



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN  
DI MADRASAH TSANAWIYAH AGAMA ISLAM MERTAPADA  
KABUPATEN CIREBON**

**T E S I S**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat  
untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam  
Program Studi: Pendidikan Islam  
Konsentrasi: Manajemen Pendidikan Islam



Disusun Oleh:

**AHMAD AMIN MUBAROK**

No. Mhs. 14106110004

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)  
SYEKH NURJATI CIREBON**

**2013**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

## LEMBAR PENGESAHAN

### TESIS

#### STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH AGAMA ISLAM MERTAPADA KABUPATEN CIREBON

Disusun Oleh:

**Ahmad Amin Mubarak**  
NIM. 14106110004

Telah disetujui pada tanggal 13 Februari 2013  
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.I)

Cirebon, 13 Februari 2013  
**Dewan Penguji Tesis,**

Ketua/Anggota,

Sekretaris/Anggota,

**Prof. Dr. H. Jamali Sahrodi, M.Ag.**  
NIP. 19680408 199403 1 003

**Dr. H. Ahmad Asmuni, MA.**  
NIP. 19581109 198603 1 006

Penguji I,

Penguji II,

**Prof. Dr. H. Adang Djumhur Salikin, M.Ag.**  
NIP. 19590321 198303 1 002

**Dr. A.R. Idham Kholid, M.Ag.**  
NIP. 19660517 199903 1 002

Penguji Utama,

**Prof. Dr. Wahidin, M.Pd.**  
NIP.

Direktur Pascasarjana,

**Prof. Dr. H. Jamali Sahrodi, M.Ag.**  
NIP. 19680408 199403 1 003



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada.

Sholawat serta salam semoga selalu tercurahlimpahkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad saw. Sang pendidik sejati yang telah mereformasi total kebudayaan jahiliah, sehingga sampai sekarang kita semua bisa merasakan hasil pengorbanan dan perjuangan beliau.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Maksum Mukhtar, MA., Rektor IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Bapak Prof. Dr. H. Jamali Sahrodi, M.Ag., Direktur PPs IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
3. Bapak Dr. H. Ahmad Asmuni, MA., Assisten Direktur PPs IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
4. Bapak Dr. A.R. Idham Kholid, M.Ag., Ketua Prodi PAI PPs IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
5. Bapak Prof. Dr. Adang Djumhur Salikin, M.Ag., Pembimbing akademik yang sekaligus sebagai pembimbing I.
6. Bapak Dr. A.R. Idham Kholid, M.Ag., Pembimbing II
7. Bapak H. Muslih S.Pd.I, Ketua Yayasan Pesantren Attarbiyatul Wathoniyah Mertapada.
8. Bapak H. Mohammad Wildan Mukhollad, S.Ag., Kepala Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada
9. Seluruh dewan guru dan staff di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

10. Semua pihak yang telah membantu serta memberikan dukungan kepada penulis, khususnya kepada kedua orang tua penulis, Bapak H. Abdul Jalil dan Ibu Hj. Hayati, serta istri tercinta Ila Navilah dan putri tersayang Fany Azhar Azizah yang tak henti-hentinya memberikan *support* kepada penulis.

Kritik dan saran sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Besar harapan, semoga Tesis ini dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada khususnya, dan di madrasah-madrasah lain pada umumnya. Amîn.

Cirebon, Januari 2013  
Penulis,



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## ABSTRAK

**Ahmad Amin Mubarak**, NIM. 14106110004 "*Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada Kabupaten Cirebon*". Tesis, 2013, Cirebon.

Lembaga Pendidikan dewasa ini banyak bermunculan, sehingga kepala sekolah harus pintar dalam memilih strategi dalam rangka mempertahankan eksistensi lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

MTs. Agama Islam Mertapada merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang sampai sekarang masih bertahan, walaupun banyak bermunculan sekolah-sekolah baru. Selain itu, *output* yang dihasilkan juga mampu bersaing dengan sekolah lain. Berdasarkan pencapaian tersebut, penulis tertarik untuk mengetahui lebih jauh mengenai konsepsi manajemen strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam melaksanakan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tiga hal pokok. *Pertama*, strategi-strategi yang dimiliki kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada. *Kedua*, kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada. *Ketiga*, faktor penghambat serta pendukung terciptanya madrasah yang berkualitas.

