

# ***IMPLEMENTATION OF THE MADRASAH PRINSIPAL'S POLICY IN IMPROVING EDUCATION SERVICES AT STATE MTs OF PASURUAN CITY***

## **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PENDIDIKAN DI MTs NEGERI KOTA PASURUAN**

**Herianto**

Mahasiswa Magister Manajemen Pendidikan Islam Institut Pesantren KH. Abdul Chalim Mojokerto  
mashuryherianto22@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.52048/inovasi.v17i1.412>

### ***ABSTRACT***

*This study aims to determine how the policy and its implementation as well as the supporting and inhibiting factors of the implementation of the madrasah prinsipal's of policy in improving education services at State MTs of Pasuruan City. Researchers focused on the madrasah prinsipal's of policy in improving education services. This research is qualitative research. Data collected using in-depth interviews, observation and documentation studies. After the data is collected, its validity is checked again through validation standards, namely trust, transferability, dependence, and firmness. The data analysis technique used is data reduction, presenting data and giving conclusions from the research results. The findings of this study are 1] The Education Service Policy carried out by madrasah to improve madrasah performance is quite good; 2] Implementation of the head master of Madrasah Policy through coordination and evaluation, the Madrasah Head can see the condition immediately all problems or plans that are running in the madrasah; 3] Supporting factors form madrasah is vice head master have a high spirit of cooperation, with dedication and loyalty in serving students according to their respective functions and responsibilities, Awareness of personnel in carrying out their respective duties, functions and obligations can be carried out properly, Adequate facilities and infrastructure. While the inhibiting factors are 1] Facilities and infrastructure are not sufficient to facilitate the needs of teachers and administrative employees; 2] reduced support from teachers and administrative personnel for the acceleration of the madrasah program; 3] There are some teachers who are still late and leave the hours empty when the learning process takes place; and 4] Some students who are not serious about taking extracurricular classes.*

***Keywords: Education Services, Head Master, Policy***

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan dan implementasinya serta faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan. Peneliti fokus pada kebijakan kepala madrasah dalam peningkatan pelayanan pendidikan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Data yang dikumpulkan menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Setelah data terkumpul kemudian diperiksa kembali keabsahannya melalui standart validasi, yaitu kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan ketegasan. Teknik analisis data yang digunakan adalah mereduksi data, menyajikan data dan memberi kesimpulan dari hasil penelitian. Temuan hasil penelitian ini adalah 1] kebijakan pelayanan pendidikan yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah cukup baik; 2] Implementasi Kebijakan kepala madrasah melalui koordinasi maupun evaluasi dilakukan dengan cara melihat secara langsung kondisi segala permasalahan ataupun rencana yang berjalan di madrasah; 3] Faktor pendukung dari madrasah adalah Wakil Kepala Madrasah mempunyai semangat kerjasama yang tinggi, dengan dedikasi dan loyalitas dalam pelayanan terhadap siswa sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing, Kesadaran personil dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajiban masing-masing dapat dikerjakan dengan baik; 4] Sarana dan Prasarana yang cukup memadai. Sedangkan faktor penghambatnya adalah 1] Sarana dan prasarana kurang memenuhi untuk memfasilitasi kebutuhan guru dan karyawan

Tata Usaha; 2] berkurangnya dukungan dari guru dan tenaga Tata Usaha untuk percepatan program madrasah; 3] Ada beberapa guru yang masih telat dan membiarkan jam kosong ketika proses pembelajaran berlangsung; dan 4] Beberapa siswa yang tidak bersungguh-sungguh dalam mengikuti kelas ekstrakurikuler.

**Kata Kunci: Kebijakan, Kepala Madrasah, Pelayanan Pendidikan**

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pemilihan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kota Pasuruan ini sebagai lokasi penelitian adalah madrasah ini unggul dan favorit di kalangan masyarakat. Madrasah ini memiliki kemajuan yang pesat baik di bidang kesiswaan, sarana dana prasarana (sarpras), kurikulum, dan profesional guru. Berdasarkan pertimbangan ini maka peneliti tertarik untuk meneliti di Madrasah ini dengan mengkaji tentang implementasi kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan pelayanan Pendidikan.

Dari hasil Prapenelitian, peneliti masih mendapatkan hal-hal yang kurang ideal dalam pelayanan Pendidikan di MTsN Kota Pasuruan, yaitu Sarana dan Prasarana tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pegawai administrasi dan pengajar; Masih kurangnya dukungan tenaga administrasi dan tenaga pengajar untuk percepatan program madrasah; Beberapa guru masih sering terlambat dan meninggalkan ruang kelas dalam keadaan kosong pada saat pembelajaran berlangsung; Beberapa siswa tidak berkomitmen untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler.

Hasil penelitian Sri Winarsih(2017) berjudul "Kebijakan dan Implementasi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", menjelaskan bahwa setiap kepala sekolah harus mengoptimalkan manajemen untuk meningkatkan kualitas. Ada empat lingkup sukses manajemen pendidikan, seperti: [1] siswa puas dengan layanan pendidikan; [2] pelanggan pendidikan puas dengan layanan kepada siswa; [3] pemegang saham puas memiliki lulusan dengan kualitas tinggi dan memenuhi harapan; [4] guru dan staf puas dengan layanan pendidikan.

Hasil penelitian Moh. Saifulloh pada tahun 2012 yang berjudul : "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah" Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah telah diupayakan melalui berbagai kegiatan penataran, seminar, pendidikan pelatihan ataupun workshop. Melalui berbagai

kegiatan tersebut dikenalkan pada inovasi inovasi pembelajaran, karena inovasi adalah sebagai suatu kebutuhan. Pengembangan bahan ajar, pengembangan strategi dan metode pembelajaran, pengembangan media pembelajaran, sistem penilaian, evaluasi, dan esesmen telah menjadi menu utama dunia pendidikan, tetapi dari pengalaman empirik tampaknya upaya-upaya itu belum secara signifikan membawa perubahan dalam arti peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Oleh karenanya yang harus dilakukan adalah perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (Continuous quality Improvement) dan proses Continuous pross Improvement. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pembedayaan semua persiapan secara ingkrimental mewujudkan visi tersebut. 82 81 Sri Winarsih Jurnal Kebijakan dan Implementasi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Kota Kebumen IAINU Vol. 15 No. 1, Januari - Juni 2017 ) h.65 82 Moh. Saifulloh Jurnal Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah (Jurnal Sosial Humaniora, Vol 5 No. 2, November 2012) h.217.

