

---

## Perencanaan dan Pengorganisasian Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan

### *Planning and Organizing the Headmasters in Improving the Quality of Educational Institutions*

Ali Mashar

*IAI An-Nur Lampung Selatan, Indonesia*

---

**Keywords**  
Management  
Strategic,  
Planing,  
Organizing

#### **Abstract**

The effort to release Islamic education institution which is consistent with superior qualification needs practical steps. Islamic education institution such as general school with Islamic identity in management. Data collected method in this case study using direct observation technique, communication technique and also documentation technique. In Data Analysis method, the researcher uses descriptive analysis technique. The researcher does interpretation by deductive, inductive and cooperative thinking reasonable in analysis process to the result of the research. Need strategic planning of MAN 1 Tulungagung and MAN 3 Tulungagung headmaster in developing education institution and the strategic organization of MAN 1 Tulungagung and MAN 3 Tulungagung headmaster in developing education institution.

---

**Keywords**  
Manajemen  
Strategis,  
Perencanaan,  
Pengorganisasian

#### **Abstrak**

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks dalam manajemen. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus yang terdiri sebagai informan penelitian adalah kepala sekolah dan guru. Data diperoleh dengan cara: wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data, induktif deskriptif dengan alur reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, untuk keabsahan data digunakan uji triangulasi. Peningkatan mutu Perlu adanya strategi perencanaan kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung dan strategi pengorganisasian kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung.

---

Korespondensi  
Ali Mashar  
alimashar1990@gmail.com

## Pendahuluan

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia, relative lebih muda jika dibanding dengan pesantren. Madrasah baru lahir pada abad ke-20, Madrasah muncul atas inisiatif dan realisasi dari pembaharuan system Pendidikan Islam yang telah ada, yaitu Pesantren. Keberadaan madrasah telah banyak memberikan sumbangsih yang sangat besar terhadap perjalanan bangsa Indonesia, baik sebelum atau sesudah kemerdekaa. Telah sangat banyak pendidiri Negara ini, terutama dari kalangan muslim (santri) adalah produk madrasah, apalagi saat ini. Namun tidak semua keluaran (out come) madrasah juga mampu menjadi tokoh, ulama”, asatidz atau da’i. Sebab pada kenyataan di lapangan, banyak keluaran madrasah yang hanya menjadi masyarakat biasa, yang tidak lepas dari kebutuhan mencari pekerjaan yang memerlukan ketrampilan dan pengetahuan tertentu.

Islam menganjurkan umat Islam untuk senantiasa belajar. Dan ternyata anjuran ini disambut baik sehingga pendidikan berkembang pesat di masjid-masjid di seantero dunia Islam. Dan di tiap tempat itu pula terdapat banyak kelompok-kelompok pendidikan. Kaum Muslimin merasakan bahwa mereka sangat membutuhkan didirikannya madrasah-madrasah dan institut-institut tinggi. (Athiyah al-Abrasyi: 82) Dengan demikian perkembangan sepenuhnya merupakan perkembangan dan alamiah dari dinamika internal yang tumbuh dalam masyarakat Islam sendiri (Abdur Rahman Shaleh: 12)

Realitas pendidikan Islam dari sejak munculnya lembaga Pendidikan Islam sampai memasuki abad dua puluh satu ini, masih diliputi problema-problema yang masih terus bergulir hingga saat ini. Persoalan mendasar yang selalu muncul di tengah perbincangan pendidikan madrasah adalah rendahnya kualitas pendidikannya, bila dibandingkan dengan lembaga pendidikan lain. Secara kualitatif, pendidikan Islam di Indonesia, mau tidak mau harus berbenah diri, bahkan mengejar berbagai ketinggalan disbanding dengan yang lain. Kondisi seperti ini disebabkan oleh berbagai factor, diantaranya, yaitu: kurang profesionalnya dalam manajemen pendidikan, kurangnya kulaitas pengajar, minimnya sarana dan prasarana, serta minimnya pendanaan untuk memenuhi pengembangan pendidikan madrasah tersebut.

Paradigma baru manajemen Pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dalam hal ini pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar melakukan pilihan-pilihan dan memusatkan perhatian dan pemanfaatan kemampuan itu. (Mulyasa: 23).

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepala sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek menejerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya.

Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 3 tulungagung bagaikan langit dan bumi, walau berbeda lokasi MAN 1 yang berada di tengah perkotaan dan MAN 3 yang terletak pada Asrinya suasana pedesaan yang dikelilingi hijaunya pepohonan dan hamparan sawah yang luas namun kedua madrasah tersebut adalah madrasah yang telah menjadi perhatian masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan, ataupun dari pemerhati dan orang-orang yang peduli pendidikan. Sekolah ini telah mampu menunjukkan keberhasilan dari berbagai aspek. Perkembangannya yang begitu pesat, yang menyangkut fisik, jumlah siswa, kualitas dan prestasi akademik.

Organisasi membutuhkan sebuah pengelolaan yang baik untuk menjalankan sistem yang ada sehingga mampu mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan, atau dengan kata lain kunci penting untuk membawa organisasi sampai ke tujuan secara efektif dan efisien adalah dibutuhkan sebuah manajemen yang baik.

Manajemen berasal dari kata to manage (bahasa inggris), yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola (Cardaso: 1)

“Manajemen adalah kemampuan dan ketrampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Sudjono: 17) “Management as the proses of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organazational goals” (Hersey: 5)

Menurut terry, Manajemen adalah suatu usaha yang dilakukan dalam rangka membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki baik sumber manusia maupun sumber material. “Management is a distinct process consisting of planning, organizing,

actuating, and controlling, performed to determine and accomplish a stated objectives by the use of human being and other. Manajemen adalah “The process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals. Hal senada juga diungkapkan oleh Daft bahwa “Management is the attainment of organization goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources”.

Beberapa pendapat para ahli di atas, pengertian manajemen dapat dipahami sebagai sebuah proses pemanfaatan terhadap sumber daya yang ada dalam organisasi, baik sumber manusia maupun sumber-sumber yang lain melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan yang dilakukan secara sistematis. Oleh karena itu, keberhasilan seorang manajer atau pemimpin dalam mengelola organisasi sangat tergantung pada kemampuannya dalam mendayagunakan para anggota yang ada dalam organisasi untuk melaksanakan tugasnya, baik tugas yang bersifat strategis, teknis maupun operasional. Dengan dapat memanfaatkan segala sumber yang ada dengan baik maka akan sangat mendukung tercapainya tujuan atau cita-cita organisasi secara efektif dan efisien.

Kata strategik pertama kali dikenal dalam dunia militer, yang kemudian diadopsi ke dalam pengelolaan organisasi profit. Keberhasilannya dalam mengembangkan organisasi profit, telah menarik perhatian para ahli untuk menerapkan manajemen strategik dalam dunia non profit termasuk dalam dunia pendidikan. Adapun pengertian manajemen strategik antar satu dengan yang lain memiliki pengertian yang berbeda-beda.

Siagian mendefinisikan manajemen strategik adalah “serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”.

Sementara Agustinus Sri Wahyudi mengartikan: “Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang”.

Sedangkan Hadari Nawawi mendefinisikan manajemen strategik adalah Perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut Visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut Misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisais pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. (Hadari Nawawi: 5)

Tersedianya sumber daya baik sumber manusia maupun sumber non manusia tidak berarti secara otomatis akan tercapainya tujuan organisasi. Karena itu untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan keterampilan dari manajer dalam mengelola kegiatan organisasi. Tujuan organisasi tersebut akan tercapai secara efektif dan efisien apabila pemimpin mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan benar.

Secara umum fungsi manajemen dapat dibagi menjadi beberapa fungsi, sebagaimana dikemukakan oleh para ahli. Menurut Terry dalam bukunya yang berjudul Principles of Management fungsi manajemen mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. (Terry: 5) Sementara Decenzo dan Robbins mengemukakan bahwa “fungsi manajemen dibagi kepada fungsi perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengawasan”. Hal senada juga dikemukakan oleh Daft bahwa fungsi manajemen terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi memimpin dan fungsi pengawasan. Sedangkan Basu Swasta membagi fungsi manajemen kepada lima fungsi, yaitu “fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, memimpin, dan pengawasan”. (Basu Swastha: 6) fungsi-fungsi manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan dapat diartikan sebagai penentuan segala sesuatu sebelum melakukan kegiatan-kegiatan yang sebenarnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Nanang Fattah bahwa “Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin”. (Nanang Fattah:

- 49) Schermerhorn mendefinisikan “Perencanaan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana hal tersebut dapat dicapai”. (Schermerhorn: 50). Demikian juga perencanaan menurut Hersey dan Blanchard “Planning involves setting goals and objectives for the organization and developing “work maps” showing how these goals and objectives are to be accomplished” (Hersey: 6). Sedangkan Terry mendefinisikan “Planning is selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results”. (Terry: 173). Satu hal yang perlu diingat bahwa, perhatian yang berlebihan terhadap perencanaan dengan mengabaikan faktor-faktor manajemen lain seperti pengawasan dan pelaksanaan akan mengakibatkan rencana yang matang tidak akan berhasil dengan baik. Oleh karena itu dukungan dari fungsi-fungsi manajemen lainnya harus diperhatikan oleh setiap manajer puncak perusahaan untuk menjadikan perusahaan bisa tetap unggul dan survive.
2. Langkah kedua dalam proses manajemen setelah perencanaan. Untuk terlaksananya rencana yang telah dibuat dengan baik dan lancar, maka diperlukan pembagian kerja yang tepat sesuai dengan kemampuan anggota yang ada dalam organisasi”. Dengan demikian secara sederhana pengorganisasian dapat diartikan sebagai “Proses membagi kerja ke dalam komponen-komponen yang dapat dikelola dan mengkoordinasikan hasilnya agar tercapai tujuan organisasi. Sedangkan Hani Handoko mendefinisikan: Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu melaksanakan tugas-tugasnya. (Hani Handoko: 24). Selanjutnya Basu Swasta mengemukakan bahwa pengorganisasian meliputi “pemberian tugas terpisah kepada masing-masing bawahan, membentuk bagian-bagian, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, menetapkan jalur wewenang dan komunikasi, dan mengkoordinasi kerja bawahan”(Basu Swastha: 7). Hal senada juga dikemukakan oleh Nanang Fattah bahwa ada beberapa langkah dalam proses pengorganisasian diantaranya “1) perincian kerja, 2) pembagian kerja, 3) pengaturan kerja, 4) menetapkan komunikasi kerja, dan 5) monitoring dan reorganisasi”.(Nanang Fattah: 72)
  3. Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting, karena tanpa adanya pelaksanaan maka perencanaan dan pengorganisasian yang telah disusun sebelumnya tidak akan mempunyai arti apa-apa dan pada akhirnya tidak akan membawa organisasi mencapai ke tujuan atau sasarannya. Dalam fungsi ini, selain terdapat kata pelaksanaan (actuating), juga ada kata-kata lain yang arti dan maksudnya hampir sama seperti kata leading, directing, motivating. dapat dipahami bahwa pelaksanaan (actuating) merupakan suatu aktivitas untuk mendorong, memotivasi, memicu memunculkan ide dan semangat, memimpin anggota organisasi agar mau dan mampu melakukan tugas yang telah diberikan kepadanya dengan antusias dan ikhlas menuju tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, mencapai hasil yang maksimal sesuai cita-cita dan harapan semua. Selanjutnya Imam Soepardi mengemukakan bahwa “Penggerakan ialah upaya untuk menggerakkan atau mengerahkan man power (tenaga kerja) serta mendayagunakan fasilitas yang ada dalam rangka melaksanakan pekerjaan organisasi bersama (Imam Soepardi: 144)
  4. Pengawasan pada hakekatnya merupakan usaha memberikan petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan dapat diketahui sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi sudah tercapai. Dengan demikian akan memberikan kemudahan bagi organisasi untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap problem-problem yang dihadapinya. Menurut Stoner pengawasan adalah “The process of ensuring that actual activities conform to planned activities”. Sedangkan Pengawasan menurut Terry adalah “Controlling is determining what is being accomplished, that is, evaluating the performance and, if necessary, applying corrective measures so that the performance takes according to plans” (Terry: 481). Hal senada juga dikemukakan oleh Hani Handoko mendefinisikan “Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan (Hani Handoko: 25).

Pengertian manajemen sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya adalah segala usaha yang dilakukan secara sistematis dalam bentuk perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan baik oleh seseorang atau lebih dalam suatu kelompok atau reorganisasi terhadap sumber daya yang ada guna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen pada dasarnya memiliki prinsip universal yang bisa diterapkan dibidang atau organisasi apa saja termasuk dalam bidang pendidikan. Engkoswara menjelaskan bahwa konsep administrasi pendidikan sejajar dengan konsep manajemen pendidikan (pengelolaan pendidikan). Fungsi dan ruang lingkup manajemen pendidikan diuraikan menjadi: perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Perencanaan berkaitan dengan perumusan kebijakan awal sebagai pedoman dalam pelaksanaan. Pelaksanaan memerlukan pengawasan, karena pengawasan atau penilaian untuk mengetahui kekurangan atau kesenjangan termasuk kemajuan yang telah dicapai (Engkoswara: 127)