Penelitian ini menggunakan pendekatan atau model penelitian lapangan (*field research*). Hal tersebut sesuai dengan sifat masalah dan tujuan penelitian. Sedangkan metode yang digunakan adalah kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi: observasi partisipan, wawancara mendalam (*deep interview*) dan studi dokumentasi. Data yang terkumpul melalui ketiga teknik tersebut kemudian diorganisir, ditafsirkan, dan dianalisis secara berulang-ulang, guna penyusunan konsep dan abstraksi temuan lapangan.

Hasil penelitian ini adalah *pertama*, kepala madrasah menggunakan dua model strategi, yaitu *market-based* dan *resources-based*. Sehingga dalam kepemimpinannya, kepala madrasah mampu menciptakan kemandirian madrasah, membangun kemitraan dan partisipasi masyarakat, menyediakan tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu dan menciptakan standarisasi pengelolaan pendidikan. *Kedua*, lulusan Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada mampu bersaing dengan lulusan sekolah lain, baik dalam bidang akademik maupun non akademik. *Ketiga*, faktor-faktor yang menjadi penghambat terwujudnya madrasah yang berkualitas dapat diminimalisir dengan adanya dukungan dari pemerintah dan juga lingkungan masyarakat setempat.

Kata kunci: Strategi, Kepemimpinan, Kepala madrasah, Pengelolaan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>NOTA DINAS</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>MULAKHOŞ</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>BABI PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
D. Kerangka Pemikiran .....	8
E. Kajian Pustaka .....	13
F. Sistematika Penulisan .....	14
<b>BAB II STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN</b>	
A. Madrasah dalam Konteks Kekinian .....	16
1. Madrasah dari Masa ke Masa .....	16
2. Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Islam .....	22



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
 Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

3. Madrasah dan Eksistensinya .....	26
B. Gaya dan Model Kepemimpinan .....	30
C. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	35
D. Konsep Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan...	48
E. Kualitas Pendidikan dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya ...	52
F. Strategi Pengembangan Madrasah .....	56

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Lokasi Penelitian .....	67
B. Pendekatan dan Metode Penelitian .....	84
C. Sumber Data .....	85
D. Teknik Pengumpulan Data .....	87
E. Teknik Analisis Data .....	88

### **BAB IV STRATEGI KEPEMIMPINAN DAN PENINGKATAN**

#### **KUALITAS PENDIDIKAN**

A. Strategi Kepala MTs. Agama Islam Mertapada .....	90
B. Kualitas Pendidikan di MTs. Agama Islam Mertapada .....	118
C. Faktor-Faktor Penghambat dan Pendukung Kualitas Pendidikan di MTs. Agama Islam Mertapada .....	142

<b>BAB V PENUTUP</b> .....	150
----------------------------	-----

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	153
-----------------------------	-----

<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
--------------------------	--



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Keadaan Guru MTs. Agama Islam Mertapada Tahun Pelajaran 2012/2013 .....	75
Tabel 2	Jumlah Siswa MTs. Agama Islam Mertapada Tahun Pelajaran 2012/2013 .....	78
Tabel 3	Struktur Kurikulum MTs. Agama Islam Mertapada Tahun Pelajaran 2012/2013 .....	80
Tabel 4	Struktur Kurikulum Muatan Lokal MTs. Agama Islam Mertapada Tahun Pelajaran 2012/2013 .....	81
Tabel 5	Jadwal Kegiatan Ekstra Kurikuler MTs. Agama Islam Mertapada .....	83
Tabel 6	Data Guru Sertifikasi MTs. Agama Islam Mertapada .....	98
Tabel 7	Rencana Kerja Tahunan (RKT) MTs. Agama Islam Mertapada, Tahun Pelajaran 2012/2013 .....	104
Tabel 8	Jadwal Rencana Kerja Madrasah (RKM) MTs. Agama Islam Mertapada Tahun Pelajaran 2012/2013 .....	114
Tabel 9	Jumlah Siswa MTs. Agama Islam Mertapada dalam lima Tahun Terakhir .....	119
Tabel 10	Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada Tahun Pelajaran 2009/2010.....	126
Tabel 11	Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada Tahun Pelajaran 2010/2011.....	127