Penelitian tentang implementasi kebijakan dalam meningkatkan pelayanan Pendidikan di sekolah sudah banyak, sedangkan penelitian sejenis yang dilakukan di madrasah sangatlah kurang. Bahkan madrasah di kota Pasuruan belum ditemukan. Untuk itu penelitian ini akan memberi informasi baru bagi penelitian tentang implementasi kebijakan dalam meningkatkan pelayanan Pendidikan.

Dalam upaya meningkatkan pelayanan pendidikan di segala aspek pendidikan, maka Kepala Madrasah MTsN Kota Pasuruan perlu melakukan evaluasi di semua aspek atau bagian-bagian dalam keorganisasian madrasah dan melaksanakan implementasi kebijakan management yang lebih baik untuk mencapai tujuan tersebut.

MTs Negeri Kota Pasuruan adalah madrasah terunggul di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Kriteria yang paling menonjol dari sisi akademik adalah madrasah ini dalam kurun waktu lima tahun

terakhir nilai Akademik Madrasah sangat baik dan Nonakademik seperti di tahun 2021 siswa dari madrasah ini masuk final Robotik tingkat Nasional yaitu *Fun Tech Tournament WIRC 2021*(11-12 Desember). Walaupun prestasi siswa MTsN Kota Pasuruan sudah cukup bagus, namun perlu adanya implementasi kebijakan Kepala Madrasah yang dapat lebih meningkatkan pelayanan Pendidikan di MTsN Kota Pasuruan ini. Kebijakan Kepala Madrasah sangat mempengaruhi kualitas pelayanan pendidikan dan hasil kinerja madrasah. Untuk menjadi madrasah yang unggul dan berkualitas, madrasah harus memiliki beberapa kebijakan yang dibuat secara bersama-sama untuk masa depan bersama.

### B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kebijakan kepala Madrasah di MTs Negeri Kota Pasuruan?
2. Bagaimanakah implementasi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan ?

### C. Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan mendeskripsikan Kebijakan kepala Madrasah di MTs Negeri Kota Pasuruan.
2. Mengetahui Implementasi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan.
3. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan.

### D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak diantaranya sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoretis  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan tentang implementasi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan dan hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan lebih lanjut dalam rangka pengembangan penelitian yang berkaitan dengan kebijakan kepala madrasah

dalam meningkatkan pelayanan pendidikan

### 2. Kegunaan Praktis

- a. Sebagai bahan masukan ilmiah bagi kepala madrasah MTs Negeri Kota Pasuruan.
- b. Sebagai bahan para guru untuk bekerja lebih baik dalam tugasnya.

## KAJIAN TEORI

### A .Konsep Dasar Kebijakan Kepala Madrasah

Kebijakan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dasar dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak oleh pemerintah organisasi dalam mencapai cita-cita, tujuan dan sasaran yang hendak dicapai (KBBH, 2001) Sedangkan Anderson dalam Sagala (2008) mengemukakan bahwa kebijakan adalah bagian dari perencanaan yang mempersiapkan seperangkat keputusan baik yang berhubungan dengan dana, tenaga, maupun waktu untuk mencapai tujuan.

Kebijakan menurut Indra Fachrudi sebagai penulis buku kebijaksanaan di Indonesia mengatakan bahwa kebijakan adalah *wisdom*. Sedangkan kebijaksanaan adalah *policy*. Kebijakan adalah suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dengan aturan yang ada, yang dikenakan pada seseorang karena adanya alasan yang dapat diterima untuk tidak memberlakukan aturan yang berlaku (Imran, 2008).

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa kebijakan adalah hasil dari sebuah keputusan yang dibuat secara bersama-sama untuk kepentingan bersama yang disetujui oleh pimpinan untuk maju ke masa depan yang lebih baik secara bersama-sama.

Menurut Wahjosumidjo (1999) dikemukakan secara sederhana bahwa kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin lembaga pendidikan sebagai tempat proses belajar, mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

### 2. Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Kebijakan Pelayanan Pendidikan

Kebijakan sebagai pedoman dalam menentukan perubahan, pengembangan, dan terlaksananya tindakan dalam organisasi sebagai pedoman dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan

yang telah ditetapkan. Fungsi analisis kebijakan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian pokok, yaitu Fungsi Alokasi, Inquiri, dan Komunikasi (Syafaruddin, 2008). Fungsi dari kebijakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk mengarahkan sesuatu hal yang akan dilaksanakan agar mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Terbentuknya rancangan kebijakan diperlukan rumusan kebijakan dalam pendidikan, guna terarahnya pandangan-pandangan yang sesuai dengan tujuan kebijakan, diantara tujuan kebijakan pendidikan adalah Tujuan kebijakan dilihat dari tingkatan masyarakat, politisi, dan ekonomi (Majdid, 2018).

Menurut Day yang dikutip oleh Hasbullah (2010) studi kebijakan pendidikan sebagai kebijakan publik memiliki tiga manfaat penting yaitu: 1] Pengembangan ilmu pengetahuan; 2] Membantu para praktisi dalam menyelesaikan masalah-masalah Pendidikan; dan 3] Berguna untuk tujuan politik.