Selanjutnya Sufyarma mengemukakan bahwa Manajemen pendidikan merupakan seluruh proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang ada baik personel, material maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan. Atau dengan kata lain, manajemen pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber seperti manusia, sarana dan prasarana, serta media pendidikan lainnya secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. (Sufyarma: 53)

Mutu adalah agenda utama dan senantiasa menjadi tugas yang paling penting. Walaupun demikian, mutu bagi sebagian orang dianggap sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki, membingungkan, dan sulit untuk diukur. Mutu memiliki persepsi yang berbeda-beda, disesuaikan dengan pandangan masing-masing orang. Para pakar pendidikan pun memiliki pandangan yang berbeda tentang bagaimana cara menciptakan lembaga pendidikan yang bermutu dengan baik.

Mutu, secara umum dapat didefinisikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Arcaro memaknai mutu sebagai sebuah proses struktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan (Yosal Iriantara: 75).

Adapun menurut Anonim penjelasan tentang mutu khususnya dalam konteks Total Quality Management (TQM) adalah merupakan sebuah filosofi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. (Anonim: 7) Lebih lanjut Edward menyatakan bahwa mutu dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah yang mahal. Sebagai suatu konsep yang “absolut”, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar, ini merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Sedangkan mutu yang “relatif” dipandang sebagai sesuatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Untuk itu dalam definisi relatif ini produk atau layanan akan dianggap bermutu, bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi ia memiliki nilai misalnya keaslian produk, wajar, dan familiar.

Sedangkan Mutu dalam konteks pendidikan, pengertiannya meliputi input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Misalnya, sumber daya, perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Proses Pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari proses disebut *output*

### **Metode Penelitian**

Sesuai dengan sifat dan karakter dari permasalahan di depan, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi. Dalam penelitian kualitatif, peneliti mendeskripsikan hasil penelitian yang berupa kata-kata yang didapat selama mengadakan pengamatan mendalam dan wawancara mendalam dengan sejumlah informan, yaitu Kepala MAN 1 dan MAN 3

Kabupaten Tulungagung, Wakil Kepala Madrasah, Tata usaha, Guru, Komite dan siswa. Penelitian kualitatif akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis atau ucapan langsung dari orang-orang yang atau pelaku yang diamati atau diwawancarai.

Jenis penelitian kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan. Pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden. Ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena social dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak wawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran dan persepsinya. Pemahaman diperoleh melalui analisis berbagai keterkaitan dari partisipan dan melalui penguraian “pemaknaan partisipan” tentang situasi-situasi dan peristiwa-peristiwa. (Lexy J Meleong: 5)

## **Pembahasan**

### **Perencanaan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan**

#### **1. MAN 1 Tulungagung**

Madrasah bertugas untuk menjabarkan kebijakan pendidikan nasional menjadi program-program operasional penyelenggaraan pendidikan di masing-masing madrasah dengan membuat rencana strategis terlebih dahulu yang didalamnya dideskripsikan tantangan - tantangan yang dihadapi oleh madrasah dengan cara melakukan analisis terhadap masalah/tantangan, penyebab masalah, tujuan dan penanganan yang dilakukan berdasarkan semua keterangan yang terdapat pada hasil analisis kondisi lingkungan, profil madrasah serta pandangan dan harapan, saran dari pihak - pihak yang Kepala madrasah menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan haruslah memperhatikan perencanaan, karena perencanaan merupakan awal dari segala aspek yang akan dilakukan dalam manajemen pendidikan, selain langkah awal perencanaan merupakan aktifitas untuk memilih berbagai alternatif tindakan yang kesemua itu bermuara kepada suatu target yang harus dicapai, pemimpin bertugas menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi dan misi madrasah. Hal tersebut seperti yang dijelaskan dalam suatu wawancara antara peneliti dan kepala madrasah sebagai berikut:

Perencanaan pada tingkat madrasah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab: apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan/disepakati pada madrasah yang tercantum dalam visi dan misi madrasah, ketika saya perhatikan visi dan misi di MAN 1 sudah bagus dan sudah berjalan dengan baik, karena kepala MAN 1 telah menata dengan bagus bagaimana rencana jangka pendek, jangka panjang di MAN 1 ini dengan baik, maka saya sebagai kepala di MAN 1 yang baru berusaha untuk meningkatkan agar mutu di MAN 1 menjadi baik, saya melaksanakan rencana yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi memantapkan hubungan dengan warga sekolah (guru, karyawan tenaga kependidikan lain, siswa, serta orang tua siswa atau komite sekolah) dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan dengan melibatkan semua warga sekolah dalam pembagian tugas pekerjaan diantara warga. sekolah untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya serta memadukannya dengan fasilitas, sarana dan penggunaannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya strategi (H. Slamet Riyadi. Wawancara.28. 9. 2021 .13.00. WIB).