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon  
 Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

Tabel 12	Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada Tahun Pelajaran 2011/2012.....	128
Tabel 13	Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada Tahun Pelajaran 2012/2013 .....	129
Tabel 14	DKHUN MTs. Agama Islam Mertapada Tapel 2009/2010 ..	140
Tabel 15	DKHUN MTs. Agama Islam Mertapada Tapel 2010/2011 ..	140
Tabel 16	DKHUN MTs. Agama Islam Mertapada Tapel 2011/2012 ..	141



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas dan harkat manusia sebagai suatu bangsa. Tolak ukur bangsa berkualitas dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan pendidikan dilaksanakan. Semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat pada suatu bangsa, maka bangsa tersebut dianggap telah maju dibandingkan dengan bangsa-bangsa yang tingkat pendidikannya lebih rendah. Menyadari betapa pentingnya pendidikan, hampir semua Negara secara berkesinambungan berusaha memperbaiki sistem pendidikan kearah yang lebih baik dengan tidak mengabaikan karakteristik budaya bangsa masing-masing.

Kedudukan pendidikan di Indonesia merupakan hal yang penting dan mendasar, karena melalui pendidikan usaha-usaha memperjuangkan kehidupan rakyat yang adil dan makmur sebagai cita-cita seluruh bangsa dapat diwujudkan secara memadai. Secara eksplisit hal tersebut tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, yang menegaskan bahwa salah satu tujuan kemerdekaan Negara Republik Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Lebih tegas lagi, pentingnya pendidikan termaktub dalam pasal 31 ayat 1 dan 2 UUD 1945 yang berbunyi, “Tiap-tiap warga Negara berhak mendapat pengajaran, dan Pemerintah mengusahakan

dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional, yang diatur dengan Undang-Undang”.

Pendidikan di Indonesia diselenggarakan oleh dua kementerian, yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Agama. Madrasah merupakan lembaga pendidikan formal di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Dalam diskursus pendidikan Islam, Madrasah berasal dari bahasa Arab yang secara etimologi berarti sekolah. Madrasah dalam prakteknya memiliki nilai *plus* apabila dibandingkan dengan sekolah umum yang *notabene* lebih fokus pada mata pelajaran umum. Keunggulan madrasah antara lain adalah adanya keseimbangan antara pengetahuan umum dan pengetahuan agama. Hal ini seyogyanya mampu menarik minat masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan agar menyekolahkan anaknya di madrasah. Namun pada kenyataannya justru malah sebaliknya. Masyarakat lebih tertarik pada lembaga pendidikan umum. Walhasil, madrasah merupakan opsi pilihan terakhir ketika putra-putri mereka tidak diterima di sekolah umum. Hal tersebut menunjukkan bahwa Madrasah masih dipandang sebelah mata yang akhirnya akan berimbas pada *output* yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan madrasah.

Apabila keberhasilan lembaga pendidikan madrasah diukur dengan menggunakan rumus *input* → *proses* → *output*, maka hasil yang akan didapatkan adalah lulusan madrasah merupakan akumulasi kelas menengah ke bawah, baik secara ekonomi, sosial maupun intelektualitasnya, sebab biasanya siswa yang memiliki prestasi unggul cenderung lebih memilih



melanjutkan sekolahnya di lembaga pendidikan umum. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kehadiran *input* yang demikian itu telah membawa sejumlah masalah yang harus segera dicarikan jalan keluarnya.

Upaya penyelenggaraan pendidikan madrasah yang profesional dan bermutu sangat erat kaitannya dengan kejelian dan ketepatan dalam mengidentifikasi, memformulasi, mengemas, serta menjabarkan kebijakan, strategi dan program operasional pendidikan. Hal ini berarti kemampuan manajerial kepala madrasah perlu dikembangkan dan difungsikan secara optimal.