## B. Konsep Dasar Pelayanan Pendidikan

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, pelayanan adalah membantu dan menyiapkan (mengurus) apa yang menjadi kebutuhan orang. Sedangkan Granroos dikutip dalam jurnal manajemen pendidikan karya Ratminto bahwa pelayanan adalah suatu aktivitas yang bersifat tidak kasat mata yang terjadi akibat adanya interaksi antara konsumen dengan pegawai atau hal-hal yang disediakan oleh pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen (Hidayat, 2014). Jadi dapat disimpulkan bahwa pelayanan pendidikan adalah suatu kegiatan dalam dunia Pendidikan untuk membantu, menyiapkan (mengurus) yang menjadi kebutuhan konsumen, peserta didik atau *stake holder*.

Hakikat utama implementasi kebijakan adalah memahami apa yang seharusnya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Pemahaman tersebut mencakup usaha-usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata pada masyarakat. Novi Hendra berpendapat bahwa implementasi kebijakan adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk melaksanakan suatu kebijakan (Mufiz, 1999).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Negeri Kota Pasuruan yang terletak di Jl. Ir. H. Djuanda No. 85 Tapaan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Madrasah tersebut

berdekatan dengan Kantor Pengadilan Agama dan di sebelah Barat SD Negeri Tapaan 1 dan Sebelah Timur SD Negeri Tapaan 2. Waktu penelitian mulai bulan September 2021 s.d. April 2022.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti terjun langsung ke lapangan. Data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar dan bukan angka (Moleong, 2011). Peneliti sebagai instrumen kunci dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna (Sugiyono, 2012).

Sumber data primer dalam penelitian ini berupa informasi dari pihak-pihak yang terkait dengan objek penelitian yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan subjek penelitian di lapangan. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, dewan guru, guru khusus di MTs Negeri kota Pasuruan. Sedangkan sumber data sekunder diambil dari dokumen-dokumen terkait dengan mutu pelayanan pendidikan MTs Negeri Kota Pasuruan, seperti Daftar Hadir kegiatan, jurnal dan dokumentasi kegiatan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti melakukan observasi terkait kondisi lingkungan sekolah, perilaku siswa dalam bersosialisasi guru dengan siswa, antar sesama siswa maupun dengan perangkat sekolah untuk mengedepankan nilai karakter, melalui kegiatan keagamaan di MTs Negeri kota Pasuruan. Teknik wawancara menggunakan dua bentuk yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tak terstruktur, untuk memperoleh data yang valid tentang proses pelajaran dalam kegiatan keagamaan di MTs Negeri kota Pasuruan. Peneliti menggunakan pedoman wawancara yang memuat sejumlah pertanyaan untuk memperoleh data mengenai proses kegiatan keagamaan dalam menanamkan pendidikan karakter religius peserta didik di lingkungan sekolah. Wawancara ini akan diajukan kepada Kepala Sekolah, guru yang menjabat sebagai guru pengampu kegiatan, dewan guru, dan siswa MTs Negeri kota Pasuruan. Pada teknik dokumentasi, Peneliti mengumpulkan dokumen tertulis atau buku yang terkait dengan kegiatan Kepala Madrasah seperti buku tentang agama, maupun kegiatan pembelajaran yang menunjukkan nilai-nilai karakter dan lain sebagainya.

Data yang telah diperoleh dikumpulkan, kemudian diolah menjadi satu gambaran dari permasalahan, dianalisis dan dibandingkan dengan teori ilmiah yang dibahas, kemudian diberikan kesimpulan. Adapun langkah-langkah dalam teknik

analisis data kualitatif ini adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Reduksi data yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kegiatan pemilihan, pemutusan perhatian pada penyederhanaan, pengelompokan atau pengkategorian data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Penyajian data dalam penelitian ini merupakan sekumpulan informasi yang tersusun sebagai hasil dari informasi yang didapat di lapangan selama proses penelitian berlangsung. Yang terakhir adalah penarikan kesimpulan merupakan penarikan inti dari keseluruhan yang telah terkumpul pada proses penelitian yang telah dilaksanakan sehingga hasil penelitian yang telah dilakukan tersebut memperoleh kesimpulan atau verifikasi akhir. Simpulan dalam penelitian ini adalah deskripsi data sebagai jawaban dari fokus penelitian.

Keabsahan temuan pada penelitian ini dilakukan dengan cara: a] *Present Observation* (Observasi secara terus menerus), yaitu mengadakan observasi secara terus menerus di MTs Negeri kota Pasuruan guna memahami gejala lebih mendalam terhadap berbagai aktifitas yang sedang berlangsung; b] Triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data sederajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh. Teknik ini peneliti membandingkan antara wawancara satu dengan wawancara lainnya; c] Diskusi sejawat (*peerderieting*), yaitu melalui diskusi-diskusi yang dilakukan untuk mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh. Teknik ini dilakukan sebagai penguatan dari hasil penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan MTs Negeri kota Pasuruan.

Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya). mutu pendidikan mencakup aspek-aspek berikut: pembinaan yang berkelanjutan, guru yang profesional, nilai-nilai moral yang luhur, hasil ujian yang gemilang, dukungan orang tua, komunitas bisnis dan komunitas lokal, kepemimpinan yang tangguh dan berarah tujuan, kepedulian dan perhatian pada anak didik, kurikulum yang seimbang, atau kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Seperti terdapat di dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, setiap Satuan Pendidikan pada jalur formal dan Nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan tersebut bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Oleh sebab itu kepala madrasah harus bisa membuat kebijakan yang dituangkan di dalam Program kerja kepala madrasah, Visi, Misi dan Tujuan Madrasah di MTs Negeri pasuruan. Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Madrasah di MTs Negeri Pasuruan bahwa :