Pernyataan Kepala Sekolah tersebut dibenarkan berdasar hasil wawancara dengan humas MAN 1 Tulungagung. Peningkatan mutu tidak dapat dilakukan secara spekulatif. Semua kegiatan yang dilakukan dalam upaya peningkatan mutu harus didasarkan pada tersedianya data yang akurat. Demikian pula tujuan, sasaran, dan target yang akan diwujudkan harus dinyatakan secara jelas, sehingga dapat dievaluasi ketercapaiannya. Upaya peningkatan mutu merupakan suatu kegiatan yang kompleks, karena itu harus dicari dan dirumuskan indikator-indikator yang berpengaruh terhadap mutu tersebut. Dalam mewujudkan mutu sekolah, kepala madrasah selalu menggerakkan semua komponen pendidikan, guru, tenaga

kependidikan, peserta didik, orang tua dan masyarakat harus dilibatkan untuk mengambil peran masing-masing. Kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan program kerja baik jangka panjang maupun jangka pendek sesuai dengan visi dan misi MAN 1 Tulungagung yang telah disusun dahulu yang isinya meliputi program jangka pendek tercantum dalam tujuan sekolah dalam 5 tahun (Masrohaini, Wawancara, 19. 9. 2021.08.20. WIB).

## 2. MAN 3 Tulungagung

Sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan, sekolah bertanggung jawab dalam menentukan kebijakan sekolah dalam melaksanakan kebijakan pendidikan sesuai dengan arah kebijakan pendidikan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Sebagai penyelenggara dan pelaksana kebijakan pendidikan nasional, sekolah-sekolah bertugas untuk menjabarkan kebijakan pendidikan nasional menjadi program-program operasional penyelenggaraan pendidikan di masing-masing sekolah. Maka kepala menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil melalui perbandingan dengan rencana, sedangkan pemimpin bertugas menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Hal tersebut seperti yang dijelaskan dalam suatu wawancara antara peneliti dan kepala madrasah sebagai berikut:

Sebagai kepala madrasah saya bertanggung untuk terus menerus berupaya meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3, Proses tersebut diawali dengan membuat rencana strategis terlebih dahulu yang didalamnya dideskripsikan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh madrasah dengan cara melakukan analisis terhadap masalah/tantangan, penyebab masalah, tujuan dan penanganan yang dilakukan berdasarkan semua keterangan yang terdapat pada hasil analisis kondisi lingkungan, profil madrasah serta pandangan dan harapan, saran dari pihak - pihak yang bermaksud untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan harapan. Setelah teridentifikasi tantangan yang dihadapi madrasah, selanjutnya perlu diidentifikasi beberapa penyebab masalah tersebut, untuk menemukan faktor-faktor atau hal-hal apa saja yang menyebabkan adanya masalah yang perlu dipecahkan sesuai dengan standar sekolah, kemudian sekolah melakukan analisis prioritas dan menentukan berbagai faktor yang sesuai dengan tujuan menangani, memecahkan permasalahan madrasah. Untuk mencapai mencapai tujuan madrasah tersebut diperlukan pemecahan atau penanganan. Penanganan merupakan dan sasaran terpilih yang menjadi jalan keluar yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang dicapai.