Di bawah kepemimpinan kepala madrasah yang profesional, madrasah harus mampu menampilkan dan mengembangkan diri sesuai dengan potensi yang dimilikinya, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya. Dengan demikian diharapkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan madrasah menjadi semakin meningkat.

Tanggungjawab kepala madrasah tidak terbatas pada tugas internal madrasah saja, tetapi juga tugas di luar madrasah yaitu berhubungan dan berinteraksi dengan masyarakat dan pihak orang tua murid. Untuk menghadapi berbagai pihak dengan berbagai sifat dan karakter yang berbeda, maka kepala madrasah perlu memiliki strategi yang tepat guna dalam menyikapi adanya perbedaan-perbedaan yang terjadi dalam kelompok yang dihadapi. Mereka harus mengetahui dan mengenal dengan baik orang-orang yang dihadapi. Kepala madrasah harus mampu menjadi mediator antara madrasah dengan masyarakat, dengan menyediakan waktu untuk semua pihak



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

agar bisa berdialog dan membuat kesepakatan dan konsensus yang merefleksikan harapan-harapan masyarakat dan kepala madrasah maupun pihak madrasah terhadap madrasah itu sendiri.

Sosok kepala madrasah yang profesional sangat diperlukan dalam rangka melaksanakan tugas yang rumit dan banyak tersebut. Satu hal yang perlu disadari bahwa menjadi kepala madrasah yang profesional merupakan satu hal yang tidak mudah. Banyak hal yang harus dipahami, dipelajari, maupun dikuasai, untuk itu diperlukan keahlian khusus dalam praktek kepemimpinan. Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah yang efektif penuh tanggungjawab akan mampu melaksanakan tugas kepala madrasah dengan baik dan pada akhirnya mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya kepemimpinan yang tidak efektif akan menyebabkan tidak berhasilnya sebagian atau bahkan tugas kepala madrasah itu sendiri, dan akhirnya menyebabkan tidak tercapainya sebagian atau seluruh tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah merupakan personel pendidikan yang memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang di dalamnya termasuk pula kepribadian, keterampilan dalam menangani masalah yang timbul di madrasah, kemampuan dalam menjalin hubungan antar manusia serta gaya kepemimpinan situasional sangat menentukan dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas proses belajar mengajar di madrasah. Dalam hal ini keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin madrasah tampak dari apa



yang dikerjakannya. Hal ini penting untuk dikedepankan karena apa yang dikerjakan kepala madrasah melalui kebijaksanaan yang telah ditetapkan akan dipengaruhi kondisi fisik dan psikis guru dan karyawan lainnya. Guru akan dapat melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab apabila ia merasa puas terhadap kepemimpinan kepala madrasah. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah merupakan kunci keberhasilan pengelolaan madrasah.

Kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah memikul tanggungjawab yang sangat besar untuk memenuhi harapan dari berbagai pihak yang terkait. Dengan mengemban tugas pokok Pendidikan Nasional, maka kepala madrasah dituntut untuk mampu mengarahkan, mengatur, memberi teladan anak buahnya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh berhasil tidaknya kepala madrasah mengatur atau mengelola madrasah atau seluruh potensi madrasah agar berfungsi optimal dalam mendukung tercapainya tujuan madrasah.

Dewasa ini, persaingan dalam mempertahankan eksistensi lembaga pendidikan sangat ketat. Di kecamatan Astanajapura misalnya, lembaga pendidikan formal jumlahnya tidak sedikit, baik yang ada di bawah naungan Kemendikbud ataupun Kemenag. Dalam hal ini peneliti hanya mengambil lapangan penelitian yang setingkat dengan sekolah menengah pertama, yaitu madrasah tsanawiyah, yang dalam hal ini berada di bawah naungan Kementerian Agama. Peneliti tertarik dengan kompetisi yang dilakukan oleh



masing-masing kepala madrasah dalam melakukan *marketing*, sehingga mampu menarik minat masyarakat sebagai *customer of education*.