“Program kepala madrasah yang saya buat untuk memajukan madrasah di antaranya; kedisiplinan guru dan siswa, baik dari segi kehadiran, menyelesaikan tugas pada waktunya, mengikuti tata tertib madrasah seperti halnya seragam sekolah, atribut sekolah, dan juga menjaga kebersihan. Selain itu program yang saya buat ialah melatih guru untuk dapat memahami cara pembuatan perangkat pembelajaran, media pembelajaran, dan cara mengajar yang baik di dalam kelas yang bertujuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan berkarakter yang di terapkan dalam pembelajaran K-13. Dan setiap permasalahan seputar madrasah selalu saya lakukan musyawarah kepada guru-guru dan staf pengajar dan juga terkadang saya membuat temuan kepada wali murid yang dilakukan setiap awal bulan tepatnya di tanggal 1 yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan seputar madrasah. Tidak hanya pembelajaran secara formal saja tapi saya juga membuat program non formal di dalam madrasah seperti hanya kegiatan ekstrakurikuler yang bertujuan untuk mengembangkan bakat siswa yang mungkin awalnya kita tidak menyadari mereka memiliki bakat tersebut setelah dimasukkan ke dalam ekstrakurikuler maka bakat anak tersebut baru nampak. Madrasah ini akan bermutu berdasarkan 8 SNP jika guru, dan siswanya berprestasi. Guru-guru di sini sudah rata-rata sertifikasi dan alhamdulillah juga banyak yang sudah PNS. Lulusan dari sekolah ini ada yang ke pesantren dan juga ke sekolah negeri yang ada di kota Pasuruan”.

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa kepala MTs Negeri Kota Pasuruan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya selalu melakukan supervisi baik kepada guru, staf dan siswa juga memberikan motivasi dan sekaligus melaksanakan tugas menerapkan program yang telah ditetapkan di Madrasah.

Dari pendapat kepala madrasah di atas bahwa

program kerja yang dibuat kepala madrasah di MTs Negeri pasuruan sudah sesuai dengan 8 SNP yang dimilikinya. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara beliau mengatakan "Dari Program kerja kepala madrasah seperti hal kedisiplinan guru dan siswa, kepala sekolah juga memberi contoh untuk kehadirannya sebagai kepala sekolah yang tepat waktu datang kesekolah dan selalu ada di sekolah dan tidak selalu menetap di dalam kantor tetapi kepala madrasah selalu berada di mana pun tempat yang beliau sukai seperti di kantor guru, di ruang KTU dan juga masuk kedalam kelas yang bertujuan untuk mengawasi baik itu gurunya juga siswanya. Dan setiap permasalahan yang ditemukan oleh beliau selalu menanyakan pendapat saya sebagai WK I baik dari segi guru, siswa maupun media yang mendukung dari proses pembelajaran. Contoh jika ada siswa yang belum paham tentang metode pembelajaran maka akan dipanggil beliau ke kantornya dan diberi arahan kepadanya dan juga solusi. Dengan bahasa yang sopan dan keramahan beliau saat berbicara membuat beliau menjadi sangat berwibawa di mata bawahannya. Dan jika ada masalah terhadap siswa maka kepala madrasah akan mengadakan pertemuan kepada Orang tua siswa dan dibuat dengan acara ceramah agama dan setelah itu membahas sebuah permasalahan. Dan untuk permasalahan yang lainnya diamanahkan kepada bagian-bagiannya dan setiap akhir bulan akan diminta catatannya tetapi beliau tidak percaya begitu saja, beliau selalu melakukan supervisi ke dalam kelas".

Dari hasil wawancara dan observasi di atas terlihat jelas bahwa Kepala Madrasah melakukan bimbingan terhadap guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, serta kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada para guru dan tenaga kependidikan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan dan pelatihan-pelatihan dalam peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Kepala Madrasah dalam menentukan sebuah kebijakan juga menggunakan asas musyawarah, hal tersebut dilakukan agar setiap warga di Madrasah ikut bertanggung jawab terhadap kebijakan yang dihasilkan di dalam musyawarah, walaupun terdapat beberapa kebijakan yang langsung diputuskan oleh kepala madrasah secara pribadi.

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa

Kepala MTs Negeri Pasuruan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya selalu melakukan musyawarah baik kepada guru, staf dan siswa juga memberikan motivasi dan sekaligus melaksanakan tugas. Dalam menerapkan program yang ditetapkan Kepala Madrasah selalu melibatkan WK I, tidak mengambil keputusan sendiri.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Kepala Tata Usaha(TU) MTsN Kota Pasuruan saat dilakukan wawancara. Beliau mengatakan bahwa "Kepala sekolah selalu mengawasi kinerja yang saya lakukan maupun guru, terkadang tiba-tiba datang ke kelas untuk memantau guru-guru dan juga terkadang menanyakan terhadap WAKA I bagian kurikulum bagaimana sistem kerja guru di bagian masing-masing dan selalu tepat waktu dalam pengumpulan tugas yang di buat oleh guru dan staf, jika ada yang mengumpulkan tidak tepat waktu maka beliau akan memanggilnya ke ruangan dan dengan kata yang lembut maka kepala madrasah dilihat sangat bijaksana di mata para guru dan staf".

Kebijakan yang dimiliki oleh Kepala MTs Negeri Kota Pasuruan mampu membuat para pembantuannya merasakan kenyamanan dalam melaksanakan tugas yang mereka kerjakan bukan menjadi beban karena kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan arahan kepada bawahannya.

Guru juga memberikan pendapat. Saat dilakukan wawancara di Kantor Guru. Beliau mengungkapkan bahwa "Kepala madrasah selalu membuat program tahunan, baik itu program harian, mingguan, bulanan dan tahunan dengan tujuan untuk memajukan sekolah, dan dari program tersebut beliau selalu mengontrol guru, staf dan siswa dalam hal menjalankan tugasnya. Seperti halnya bagi guru dalam pembuatan tugas RPP, sebelum proses pembelajaran guru harus memiliki perangkat pembelajaran dan itu selalu dikoreksi oleh WK I bagian kurikulum baru ditanda-tangani oleh kepala madrasah".

Pernyataan tersebut di atas didukung dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti melalui studi dokumentasi bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dilakukan dengan transparan. Hal tersebut dapat dilihat dari Laporan Pertanggung Jawaban penggunaan dana BOS yang terpampang di kantor MTs Negeri Kota Pasuruan.