Setelah diperoleh gambaran yang jelas mengenai harapan madrasah, prediksi kenyataan yang ada di madrasah dan kesenjangan yang terjadi maka madrasah menyusun rencana strategis dalam empat tahun yang akan datang. Hal ini dilakukan agar sekolah memiliki arah yang jelas dalam menyusun rencana dan melakukan seluruh kegiatannya terutama dalam upaya memenuhi 8 standar nasional pendidikan. Setelah seluruh pihak mengetahui kondisi riil sebagaimana yang terungkap pada profil terutama terkait dengan pencapaian standar isi, maka pihak-pihak tersebut akan memiliki rencana untuk meningkatkannya. Dari profil di atas maka diketahui bahwa adanya ketidaksesuaian antara standar minimal yang harus dipenuhi dengan profil, harapan masyarakat, dan akhirnya muncul tantangan yang harus dihadapi oleh madrasah, dan proses ini maka perlu dianalisis masalah, untuk mengetahui penyebab masalah, tujuan dan penanganannya yang diambil untuk memecahkan masalah yang dijadikan dasar pemikiran untuk rencana kegiatan madrasah jangka empat tahun maupun jangka pendek setahun kedepan (Khoirul Huda. Wawancara. 28. 8. 2021. 10.00. WIB)

Pernyataan Kepala madrasah tersebut dibenarkan berdasar hasil wawancara dengan kaur tatausaha MAN 3 dalam menjalankan tugas juga menyusun rencana dan program kerja baik jangka panjang maupun jangka pendek yang secara eksplisit telah tercantum dalam visi MAN 3, program jangka pendek tercantum dalam program strategis dan program jangka panjang tercantum dalam tujuan sekolah dalam 5 tahun. Sebagai berikut:

Sedangkan program jangka pendek tercantum dalam Program Strategis yang didalamnya meliputi:

1. Pengembangan sistem pendidikan yang adil dan merata
2. Pengembangan sistem pendidikan yang bermutu, efisien dan relevan serta berdaya saing tinggi
3. Pengembangan ketercapaian kompetensi siswa yang mampu bersaing dalam era global

4. Pengembangan ketercapaian pendidikan dengan lulusan yang cerdas, trampil, santun, beriman dan bertaqwa
5. Pengembangan sistem pendidikan yang transparan, akuntabel, partisipatif dan efektif
6. Pengembangan tata kelola pendidikan yang efektif dan efisien.

Program jangka panjang sesuai dengan tujuan sekolah dalam 5 tahun yaitu:

1. Memenuhi akan pemerataan dan keadilan pendidikan.
2. Memenuhi akan pendidikan yang bermutu, efisien, dan relevan serta berdaya saing tinggi.
3. Memenuhi akan ketercapaian kompetensi siswa yang mampu bersaing dalam era global.
4. Memenuhi akan ketercapaian pendidikan dengan lulusan yang cerdas terampil, santun, beriman dan bertaqwa.
5. Memenuhi akan pendidikan yang transparan, partisipatif, dan efektif.
6. Memenuhi akan tata kelola pendidikan yang baik. (Sunarsih. Wawancara. 28. 8. 2021. 11.00. WIB).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah mensyaratkan kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Sebagai seorang manajer sumber daya manusia dalam hal ini kepala madrasah harus dapat merencanakan bagaimana program yang efektif. Kepala madrasah dan guru-guru sebagai faktor utama penyelenggaraan pendidikan di madrasah merupakan figur yang memiliki kemampuan dan integritas professional. Dalam proses pengambilan keputusan, MBM menuntut kepala madrasah mengimplementasikan proses bottom-up secara demokratis sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya. Hal ini seperti yang dijelaskan dalam suatu wawancara antara peneliti dan kepala madrasah sebagai berikut:

Setiap penyusunan rencana program kerja sekolah, hampir semua guru dilibatkan untuk mengetahui tugas masing-masing dan menghindari adanya tumpang tindih wewenang, pelaksanaan, dan tanggungjawab. Data serupa juga diperoleh dan pernyataan ketua komite sekolah, Dalam penyusunan program kerja madrasah keterlibatan komite madrasah merupakan suatu keharusan, karena semua kegiatan terutama yang terkait dengan masalah pembiayaan yang harus dipikul orang tua harus dibicarakan dulu dengan komite madrasah

## **Pengorganisasian Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan**

### **1. MAN 1 Tulungagung**

kerjasama yang efektif dan efisien menghasilkan dinamika organisasi, yang terarah pada peningkatan produktifitas dan kualitas lulusan. Oleh karena itulah di lingkungan madrasah sebagai organisasi kerja, tingkat efisiensi dan efektifitas kerja sama dalam pelaksanaan dan pengembangan kurikulum menjadi proses belajar mengajar, sering digunakan sebagai tolak ukur produktivitas dan kualitasnya.

