Laboratorium bersertifikat			
			Tersedia Kepala Tenaga Laboratorium berpengalaman sesuai			
			Tersedia Tenaga Teknisi Laboratorium			
			Memiliki Tenaga Teknisi Laboratorium berpendidikan sesuai ketentuan			
			Tersedia Tenaga Laboran			
			Memiliki Tenaga Laboran berpendidikan sesuai ketentuan			
			Berkompetensi kepribadian minimal baik			
			Berkompetensi sosial minimal baik			
			Berkompetensi manajerial minimal baik			
			Berkompetensi profesional minimal baik			
		<b>Ketersediaan dan kompetensi pustakawan sesuai ketentuan</b>		Tersedia Kepala Tenaga Pustakawan		
			Memiliki Kepala Tenaga Pustakawan berkualifikasi sesuai			
			Memiliki Kepala Tenaga Pustakawan bersertifikat			

			Memiliki Kepala Tenaga Pustakawan berpengalaman sesuai			
			Tersedia Tenaga Pustakawan			
			Memiliki Tenaga Pustakawan berpendidikan sesuai ketentuan			
			Berkompetensi manajerial minimal baik			
			Berkompetensi pengelolaan informasi minimal baik			
			Berkompetensi kependidikan minimal baik			
			Berkompetensi kependidikan minimal baik			
			Berkompetensi sosial minimal baik			
			Berkompetensi pengembangan profesi minimal baik			
			Kelengkapan perangkat teknik penilaian			
		<b>Penilaian pendidikan ditindaklanjuti</b>	Menindaklanjuti hasil pelaporan penilaian			
			Melakukan pelaporan penilaian secara periodik			
		<b>Instrumen penilaian menyesuaikan aspek</b>	Instrumen penilaian aspek sikap			
			Instrumen penilaian aspek pengetahuan			
			Instrumen penilaian aspek keterampilan			
		<b>Penilaian dilakukan mengikuti prosedur</b>	Prosedur penilaian berdasarkan penyelenggara penilaian			

			Prosedur penilaian dilakukan berdasarkan ranah yang akan dinilai			
			Kelulusan siswa berdasarkan pertimbangan yang sesuai			
	<b>Ketersediaan dan kompetensi guru sesuai ketentuan</b>		Berkualifikasi minimal S1/D4			
			Rasio guru kelas dan guru mata pelajaran terhadap rombongan belajar seimbang			
			Tersedia untuk tiap mata pelajaran			
			Bersertifikat pendidik			
			Berkompetensi pedagogik minimal baik			
			Berkompetensi kepribadian minimal baik			
			Berkompetensi profesional minimal baik			
			Berkompetensi sosial minimal baik			
	<b>Ketersediaan dan kompetensi kepala sekolah sesuai ketentuan</b>		Kepala Sekolah Berkualifikasi minimal S1/D4			
			Berusia sesuai kriteria saat pengangkatan			
			Berpengalaman mengajar selama waktu yang ditetapkan			
			Berpangkat minimal III/c atau setara			

		Bersertifikat pendidik			
		Bersertifikat kepala sekolah			
		Berkompetensi kepribadian minimal baik			
		Berkompetensi manajerial minimal baik			
		Berkompetensi kewirausahaan minimal baik			
		Berkompetensi supervisi minimal baik			
		Berkompetensi sosial minimal baik			
		Tersedia Kepala Tenaga Administrasi			
		Memiliki Kepala Tenaga Administrasi berkualifikasi minimal SMK/ sederajat			
		Memiliki Kepala Tenaga Administrasi bersertifikat			
		Tersedia Tenaga Pelaksana Urusan Administrasi			
		Memiliki Tenaga Pelaksana Urusan Administrasi berpendidikan sesuai ketentuan			
		Berkompetensi kepribadian minimal baik			
		Berkompetensi sosial minimal baik			
		Berkompetensi teknis minimal baik			
		Berkompetensi manajerial minimal baik			
	<b>Ketersediaan dan kompetensi laboran sesuai ketentuan</b>	Tersedia Kepala Tenaga Laboratorium			
		Memiliki Kepala Tenaga Laboratorium berkualifikasi sesuai			