Hasil wawancara dan observasi di atas tergambar bahwa, Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah dilakukan dengan transparan. Dalam

memimpin para guru dan tenaga kependidikan dengan cara memberikan contoh kepada para guru dan tenaga kependidikan melalui datang ke madrasah tepat pada waktunya, kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada para guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas yang mereka emban, dan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah dilakukan dengan transparan. Sesuai dengan program yang dibuat oleh kepala madrasah bahwa kepala madrasah membuat program begitu baik dan tidak jauh dari program pemerintah yang diterapkan dalam pendidikan berkarakter dan sudah sesuai dengan penerapan 8 SNP yang diataranya dari standar isi, proses, penilaian, PTK, Sarpas, dan pembiayaan serta pengelolaan yang sangat baik dan itu semua terbukti dari akreditasi yang didapat oleh MTs Negeri Kota Pasuruan.

## **2. Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Pelayanan Pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan**

Mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Kepala madrasah MTs Negeri Kota Pasuruan berpendapat "Setiap kepala madrasah pasti sudah mengetahui kelebihan dan kelemahan yang ada di dalam madrasah yang dipimpin. Kepala madrasah juga wajib mempunyai skil atau strategi untuk menjalankan segala proses pendidikan utamanya visi misi madrasah karena segala keputusan ada di tangan kepala madrasah kunci dalam setiap organisasi adalah pola komunikasi yang baik. Maka dari itu kami selalu menjaga komunikasi dengan pihak dalam madrasah atau di luar madrasah. Dalam hal ini di dalam madrasah ada guru yang selalu kami ajak koordinasi untuk merencanakan program, begitu juga di luar madrasah ada wali murid juga kami ajak ikut andil dalam pertimbangan. "proses perencanaan dalam setiap program yang ada kami selalu berkordinasi dengan pihak yang bertanggung jawab. Kepala madrasah di bantu tiga wakil yaitu waka kurikulum, waka kesiswaan dan waka sarpras. Dalam setiap program yang berjalan di MTsN Kota Pasuruan ini setiap waka mempunyai tanggung jawab masing masing".

Sesuai Pernyataan dari kepala madrasah terkait komunikasi yang dijalin juga diperkuat oleh pernyataan waka kurikulum tentang pola komunikasi yang dilakukan kepala madrasah yaitu "kepala

madrasah dalam setiap akan membuat perencanaan program madrasah selalu meminta pertimbangan. Hal itu membuat semua mengerti perencanaan yang akan di laksanakan dalam hal menetapkan setiap keputusan seperti membuat jadwal pelajaran, pengembangan modul dan model pembelajaran kepala madrasah juga ikut berperan dalam usulan atau tindakan. Hal itu membuat kami dan para guru bisa sama sama berperan aktif dalam menjalankan setiap program yang berjalan".

Bentuk hal komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah adalah dengan mengadakan rapat koordinasi yang sering dilaksanakan dengan semua guru ataupun hanya dengan waka saja, hal ini untuk mengetahui seluruh permasalahan ataupun rencana yang akan dilakukan di dalam madrasah. Waka Kurikulum menjelaskan "Kepala madrasah sering mengajak kami koordinasi bersama. Mulai dari membuat program, proses pelaksanaan program sampai evaluasi program. Dengan demikian adanya koordinasi yang baik akan membuat pesepsi yang sama untuk memajukan mutu pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan. Dalam satu semester, semua guru akan berkumpul dalam musyawarah besar madrasah yang biasa kita sebut Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang dihadiri oleh semua elemen termasuk kepala madrasah beserta para Waka. Dari sana kita akan saling bertukar informasi baik evaluasi, perencanaan kedepan, serta kekurangan-kekurangan yang harus kita perbaiki bersama dalam lingkup pelajaran. Untuk evaluasi keseluruhan, biasanya ada forumnya sendiri. Biasanya setiap tahun sebelum tutup buku akan diadakan evaluasi baik dari sisi akademik seperti kurikulum, sarpras hingga profesionalitas kinerja (supervisi), saya rasa bapak kepala madrasah serta para waka cukup total dalam melaksanakan koordinasi, bahkan dengan saya secara profesional meskipun sebenarnya saya dan kepala Madrasah adalah teman dekat".

Sesuai pernyataan di atas Waka Kesiswaan juga berpendapat bahwa koordinasi yang sering adalah salah satu kunci berjalannya program. Beliau mengatakan "Kepala madrasah selalu mengevaluasi dan memberi arahan untuk setiap program yang berjalan, hal itu berguna untuk membuat lingkungan madrasah bisa berjalan dengan semestinya. Bentuk dari evaluasi kepala madrasah adalah dengan ikut andil dalam mencari masalah, mencari solusi sampai evaluasi. Sehingga untuk menentukan langkah selanjutnya seperti apa kami semua harus sejalan agar tidak terjadi kesalahpahaman".

Beberapa hal yang disampaikan oleh Waka Kurikulum dan waka kesiswaan di atas memberikan gambaran akan kebutuhan yang harus dipenuhi agar kegiatan belajar yang berjalan dapat menghasilkan prestasi belajar siswa yang maksimal yakni dengan menyesuaikan antara kebutuhan dan kemampuan segala bidang di Madrasah. Maka dari itu kepala madrasah melihat begitu pentingnya pola komunikasi yang baik antar Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah melalui koordinasi yang intens.

Komunikasi bukan hanya koordinasi. Untuk melihat sejauh mana setiap berjalannya program maka harus dilakukan juga komunikasi melalui evaluasi. Bentuk dari evaluasi kepala madrasah adalah dengan ikut andil dalam mencari masalah, mencari solusi sampai evaluasi seperti yang disampaikan waka Sarpras "Kepala madrasah sudah sesuai dengan mengikuti berjalannya setiap program, mulai dari perencanaan, berjalannya program sampai evaluasi. Seperti contoh bapak kepala madrasah setiap upacara bendera selalu mempunyai pesan pesan kepada seluruh guru, karyawan dan para siswa. Pesan itulah yang membantu dalam setiap pengumuman dan penyampaian hal hal penting lainnya. Hal ini tentu memudahkan karena dapat memahami segala permasalahan setiap jalannya proses pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan".