Berangkat dari adanya kecenderungan minat masyarakat yang lebih memilih menyekolahkan putra-putrinya di lembaga pendidikan umum, akhirnya para kepala madrasah harus kerja keras, memutar otak dalam memikirkan strategi yang tepat guna dalam rangka merebut hati masyarakat, dan juga sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas madrasah. Oleh karena itu, masing-masing kepala madrasah berlomba-lomba membuat suatu kebijakan yang selanjutnya bisa menjadi daya jual pada masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

Fenomena yang terjadi di lapangan memberikan kesan bahwa secara kuantitas peserta didik di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam masih tetap stabil. Pada tahun pelajaran 2012/2013 MTs Agama Islam Mertapada memperoleh siswa sebanyak 153 siswa dibagi menjadi 4 rombel. Dari data tersebut bisa diambil kesimpulan sementara bahwa di tengah gejolak eskalasi persaingan dunia pendidikan, MTs. Agama Islam Mertapada mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain setingkat SMP. Selain itu, lulusan-lulusannya juga banyak yang melanjutkan ke sekolah-sekolah negeri. Seperti di SMAN 2 Cirebon, MAN Buntet Pesantren, dan SMAN Lemah Abang. Selebihnya, alumni MTs. Agama Islam Mertapada melanjutkan studinya di sekolah-sekolah swasta yang berada di lingkungan Astanajapura dan Lemah Abang.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Berdasarkan pencapaian tersebut, penulis tertarik untuk mengetahui lebih jauh mengenai konsepsi manajemen strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pelaksanaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada.

## B. Rumusan Masalah

Secara umum fokus penelitian ini adalah tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah yang dipimpinnya. Secara khusus fokus penelitian ini diarahkan untuk menjawab masalah-masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepala Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada dalam usaha meningkatkan kualitas madrasah yang dipimpinnya?
2. Bagaimana kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada?
3. Apa saja faktor yang menjadi penghambat dan pendukung bagi Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada dalam upaya menjadikan madrasah yang berkualitas?

## C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka pembahasan ini mempunyai tujuan yang hendak di capai yaitu:

1. Mendeskripsikan strategi-strategi yang dimiliki kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada.





2. Mendeskripsikan kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada
3. Mendeskripsikan faktor-faktor penghambat dan pendukung terciptanya madrasah yang berkualitas.

Hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi peneliti dan *civitas akademika* pada umumnya, disamping itu peneliti juga bermaksud untuk:

1. Memberikan kontribusi positif yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Mengembangkan Madrasah Tsanawiyah sebagai lembaga pendidikan yang dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan untuk memenuhi tuntutan akan kebutuhan masyarakat.
3. Bahan pertimbangan para pemimpin Madrasah untuk memilih, menentukan langkah-langkah dan kebijakan dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman.

#### D. Kerangka Pemikiran

Istilah “kepemimpinan” yang dalam bahasa Inggris diterjemahkan dengan “*leadership*” banyak disinggung oleh para pakar. Di antaranya adalah Ordway dalam bukunya “*The Art of Leadership*” mengatakan: “*Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable*”. (Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerjasama yang mana mereka mewujudkan kerjasamanya itu



untuk mencapai tujuan yang diinginkan). Herold Koontz melalui karyanya “*Principle of Management*” memberikan pengertian sebagai berikut: “*Leadership is the art coordinating and motivating individuals and group to achieve desired inds*”. (Kepemimpinan adalah seni atau kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan)<sup>1</sup>.