			Memiliki Kepala Tenaga Laboratorium bersertifikat			
			Tersedia Kepala Tenaga Laboratorium berpengalaman sesuai			
			Tersedia Tenaga Teknisi Laboratorium			
			Memiliki Tenaga Teknisi Laboratorium berpendidikan sesuai ketentuan			
			Tersedia Tenaga Laboran			
			Memiliki Tenaga Laboran berpendidikan sesuai ketentuan			
			Berkompetensi kepribadian minimal baik			
			Berkompetensi sosial minimal baik			
			Berkompetensi manajerial minimal baik			
			Berkompetensi profesional minimal baik			
		<b>Ketersediaan dan kompetensi pustakawan sesuai ketentuan</b>	Tersedia Kepala Tenaga Pustakawan			
			Memiliki Kepala Tenaga Pustakawan berkualifikasi sesuai			
			Memiliki Kepala Tenaga Pustakawan bersertifikat			
			Memiliki Kepala Tenaga Pustakawan berpengalaman sesuai			
			Tersedia Tenaga Pustakawan			
			Memiliki Tenaga Pustakawan berpendidikan sesuai			

			ketentuan			
			Berkompetensi manajerial minimal baik			
			Berkompetensi pengelolaan informasi minimal baik			
			Berkompetensi kependidikan minimal baik			
			Berkompetensi sosial minimal baik			
			Berkompetensi pengembangan profesi minimal baik			
5	Standar Pengelolaan	Sekolah melakukan perencanaan pengelolaan	Memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas sesuai ketentuan			
			Mengembangkan rencana kerja sekolah dengan ruang lingkup sesuai ketentuan			
			Melibatkan pemangku kepentingan sekolah dalam perencanaan pengelolaan			
		Program pengelolaan dilaksanakan sesuai ketentuan	Memiliki pedoman pengelolaan sekolah lengkap			
			Menyelenggarakan kegiatan layanan kesiswaan			
			Meningkatkan dayaguna pendidik dan tenaga kependidikan			
			Melaksanakan kegiatan evaluasi diri			
			Membangun kemitraan dan melibatkan peran serta masyarakat serta lembaga lain yang relevan			
			Melaksanakan pengelolaan bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran			

		<b>Kepala sekolah berkinerja baik dalam melaksanakan tugas kepemimpinan</b>	Berkepribadian dan bersosialisasi dengan baik				
			Berjiwa kepemimpinan				
			Mengembangkan sekolah dengan baik				
			Mengelola sumber daya dengan baik				
			Berjiwa kewirausahaan				
			Melakukan supervisi dengan baik				
		<b>Sekolah mengelola sistem informasi manajemen</b>	Memiliki sistem informasi manajemen sesuai ketentuan				
		<b>6 Standar Sarana dan Prasarana</b>	<b>Kapasitas daya tampung sekolah memadai</b>	Memiliki kapasitas rombongan belajar yang sesuai dan memadai Standar Pembiayaan			
				Rasio luas lahan sesuai dengan jumlah siswa			
				Kondisi lahan sekolah memenuhi persyaratan			
				Rasio Luas Bangunan Sesuai dengan Jumlah Siswa			
Kondisi Bangunan Sekolah Memadai							
Memiliki ragam prasarana sesuai ketentuan							
<b>Sekolah memiliki sarana dan prasarana pembelajaran yang lengkap dan layak</b>	Memiliki Ruang Kelas Sesuai Standar						
	Memiliki Laboratorium IPA sesuai standar						
	Memiliki ruang perpustakaan sesuai standar						
	Memiliki tempat bermain/lapangan sesuai standar						
	Memiliki laboratorium biologi sesuai standar						