Dari pernyataan kepala madrasah dan wakilnya dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang baik antara kepala madrasah dan *stake holder* madrasah adalah hal yang harus selalu dilakukan. Dengan melalui koordinasi maupun evaluasi maka kepala madrasah bisa melihat kondisi langsung segala permasalahan ataupun rencana yang berjalan di madrasah.

### **3. Faktor pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Pelayanan Pendidikan di MTs Negeri Pasuruan**

Penerapan kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan ditentukan oleh adanya faktor pendukung dan faktor penghambat.

Berikut ini adalah wawancara dengan Kepala MTs Negeri Kota Pasuruan, pada tanggal 18 april 2022, pukul 08.00 s/d 08.45 wib, bertempat di Kantor Kepala MTs Negeri Kota Pasuruan mengenai faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat peranan kebijakan kepala madrasah,

beliau mengatakan bahwa:

#### **a. Faktor pendukung implementasi kebijakan kepala Madrasah**

Kepala Madrasah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Adapun faktor pendukung yang telah diungkapkan oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut:

- 1] Memberikan keluasaan kepada tenaga kependidikan (guru) dan tenaga kependidikan (KTU),
- 2] Memberikan keluasaan kepada orang tua atau walimurid terhadap pelayanan putra-putrinya.
- 3] Memberikan kemudahan stakeholder untuk mengetahui program madrasah,
- 4] Kekompakan dari semua elemen yang ada di madrasah tersebut, dan semangat juang yang tinggi dari kepala madrasah dan para guru, antara guru dan guru, karyawan dan masyarakat ikut berperan serta dalam membangun madrasah.
- 5] Besarnya minat dari sebagian personil madrasah untuk meningkatkan profesionalisme terhadap bidang, fungsi dan tanggung jawabnya.
- 6] Semangat kerjasama yang tinggi, dengan dedikasi dan loyalitas dalam pelayanan terhadap siswa sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing.
- 7] Kesadaran personil dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajiban masing-masing dapat dikerjakan dengan baik, meskipun tanpa pengawas yang ketat dari pimpinan.
- 8] Sarana dan Prasarana yang cukup memadai. pengawasan kami sebagai pengawas kurikulum, faktor pendukungnya tentu fasilitas yang ada di dalam kelas sangat membantu kami dalam mengarahkan model model pembelajaran seperti adanya LCD dan wifi di setiap kelas. Hal itu seharusnya bisa membuat para guru dalam menentukan model dan metode pembelajaran semakain berkreasi sesuai dengan tingkat kesulitan pelajaran.

#### **b. Faktor Penghambat implementasi kebijakan kepala Madrasah salah satu faktor penghambatnya antara lain:**

- 1] Sarana dan prasarana kurang memenuhi untuk memfasilitasi kebutuhan seluruh guru dan karyawan Tata Usaha,
- 2] Kurangnya dukungan dari guru dan tenaga Tata Usaha untuk percepatan program madrasah, 3M

- 3] Ada beberapa guru yang masih telat dan membiarkan jam kosong ketika proses pembelajaran berlangsung.
- 4] Ada juga dari siswa sendiri yang tidak ber-sungguh-sungguh dalam mengikuti kelas ekstrakurikuler.

### C. Pembahasan

#### 1. Kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan MTs Negeri kota Pasuruan

Madrasah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh karena itu dibutuhkan kepada madrasah untuk merencanakan dan mengelola sumberdaya potensial yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki wewenang dan memikul tanggung jawab mengelola program madrasah untuk mewujudkan tujuan lembaga pendidikan. Maju dan mundurnya suatu madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Disamping itu pula, kepala madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu pendidikan secara umum. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu pendidikan mencakup input, proses, dan output pendidikan.

Kurikulum yang digunakan di Madrasah di bawah naungan Kementerian Agama Kota Pasuruan. Penerapan kurikulum di madrasah ini sudah dilaksanakan dengan baik dan benar. Hal tersebut juga dapat kita lihat dari hasil wawancara dengan kepala madrasah. Perubahan kurikulum yang sering terjadi juga mampu dikendalikan oleh kepala madrasah dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan kepada tenaga pendidik di madrasah sehingga kemampuan tenaga pendidik di MTs Negeri Kota Pasuruan melalui bimbingan kepala madrasah mampu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama Kota Pasuruan Bidang Pendidikan. Guru juga mampu membuat perangkat pembelajaran dengan baik, dengan cara

menyesuaikan rancangan kurikulum dengan kebutuhan peserta didik di MTs Negeri Kota Pasuruan. Pernyataan tersebut di atas didukung oleh hasil penelitian Solehan yang menyatakan bahwa strategi yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Muara Enim adalah meningkatkan kualitas guru, peningkatan prestasi akademik dan non akademik, peningkatan prestasi nilai Ujian Nasional dan prestasi nilai Ujian Sekolah serta peningkatan sarana prasarana. Faktor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah tenaga pendidik sebagian besar berkualifikasi pendidikan S1 sesuai dengan mata pelajaran yang diampu, madrasah mempunyai program pendidikan dan pembagian tugas yang jelas, sarana prasarana, iklim dan lingkungan yang kondusif serta dukungan yang besar dari Pemerintah Kabupaten Muara Enim dan PT Bukit Asam Tanjung Enim. Faktor penghambat adalah masih rendahnya motivasi belajar siswa, sumber daya pegawai belum maksimal, rendahnya tingkat disiplin guru dan ketersediaan dana masih kurang. Upaya yang dilakukan dalam peningkatan pelayanan pendidikan adalah mengintensifkan kegiatan bimbingan dan penyuluhan, menciptakan suasana pembelajaran yang menarik, memberikan penghargaan kepada siswa berprestasi, mengikut sertakan pegawai yang bersangkutan dalam kegiatan pelatihan, kerjasama dengan para donatur dan menerapkan sistem absensi elektrik terhadap para guru dan pegawai.