Organisasi yang mantap diperlukan dalam rangka melaksanakan rencana yang mengarah pada visi, misi dan tujuan madrasah. Dalam pengorganisasian tidak hanya ketenagaan, baik tenaga pendidik maupun karyawan-karyawan. Namun karena sistem manajemen yang dilaksanakan di MAN I Tulungagung sangat didukung dengan keberadaan guru madrasah yang tentunya tidak saja membawa aspirasi dari dalam tetapi juga membawa aspirasi dari luar.

Hal ini dibenarkan oleh kepala madrasah, ketika peneliti menanyakan: “menurut bapak selaku kepala madrasah, adakah dalam penyusunan program-program peningkatan mutu lembaga pendidikan juga melibatkan yang lain?” Beliau menjawab dengan mengatakan bahwa:

“sebagai kepala madrasah selalu tahu peningkatan mutu lembaga pendidikan, dimana pada setiap pertemuan ada laporan dari perencanaan atau program kerja yang sudah berjalan belum dilaksanakan (merupakan rancangan ke depan) (H. Slamet Riyadi. Wawancara.28.9.2021.13.00.WIB).

### **2. MAN 3 Tulungagung**

Pengorganisasian ini dimaksudkan agar setiap elemen terjadi adanya pembagian tugas dengan komposisinya masing-masing. Maka dalam melakukan suatu rencana yang sudah dialokasikan dapat

berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Kesemuanya itu dalam rangka menuju kepada pencapaian visi, misi dan tujuan MAN 3 Tulungagung sehingga bisa mewujudkan kualitas pendidikan di madrasah karena MAN 3 Tulungagung adalah madrasah umum yang mempunyai identitas khas agama Islam, sebagai nilai plus yang bisa dijadikan nilai jual bagi madrasah kepada masyarakat. Dengan nilai jual kepada masyarakat maka diharapkan madrasah akan dilirik oleh masyarakat sebagai pembeli dan lembaga pendidikan sebagai penjual. Jadi maju tidaknya lembaga pendidikan tergantung sekali pada partisipasi masyarakat, selain faktor dari dalam yaitu kepemimpinan beserta staf yang ada.

Kepala madrasah mengatakan dalam wawancara: "Pengorganisasian dilanjutkan dengan pengelompokan komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur, membentuk struktur wewenang sesuai dengan job masing-masing, mekanisme koordinasi dan memiliki mengadakan latihan pendidikan tenaga kerja serta mencari sumber-sumber lain yang diperlukan. Dan satu hal yang sangat penting adalah, untuk menentukan siapa yang akan melakukan tugas, kami berusaha memilih orang-orang yang tepat sesuai keahliannya, dan dia mempunyai loyalitas yang tinggi, dan ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh nabi, yang artinya: ketika semua menyerahkan suatu urusan kepada seseorang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya" (Khoiril Huda. Wawancara. 28. 8. 2021. 10.00. WIB)

### **Strategi perencanaan kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan di MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung**

Strategi perencanaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung sangat baik karena kepala madrasah memulai dengan menyusun rencana strategis terlebih dahulu didalamnya dideskripsikan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh madrasah dengan cara melakukan analisis terhadap masalah/tantangan, penyebab masalah, tujuan, penanganan yang dilakukan berdasarkan semua keterangan yang terdapat pada hasil analisis kondisi lingkungan, profil madrasah serta pandangan dan harapan, saran dari pihak-pihak yang bermaksud untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sesuai dengan harapan, madrasah yang didalamnya memuat unsur visi, misi madrasah secara realitas berdasarkan kondisi potensi yang ada dan yang dapat dikembangkan dalam rentan waktu yang telah ditetapkan sebagai tujuan madrasah, mengajak orang tua siswa, para guru dan staf untuk menyusun rencana strategi pengembangan madrasah, dalam bentuk kegiatan nyata yang hendak dilaksanakan disusun dalam bentuk rencana program kerja madrasah, termasuk diantaranya RKM dan RKTM yang harus dilaksanakan sesuai rencana baik tujuan jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang, dan strategi bagaimana cara merealisasikan tujuan madrasah.

Perencanaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung, sangat baik karena kepala madrasah sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran diawali dengan rapat dewan guru dengan melibatkan pengurus yayasan, komite madrasah, para guru, wali murid, tokoh masyarakat, dalam hal ini kepala madrasah menyampaikan rencana kerja madrasah, dan skala prioritas program kerja madrasah, setelah itu kepala madrasah membentuk struktur organisasi dengan menempatkan orang atau guru pada tempat atau posisi yang tepat untuk mengimplementasikan program kerja madrasah, kepala madrasah selalu mengedepankan rencana kerja madrasah yang dituangkan dalam rencana program jangka pendek, menengah, dan panjang dengan mengedepankan visi dan misi madrasah, di samping itu kepala madrasah selalu merumuskan strategi, kebijakan dan perincian rencana untuk mencapai tujuan madrasah.