			Memiliki laboratorium fisika sesuai standar			
			Memiliki laboratorium kimia sesuai standar			
			Memiliki laboratorium komputer sesuai standar			
			Memiliki laboratorium bahasa sesuai standar			
		<b>Sekolah memiliki sarana dan prasarana pendukung yang lengkap dan layak</b>	Memiliki Ruang Pimpinan Sesuai Standar			
			Memiliki ruang guru sesuai standar			
			Memiliki ruang UKS sesuai standar			
			Memiliki Tempat Ibadah Sesuai Standar			
			Memiliki Jamban Sesuai Standar			
			Memiliki Gudang Sesuai Standar			
			Memiliki Ruang Sirkulasi Sesuai Standar			
			Memiliki Ruang Sirkulasi Sesuai Standar			
			Memiliki ruang konseling sesuai standar			
			Memiliki ruang organisasi kesiswaaan sesuai standar			
			Menyediakan kantin yang layak			
			Menyediakan tempat parkir yang memadai			
			Menyediakan unit kewirausahaan dan bursa kerja			
7	<b>Standar Pembiayaan</b>		<b>Sekolah memberikan layanan subsidi silang</b>	Pembebasan biaya bagi siswa tidak mampu		
		Terdapat daftar siswa dengan latar belakang ekonomi yang jelas				
		Melaksanakan subsidi silang untuk membantu siswa				

			kurang mampu			
		<b>Beban operasional sekolah sesuai ketentuan</b>	Terdapat biaya operasional non personil sesuai ketentuan			
		<b>Sekolah melakukan pengelolaan dana dengan baik</b>	Pengaturan alokasi dana yang berasal dari APBD/APBN/Yayasan/sumber lainnya			
			Terdapat laporan pengelolaan dana			
			Memiliki laporan yang dapat diakses oleh pemangku kepentingan			

Dokumentasi Wawancara Bersama Kepala MAN 1 Kota Palu



Dokumentasi Wawancara Bersama Kepala MAN 2 Kota Palu



Dokumentasi Wawancara Bersama Kepala MAN IC Kota Palu



Dokumentasi Wawancara Bersama Auditor Irjen Kementerian Agama RI  
Bapak M. Rancha Dewa



Dokumentasi Wawancara Bersama Auditor Irjen Kementerian Agama RI  
Bapak Zulkarnaen



Foto bersama Inspektur Wilayah III Bapak Dr. H. Helmy Muhammadiyah, MA



Wawancara bersama Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palu



Wawancara bersama Kepala Seksi Pendidikan Islam Kementerian Agama Kota Palu



Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN Insan Cendekia Kota Palu



Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 1 Kota Palu



Wawancara bersama Pengawas Pembina MAN 2 Kota Palu



Wawancara bersama Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah



Wawancara bersama Kepala Seksi Kurikulum dan Kesiswaan pada Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah



### **Instrumen Wawancara (Kepala Madrasah)**

1. Berapa lama Bapak/Ibu menjadi Kepala Sekolah?
2. Bagaimana pengalaman Bapak/Ibu selama menjadi Kepala Sekolah?
3. Apa prestasi yang Bapak/Ibu dapatkan sebelum dan setelah menjadi Kepala Sekolah? Dari bidang professional ataupun bidang akademik lainnya?
4. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kepemimpinan Bapak selama di MAN?
5. Prestasi apa yang sudah didapatkan oleh sekolah?
6. Adakah hambatan yang dialami dalam kepemimpinan?
7. Bagaimana cara mengatasinya?
8. Peristiwa penting apa yang pernah terjadi dalam kepemimpinan Bapak/Ibu dan berhasil bapak selesaikan dan begitu juga sebaliknya?
9. Sebagai seorang pemimpin, apa saja yang telah Bapak/Ibu kerjakan untuk membangun mutu yang baik?
10. Terkait dengan anak buah atau kolega, bagaimana Bapak/Ibu memperlakukan mereka?
11. Selama kepemimpinan Bapak/Ibu, adakah anak buah yang bermasalah? Bagaimana mengatasinya?
12. Atau adakah anak buah yang berprestasi? Bagaimana cara mengapresiasinya?
13. Menurut Bapak/Ibu terhadap anak buah atau kolega, adakah yang perlu diperbaiki?
14. Menurut Bapak/Ibu apa pekerjaan yang paling sulit dihadapi selama memimpin?
15. Bagaimana Bapak/Ibu memanfaatkan anak buah dalam mengatasi kesulitan tersebut?
16. Terkait dengan kompetensi guru, apakah guru mengajar dengan kualifikasi yang sesuai?
17. Jika tidak, mengapa demikian? Bagaimana Bapak/Ibu mengatasinya?
18. Untuk peningkatan kompetensi guru dan staf, pelatihan apa saja yang pernah Bapak/Ibu dukung?
19. Dalam bentuk apa dukungannya?
20. Adakah reward atau punishment bagi guru atau staf yang berprestasi atau bermasalah?
21. Bagaimana Bapak/Ibu memahami visi-misi?
22. Apakah menurut Bapak/Ibu sudah tercapai? Jika ya, apa pencapaiannya dan jika belum, apa yang dilakukan untuk mencapai hal tersebut?
23. Selama ini, apa tantangan atau hambatan dalam mengembangkan visi misi madrasah?
24. Bagaimana proses penyusunan visi dan misi?