Hal tersebut di atas memberikan pengaruh yang baik terhadap pelayanan pendidikan yang ada di MTsN Kota Pasuruan. Hal itu dapat dilihat dari kemampuan peserta didik dalam mengikuti perlombaan-perlombaan, baik di bidang sains dan olahraga yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan tertentu di Kota Pasuruan. Dari hasil observasi melalui studi dokumen yang peneliti lakukan bahwa terdapat beberapa siswa yang mampu berprestasi di bidang akademik dan olahraga,

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan melalui studi dokumen, Lulusan MTs Negeri Kota Pasuruan juga mampu melanjutkan pendidikan di sekolah-sekolah menengah atas ternama di Kota Pasuruan, siswa juga mengikuti olimpiade, baik itu olimpiade sains, matematika, dan olahraga dan guru-guru di sini sudah ada yang pendidikan terakhirnya S2,

Dari teori dan hasil penelitian di atas dapat kita simpulkan bahwa pelaksanaan pemenuhan

pelayanan yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah cukup baik artinya bahwa telah dilakukan pemenuhan 8 standar nasional pendidikan dalam penyelenggaraan madrasah yaitu pemenuhan standar isi, pemenuhan standar proses, pemenuhan standar kompetensi lulusan, pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan, pemenuhan standar sarana dan prasarana, pemenuhan standar pengelolaan, pemenuhan standar pembiayaan dan pemenuhan standar penilaian pendidikan. Evaluasi/audit mutu yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah cukup baik, ditunjukkan dengan adanya pelaksanaan evaluasi formatif yang mengacu pada indikator proses, evaluasi sumatif yang mengacu pada indikator output, outcome dan dampaknya dan melakukan audit terhadap proses pemenuhan SNP sesuai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **2. Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Pelayanan pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan.**

Dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Kepala Madrasah melakukan implementasi kebijakan sebagai berikut:

- a. Di dalam madrasah guru-guru diajak koordinasi untuk merencanakan program. Sedangkan di luar madrasah wali murid diajak ikut andil dalam pertimbangan. Proses perencanaan dalam setiap program yang ada selalu berkordinasi dengan pihak yang bertanggung jawab. Kepala madrasah di bantu tiga wakil yaitu waka kurikulum, waka kesiswaan dan waka sarpras. Dalam setiap program yang berjalan di MTsN Kota Pasuruan ini setiap waka mempunyai tanggung jawab masing-masing.
- b. Dalam membuat perencanaan program sekolah yang akan dilaksanakan seperti membuat jadwal pelajaran atau pengembangan modul dan model pembelajaran, Kepala Madrasah juga ikut berperan dalam usulan atau tindakan. Hal itu membuat peneliti dan para guru bisa sama-sama berperan aktif dalam menjalankan setiap program yang berjalan.
- c. Kepala Madrasah sering mengajak koordinasi bersama, membuat program, proses pelaksanaan program sampai evaluasi program. Dengan demikian adanya koordinasi yang baik akan membuat persepsi yang sama untuk memajukan mutu pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan.

Dalam satu semester, semua guru akan berkumpul dalam musyawarah besar madrasah yang biasa disebut Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang dihadiri oleh semua elemen termasuk kepala madrasah beserta para waka. Dari sana akan saling bertukar informasi baik evaluasi, perencanaan kedepan, serta kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki bersama dalam lingkup pelajaran.

- d. Kepala Madrasah selalu mengevaluasi dan memberi arahan untuk setiap program yang berjalan, hal itu berguna untuk membuat lingkungan madrasah bisa berjalan dengan semestinya. Bentuk dari evaluasi kepala madrasah adalah dengan ikut andil dalam mencari masalah, mencari solusi sampai evaluasi. Seperti contoh bapak kepala madrasah setiap upacara bendera selalu mempunyai pesan pesan kepada seluruh guru, karyawan dan para siswa. Pesan itulah yang membantu dalam setiap pengumuman dan penyampaian hal hal penting lainnya. Hal ini tentu memudahkan karena dapat memahami segala permasalahan setiap jalannya proses pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan.

## **3. Faktor pendukung dan Penghambat implementasi kebijakan kepala Madrasah.**

### **a. Adapun faktor pendukung yang telah diungkapkan oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut:**

1. Memberikan keluasaan kepada tenaga kependidikan (guru) dan tenaga kependidikan.
2. Memberikan keluasaan kepada orang tua atau wali murid terhadap pelayanan putra-putrinya.
3. Memberikan kemudahan stakeholder untuk mengetahui program madrasah,
4. Kekompakan dari semua elemen yang ada di madrasah tersebut, dan semangat juang yang tinggi dari kepala madrasah dan para guru, antara guru dan guru, karyawan dan masyarakat ikut berperan serta dalam membangun madrasah.
5. Besarnya minat dari sebagian personil madrasah untuk meningkatkan profesionalisme terhadap bidang, fungsi dan tanggung jawabnya.
6. Semangat kerjasama yang tinggi, dengan dedikasi dan loyalitas dalam pelayanan terhadap siswa sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing.
7. Kesadaran personil dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajiban masing-masing dapat dikerjakan dengan baik, meskipun tanpa pengawas yang ketat dari pimpinan.

8. Sarana dan Prasarana yang cukup memadai. Pengawasan kami sebagai pengawas kurikulum, faktor pendukungnya tentu fasilitas yang ada di dalam kelas sangat membantu kami dalam mengarahkan model-model pembelajaran seperti adanya LCD dan wifi di setiap kelas. Hal itu seharusnya bisa membuat para guru dalam menentukan model dan metode pembelajaran semakin berkreasi sesuai dengan tingkat kesulitan pelajaran.

**b. Faktor Penghambat implementasi kebijakan kepala Madrasah Salah satu faktor penghambatnya antara lain:**

1. Sarana dan prasarana kurang memenuhi untuk memfasilitasi kebutuhan guru dan karyawan tata Usaha,
2. Berkurangnya dukungan dari guru dan tenaga tata usaha untuk percepatan program madrasah,
3. Ada beberapa guru yang masih telat dan membiarkan jam kosong ketika proses pembelajaran berlangsung.
4. Ada juga dari siswa sendiri yang tidak bersungguh-sungguh dalam mengikuti kelas ekstrakurikuler.