### **Strategi pengorganisasian kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan di di MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung**

Pengorganisasian ini dimaksudkan agar setiap elemen terjadi adanya pembagian tugas dengan komposisinya masing-masing. Maka dalam melakukan suatu rencana yang sudah dialokasikan dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Kesemuanya itu dalam rangka menuju kepada pencapaian visi, misi dan tujuan MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung sehingga bisa mewujudkan kualitas pendidikan di madrasah karena MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung adalah madrasah umum yang mempunyai identitas khas agama Islam, sebagai nilai plus yang bisa dijadikan nilai jual bagi madrasah kepada masyarakat. Dengan nilai jual kepada masyarakat maka diharapkan madrasah akan dilirik oleh

masyarakat sebagai pembeli dan lembaga pendidikan sebagai penjual. Jadi maju tidaknya lembaga pendidikan tergantung sekali pada partisipasi masyarakat, selain faktor dari dalam yaitu kepemimpinan beserta staf yang ada.

Organisasi yang mantap diperlukan dalam rangka melaksanakan rencana yang mengarah pada visi, misi dan tujuan madrasah. Dalam pengorganisasian tidak hanya ketenagaan, baik tenaga pendidik maupun karyawan-karyawan. Namun karena sistem manajemen yang dilaksanakan di MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung adalah kerjasama yang efektif dan efisien menghasilkan dinamika organisasi, yang terarah pada peningkatan produktifitas dan kualitas lulusan. Oleh karena itulah di lingkungan madrasah sebagai organisasi kerja, tingkat efisiensi dan efektifitas kerja sama dalam pelaksanaan dan pengembangan kurikulum menjadi proses belajar mengajar, sering digunakan sebagai tolak ukur produktivitas dan kualitasnya.

### **Kesimpulan**

Penyusunan rencana strategis peningkatan mutu madrasah di MAN I dan MAN 3 Tulungagung, dilakukan dengan cara melakukan analisis terhadap masalah/tantangan, penyebab masalah, tujuan, dan penanganan yang dilakukan berdasarkan semua keterangan yang terdapat pada hasil analisis kondisi lingkungan, profil madrasah serta pandangan dan harapan, saran dari pihak-pihak yang bermaksud untuk meningkatkan mutu lembaga madrasah yang dituangkan dalam visi dan misi MAN. melaksanakan rencana-rencana pengembangan yang telah disusun, kepala MAN I dan MAN 3 Tulungagung dengan memberikan tugas dan kepercayaan kepada personil di madrasah yang sesuai dengan keahlian masing-masing. Hal ini diharapkan, bahwa dengan personil yang ahli dalam bidangnya, akan mampu melaksanakan rencana-rencana tersebut dengan maksimal dan meminimalkan adanya penyimpangan.

## Referensi

- Agustinus Sri Wahyudi (1995) *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Akdon. (2009) *Strategic Management For Educational Management*, Bandung, Alfabeta.
- Basu Swastha. (2000) *Azaz-Azaz Manajemen Modern*. Yogyakarta: Liberty
- Burhanudin (1994) *Analisis Administrasi dan Manajemen Pendidikan Dalam Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Bush, T. & Coleman, M. *Leadership and Strategiz Management in Education*. London: Paul Champman Publishing ltd, t.t.
- Decenzo, D.A.& Robbins, S.P. *Human Resource Management*. New York: John
- E. Mulyasa. (2003) *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Rosda Karya.
- Engkoswara.(1987) *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Hadari Nawawi. (2003) *Manajemen Strategis*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Harbangan Siagian. (1989) *Administrasi Pendidikan Suatu Pendekatan Sistemik*. Salatiga: Setiya Wacana.
- Hersey, Paul & Blachard Kenneth H. (1998) *Management of Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Imam Soepardi. (1988) *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Lexy J Meleong. (2000) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Made Pidarta. (1988) *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Fattah, N. (2008). *Pembiayaan pendidikan: landasan teori dan studi empiris*. *Jurnal Pendidikan Dasar*.
- Richard L. Daft. (1991) *Management*. USA: Dryden Press.
- Terry George R. (1977) *Principle of Management (7th ed)*. Home Wood: Richard D. Irwin Inc.