25. Apakah ada kesenjangan yang terdapat di sekolah? (baik sosial maupun ekonomi)
26. Apa yang dilakukan oleh sekolah jika terdapat kesenjangan?
27. Apakah sekolah memiliki rencana strategis?
28. Bagaimana proses penyusunannya?
29. Apakah ada evaluasi dari pelaksanaan renstra?
30. Dalam proses mengimplementasikan renstra pernahkah terjadi kejadian penting sehingga renstra harus diubah atau disesuaikan?
31. Adakah struktur organisasi di sekolah? (dapat dilihat/bukti dokumentasi)
32. Adakah tim yang dibentuk untuk menghadapi momen tertentu? Misalnya PPDB?
33. Bagaimana proses penyusunan timnya?
34. Apakah semua anggota tim memberikan kontribusi yang sama dalam tiap kegiatan? Atau seperti apa pelaksanaannya?
35. Apakah tim yang dibentuk memiliki komitmen dan integritas dalam menjalankan tugas?
36. Jika semua pekerjaan tim semua sudah dibagi, bagaimana pelaksanaannya?
37. Apakah semua tujuan sekolah yang telah disusun dapat dicapai atau sesuai dengan target?
38. Bagaimana pelaksanaan visi misi?
39. Apakah ada hambatan? Bagaimana mengatasi hambatan tersebut?
40. Jika kolega membutuhkan tempat curhat, apakah Bapak/Ibu punya waktu? Kapan? Seberapa sering?
41. Untuk pengembangan profesionalitas, bagaimana Bapak/Ibu menyikapinya?
42. Terhadap karyawan atau diri sendiri?
43. Bagaimana Bapak/Ibu memutuskan sesuatu?
44. Jika semisalnya ada komplain dari orang tua, masyarakat atau pengguna layanan, apa yang Bapak/Ibu lakukan?
45. Adakah program khusus untuk koordinasi dengan orang tua, masyarakat, dan pengguna layanan?

## KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

### A. MODEL KEPEMIMPINAN (TEORI KADARUSMAN, 2012)

No.	Dimensi	Indikator
1.	<i>(Self-Leadership)</i>	Memiliki kemampuan memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup
2.	Kemampuan memimpin orang lain ( <i>Team-Leadership</i> )	memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi
3.	<i>Organizational Leadership</i>	yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

### B. BUDAYA MUTU (TEORI MALHI, 2013)

No.	Dimensi	Indikator
1.	Rencana strategis	Memiliki visi misi yang jelas
		Menggunakan analisis SWOT
		Menguraikan kesenjangan yang ada
		Menyiapkan sumber yang memadai untuk mengatasi kesenjangan tersebut
		Memiliki rumusan tujuan dan target sekolah
		Mengidentifikasi dan menganalisis isu-isu strategis terkait dengan pengembangan sekolah
		Proses menyusun rencana strategis sesuai dengan prosedur
		Mampu menanggapi isu yang tidak terduga