Pembahasan kepemimpinan telah menunjuk pada suatu fenomena kemampuan seseorang dalam menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang lain dalam suatu kerjasama. Apabila dipadukan dengan istilah pendidikan, munculah istilah “kepemimpinan pendidikan”. Pendidikan sendiri menurut Langeveld adalah membimbing anak didik dari tingkat belum dewasa menuju ke kedewasaan. Berarti kriteria keberhasilan pendidikan adalah kedewasaan. Dirawat dan kawan-kawan memberikan definisi kepemimpinan pendidikan sebagai “satu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan- kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran<sup>2</sup>”.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang kepemimpinan pendidikan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi,

<sup>1</sup> Rohani, Ahmad, dan Ahmadi, Abu. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Hal. 87

<sup>2</sup> Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Hal. 1



mengkoordinasikan dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan. Sedangkan kepemimpinan pendidikan, yaitu proses kegiatan mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu-individu organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan<sup>3</sup>.

Pemimpin merupakan motor penggerak sebuah organisasi. Maju mundurnya suatu organisasi akan sangat bergantung pada pemimpinnya. Akan dibawa ke mana organisasi yang dipimpinnya. Seperti halnya madrasah. Madrasah merupakan organisasi kerja yang mewadahi sejumlah orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Di lingkungan madrasah, volume dan beban kerja yang harus diwujudkan menyangkut sekelompok manusia yang berpredikat siswa.

Kepemimpinan di madrasah dalam mencapai tujuannya, tidak sekedar dipengaruhi oleh kemampuan mengarahkan dan mendayagunakan manusia sebagai pelaksana kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh manusia yang dikenai pekerjaan dan atau pelaksana kerja. Oleh karena itu, masalah kepemimpinan dalam lingkup pendidikan menjadi lebih rumit daripada kepemimpinan di lingkungan organisasi kerja lain. Setiap kepala madrasah perlu memiliki sifat dan kemampuan memimpin, baik di kalangan guru/pegawai non guru, masyarakat maupun peserta didiknya.

---

<sup>3</sup> *Ibid.* Hal. 88





Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya daripada orang-orang yang dipimpin. Masing-masing orang mempunyai kelebihan disamping kekurangan-kekurangannya. Dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat dipergunakannya untuk bertindak sebagai pemimpin. Akan tetapi, tidak semua orang dapat menggunakan kelebihannya itu untuk memimpin.

Berkaitan dengan masalah kepemimpinan, kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam harus mampu mengoptimalkan peran dan fungsinya. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>4</sup>

Kepala madrasah harus terus meningkatkan kemampuan manajerialnya dalam mengelola lembaga pendidikan Islam yang bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan Islam. Oleh karena itu, memimpin suatu organisasi pendidikan Islam tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Untuk menjadi pemimpin dibutuhkan kecakapan-kecakapan khusus yang bisa membawa organisasi mencapai tujuan yang dicitakan. Salah satunya adalah kecakapan dalam mengatur strategi. Wheelen dan Hunger sebagaimana dikutip oleh E. Mulyasa mengemukakan konsep-konsep dasar tentang manajemen strategis.

---

<sup>4</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002). Hal. 83.

1. Menejemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan managerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian.
2. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Variable-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan di masa yang akan datang disebut faktor strategis dan diidentifikasi melalui analisis SWOT.
3. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan memiliki tiga karakteristik, yaitu *rare*, *consequential*, dan *directive*. *Rare* merupakan keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, serta tidak dapat ditiru. *Consequential* merupakan keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen. *Directive* merupakan keputusan-keputusan strategis yang menetakan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.
4. Manajemen strategis pada banyak organisasi cenderung dikembangkan dalam empat tahap, mulai dari perencanaan, keuangan dasar ke perencanaan berbasis peramalan yang biasa disebut perencanaan strategis menuju manajemen strategis yang berkembang sepenuhnya, termasuk implementasi, evaluasi dan pengendalian.
5. Organisasi yang menggunakan manajemen strategis cenderung berkinerja lebih baik.
6. Model manajemen strategis mulai dari pengamatan lingkungan ke perumusan strategi, termasuk penetapan misi, tujuan, strategi, dan Kebijakan menuju implementasi strategi, termasuk pengembangan program, anggaran dan prosedur, yang berakhir dengan evaluasi, dan pengendalian.
7. Perusahaan cenderung memiliki tiga level strategi, yang berinteraksi, dan terintegrasi dengan baik untuk keberhasilan perusahaan<sup>5</sup>.