**PENUTUP**

**A. Kesimpulan**

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, dapat disimpulkan:

1. Kebijakan kepala madrasah sudah sesuai dengan 8 SNP yang ditetapkan oleh pemerintah yang dituangkan dalam program kepala madrasah, dibuat dalam kebijakan-kebijakan yang sudah di sepakati bersama
2. Implementasi kebijakan kepala madrasah sangat mendukung dari hal kompetensi guru dalam mengikuti perkembangan zaman dan juga kompetensi siswa dalam menyalurkan bakat dan kecerdasan.
3. Faktor pendukung dan Penghambat implementasi kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan diantaranya: Memberikan keluasaan kepada tenaga kependidikan (guru) dan tenaga kependidikan; Memberikan keluasaan kepada orang tua atau wali murid terhadap pelayanan putra-putrinya; Memberikan kemudahan *steakholder* untuk mengetahui program madrasah; Kekompakan dari semua elemen yang ada dimadrasah tersebut, dan semangat juang yang tinggi dari kepala

madrasah dan para guru, antara guru dan siswa serta karyawan. Masyarakat ikut berperan serta dalam membangun madrasah. Besarnya minat dari sebagian personil madrasah untuk meningkatkan profesionalisme terhadap bidang, fungsi dan tanggung jawabnya; Semangat kerjasama yang tinggi, dengan dedikasi dan loyalitas dalam pelayanan terhadap siswa sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing, Kesadaran personil dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajiban masing-masing dapat dikerjakan dengan baik; Sarana dan Prasarana yang cukup memadai. Sedangkan faktor penghambatnya antara lain: Sarana dan prasarana kurang memenuhi untuk memfasilitasi kebutuhan seluruh guru dan karyawan Tata Usaha; Kurangnya dukungan dari beberapa guru dan tenaga Tata Usaha untuk percepatan program madrasah; Ada beberapa guru yang masih telat dan membiarkan jam kosong ketika proses pembelajaran berlangsung. Ada juga dari siswa sendiri yang tidak bersungguh-sungguh dalam mengikuti kelas ekstrakurikuler.

**B. Saran**

Terdapat beberapa saran dari hasil penelitian tentang implementasi kebijakan kepala madrasah dalam peningkatan pelayanan pendidikan di MTs Negeri Kota Pasuruan, diantaranya yaitu:

1. Untuk sumberdaya manusia yang berperan di madrasah disarankan agar lebih berpartisipasi dalam menjalankan dan mensukseskan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah guna mencapai peningkatan kualitas peningkatan pelayanan pendidikan.
2. Pelaksanaan program kerja kepala madrasah perlu ditindaklanjuti agar hasil dari kebijakan yang telah ditetapkan dapat memuaskan bagi semua pihak. Kemudian proses implementasi kebijakan kepala madrasah juga harus dipantau apakah telah berjalan sesuai standarnya atau tidak. Jika kebijakan kebijakan yang dijalankan tidak sesuai dengan hasil maka perlu dirancang kembali kebijakan yang sesuai dengan kondisi lapangan di MTs Negeri Kota Pasuruan agar kualitas pelayanan pendidikan dapat meningkat secara signifikan. [ $\alpha$ ]

## DAFTAR PUSTAKA

- Rusdiana, Ahmad 2015, *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*, Bandung: Pustaka Setia,
- Hasbullah. 2010, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers,
- Departemen Pendidikan dan Nasional RI 2001, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Sagala, Syaiful 2008, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta.
- Imran, Ali 2008, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia Proses, Produk dan Masa Depan*, Jakarta: Bumi Aksara,.
- Poerwadarminta W. J. S. 1984, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: PN. Balai Pustaka.
- Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi 2009, *Kepemimpinan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahjosumidjo, 1999, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya 2017. *Ayat-ayat Al-quran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI,.
- Departemen Pendidikan dan Nasional RI 2001, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, Jakarta: Balai Pustaka,.
- Muhaimin 2005, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,.
- Syafaruddin 2008, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Yang Efektif*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Majdid, Abd 2018, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Yogyakarta: Samudra Biru.
- Yoyon Bahtiar Irianto 2012, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan: Konsep, Teori dan Model*, Jakarta: Rajawali Pers
- Rusdiana Ahmad 2015, *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*, Bandung: Pustaka Setia,,
- Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya. *Ayat-ayat Al-quran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*,.
- Sagala Syaiful 2009, *Kepemimpinan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta,.
- Fakultas Tarbiyah UIN Malang 2007, *El-Hikmah Jurnal Kependidikan dan Keagamaan*, Malang: Jurnal,.
- Hidayat, Septiyani Permata, (2014), "Peran Tenaga Administrasi Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Sekolah di MAN 1 Kota Mojokerto", *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan Vol.4 No. 4*  
<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Priadi%20Surya,%20S.Pd.,%20M.Pd./makalah%20IKA%202012.pdf>, Diakses 23 juni 2022, Pukul 23:04 Wib,
- Syafaruddin. 2008, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Yang Efektif*, Jakarta: Rineka Cipta,
- Mufiz, Ali. 1999, *Pengantar Administrasi Negara*, Jakarta: Universitas Terbuka Debdikbud,
- Moleong Prof. Dr. Lexy J., MA2011. *Metodologi penelitian kualitatif, Edisi Revisi Bandung*, PT Remaja Rosdakarya
- Sugiyono. 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Arikunto. 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (akarta: Rineka Cipta,
- Arifin. 2010, *Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta: Lilin Persada Press,
- Tanzah, Ahmad. 2011, *Metodologi Penelitian Praktis*, Yogyakarta: Teras
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya,
- Kasiyan, *Kesalahan Implementasi Teknik Triangulasi pada Uji Validitas Data Skripsi Mahasiswa Jurusan Pendidikan Seni Rupa FB*