		Menilai rencana strategis dengan evaluasi
		Melakukan perubahan atau penyesuaian rencana strategis sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan
2.	Tim Kerja	Memiliki struktur organisasi untuk mencapai tujuan
		Mengembangkan hubungan timbal balik dengan semua tim
		Anggota tim mampu berbagi ilmu pengetahuan dan keterampilan masing-masing
		Anggota tim mampu memelihara lingkungan yang positif dan efektif
		Anggota tim fleksibel dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang kooperatif
		Anggota tim mampu bekerja secara kompetitif
		Komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan keberhasilan sekolah
		Memiliki kecerdasan interpersonal (jujur, dapat dipercaya, mendukung, dan menunjukkan rasa hormat pada komitmen dan tim)
		Anggota tim mampu melakukan komunikasi terbuka dan memberikan umpan balik yang positif
		Anggota tim memiliki komposisi yang tepat untuk mendukung kesuksesan tujuan
3.	Kepemimpinan manajer	Memiliki kemampuan melayani orang lain
		Mampu mempengaruhi orang lain untuk tujuan bersama
		Mampu melaksanakan visi sekolah
		Memiliki kemampuan memecahkan masalah
		Dapat dipercaya
		Memiliki keahlian
		Memiliki tanggung jawab
		Memiliki kemampuan mendengarkan yang baik
		Kesediaan untuk berbagi
		Memiliki harga diri yang kuat
4.	Pengembangan profesionalisme	pengembangan keterampilan kepemimpinan yang disengaja, diprakarsai, dibimbing, dan dikendalikan oleh para manajer selama periode waktu yang panjang. Ini bisa formal atau informal, di tempat kerja atau di luar jam kerja
		Bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan

		mengarahkan, mengapa, apa, di mana, kapan dan bagaimana perkembangan yang dicapai
		Memiliki kemauan untuk terus belajar
5	Peningkatan berkelanjutan	Mampu mengevaluasi struktur organisasi sekolah
		Mengevaluasi implementasi budaya mutu di sekolah
		Memiliki target peningkatan mutu sekolah
		Meminimalisir hambatan yang ada
		Memahami tren yang terjadi
		Membangun komunikasi yang efektif
6.	Manajemen berdasarkan fakta	Mendapatkan apa faktanya
		Menganalisis fakta
		Mempertimbangkan objektivitas
		Memutuskan rencana
7.	Komitmen organisasi	Komitmen pada karier
		Komitmen pada tim
		Memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap pekerjaan
		Komitmen pada tujuan organisasi
		Memiliki komitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi
8.	desentralisasi	Memperoleh kesempatan untuk memutuskan dan bertindak secara mandiri untuk mengembangkan keterampilan
		Memudahkan melakukan koordinasi sampai ke level paling bawah

## RIWAYAT HIDUP PENULIS



**Taufik Abd. Rahim.** Lahir di desa Labuan Kecamatan Labuan Kabupaten Donggala, pada hari Jum'at tanggal 1 April 1977 dari pasangan Ayahanda **Abd. Rahim Lamami** (Almarhum) dan Ibunda **Hasipa Lasasia Laiya** (Almarhumah). Penulis adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama Kota Palu. Penulis dikaruniai tiga orang putra putri (**Muhammad Noor Qurais**, **Rasdianah Noor Fuadi** dan **Mumtaz Noor Aziziyah**) dari istri bernama **Hj. Humaerah, S.Ag., M.Ag**, yang berdomisili di jalan Anoa 1 Lorong Metro Regency No. 64 D Kelurahan Tatura Utara Kecamatan Palu Selatan.

### Riwayat Pendidikan:

1. Taman Kanak-Kanak (TK) Dharma Bakti Labuan, berijazah tahun 1983.
2. SDN Inpres No. 3 Labuan, berijazah tahun 1989.
3. MTs YASPIA Pusat Wani, berijazah tahun 1992.
4. MAN 2 Palu, berijazah tahun 1995
5. S-1 STAIN Datokarama Palu, berijazah tahun 1999.
6. S-2 Universitas Muslim Indonesia (UMI), berijazah tahun 2002.
7. S-3 Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu.

### Pengalaman Jabatan dan Pekerjaan:

1. Kepala Madrasah Aliyah Swasta (MAS) YASPIA Pusat Wani tahun 1999 s/d 2002.
2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Informasi Keagamaan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2010 s/d 2011.
3. Kepala MAN 2 Model Palu tahun 2011 s/d 2016.
4. Kepala MAN 1 Kota Palu tahun 2016 s/d 2018.
5. Kepala MTsN 4 Kota Palu tahun 2020 sampai sekarang.

### Prestasi Yang Pernah Dicapai:

1. Wisudawan Berprestasi dalam lingkungan Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar tahun 2002.
2. Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya X Tahun dari Presiden Republik Indonesia Tahun 2013.
3. Kepala Madrasah Berprestasi Tingkat Provinsi yang diselenggarakan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2013.

4. Kepala Sekolah Teladan Tingkat Kota Palu yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palu Tahun 2014.
5. The Best Leading Education Of The Year yang diselenggarakan oleh School Challenges Award Tahun 2015.
6. Piagam Penghargaan sebagai Guru Paling Rapi Penilaian Alumni PGAN, MAN 2 dan MAN 2 Model Palu tahun 2016.
7. ASN Inspiratif dalam bidang manajemen pengelolaan dan peningkatan kualitas madrasah tahun 2020.
8. ASN Inspiratif dalam bidang manajemen kepemimpinan dan peningkatan kualitas madrasah tahun 2020.

### **Karya Tulis Dan Penelitian**

1. Remaja Islam Masjid (RISMA) dan peranannya dalam meningkatkan pembangunan di desa Labuan Kecamatan Tawaeli (1995).
2. Naib al-Fa'il dan Metode Pengajarannya ( Kajian Linguistik dan Paedagogik) tahun 1999
3. Studi tentang mutu pendidikan pada Universitas Al-Khairaat (UNISA) Palu (Kajian Manajemen Perguruan Tinggi) tahun 2002.
4. Sebagai Asisten Peneliti Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, dalam meneliti tentang: Hubungan Timbal Balik antara Pengawas dan Guru dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Sekolah Umum di Sulawesi Tengah tahun 2005.
5. Sebagai Asisten Peneliti Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, dalam meneliti tentang: Agama dan Perubahan Sosial di Kalangan Kelompok Pengikut MADI di Palu Sulawesi Tengah tahun 2005.
6. Jurnal Internasional: Quality Culture-Oriented Leadership Model Head of Islamic State Senior High School in Palu, yang dimuat dalam International Journal of Scientific Research and Management, tahun 2021.
7. Penelitian Tindakan Madrasah (PTM) dengan judul: Peningkatan Kualitas Pembelajaran Guru melalui Bimbingan Terstruktur/Pendampingan di MTsN 4 Kota Palu, tahun 2021.

### **Pengalaman Organisasi Sosial dan Profesi**

1. Pengurus Pusat Pengembangan Madrasah (PPM) Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2003
2. Ketua Ikatan Alumni PGAN, MAN 2 Palu dan MAN 2 Model Palu tahun 2013-2017
3. Pengurus DPD Satuan Karya Ulama Indonesia Tingkat I provinsi Sulawesi Tengah tahun 2003-2008

4. Pengelola Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) MAN 2 Model Palu tahun 2004-2016
5. Pengurus Wilayah DDI-AD Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2004-2009
6. Pengurus Sanggar Seni al-Akbar MAN 2 Model Palu tahun 2004-2016
7. Pengelola Program Terjemah al-Qur'an Sistim 40 jam Provinsi Sulawesi Tengah
8. Dewan hakim Festival Anak Sholeh Indonesia (FASI) VI tingkat Kota Palu tahun 2004
9. Dewan juri Festival Anak Sholeh Indonesia (FASI) VII BKPRMI Sulawesi Tengah tahun 2005
10. Pengurus Wilayah BKPRMI Provinsi Sulawesi Tengah 2005-2008
11. Pengurus Wilayah Ikatan Dai Indonesia (IKADI) Provinsi Sulawesi Tengah tahun 2006
12. Pengurus Pusat Ikatan Alumni (IKA) IAIN/STAIN Datokarama Palu tahun 2007-2011
13. Sekretaris Tanfidziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kabupaten Donggala tahun 2015-2019
14. Wakil Ketua Tanfidziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kabupaten Donggala tahun 2019-2024