Walaupun konsep-konsep dasar manajemen strategis tersebut digunakan dalam perusahaan yang bermuara pada *profit-oriented*, akan tetapi konsep tersebut bisa juga digunakan dalam organisasi pendidikan yang

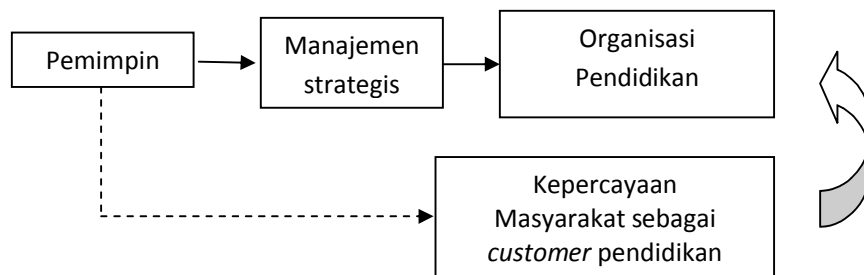
<sup>5</sup> E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2009. Hal. 217-218



bergerak dalam bidang jasa. Karena walau bagaimanapun strategi merupakan kunci yang dalam tataran aplikatif diharapkan dapat menanggulangi adanya stagnasi bagi akselerasi pembangunan pendidikan yang bermuara pada kualitas atau mutu pendidikan.

Berdasarkan berbagai uraian yang telah dipaparkan di atas dapat dijadikan kerangka acuan bagi penulis dalam mengembangkan kajian dalam penulisan tesis ini. Secara umum organisasi pendidikan akan sampai pada tujuannya apabila dikendalikan oleh pemimpin yang cakap, yang mampu mengatur strategi dengan optimal, sehingga masyarakatpun akan menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya itu.

Sebagai gambaran umum, peneliti gambarkan dalam bentuk bagan di bawah ini:



## E. Kajian Pustaka

Kajian tentang manajemen pendidikan Islam yang fokusnya pada kepemimpinan kepala madrasah jumlahnya sangat banyak. Antara lain Yunus Wijaya, seorang mahasiswa strata 1 UIN Malang tahun 2009, menulis kajiannya dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Berdasarkan Analisis SWOT di MTs.N Probolinggo*”. Dalam penelitian itu, Yunus Wijaya meneliti tentang ketatnya



persaingan yang mengharuskan madrasah terkait melakukan terobosan-terobosan baru yang mampu mempertahankan eksistensi lembaga pendidikan tersebut, sehingga para pengguna jasa pendidikan tersebut tidak lari dan berpaling.

Selain itu, Abu Hasan, seorang Mahasiswa strata 1 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, juga telah melakukan penelitian pada tahun 2010 yang dituangkan dalam judul skripsi "*Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN Pesanggrahan Banyuwangi*". Dalam penelitian tersebut Abu Hasan lebih memfokuskan penelitian pada model kepemimpinan yang dianut, serta menitikberatkan pada peran yang dijalankan oleh kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Pesanggrahan banyuwangi.

Berbeda dengan kajian yang dibahas oleh Yunus wijaya dan Abu Hasan, penulis lebih memfokuskan penelitian ini pada tataran konsep yang diterapkan mengenai strategi-strategi tepat guna yang diaplikasikan oleh kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan di MTs. Agama Islam Mertapada.

## F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam karya tulis ilmiah ini dibagi menjadi lima bab.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Bab pertama berisi Pendahuluan yang mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pemikiran, kajian pustaka serta sistematika penulisan.

Bab kedua memuat berbagai kajian teoritik sesuai dengan topik-topik yang akan dibahas pada bab berikutnya.

Bab ketiga menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan, berisi lokasi penelitian, pendekatan yang digunakan, metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

Bab keempat merupakan analisis hasil penelitian yang mencakup strategi kepala MTs. Agama Islam Mertapada, kualitas pendidikan di MTs. Agama Islam Mertapada, serta faktor-faktor penghambat dan pendukung terciptanya pendidikan yang berkualitas di MTs. Agama Islam Mertapada.

Bab kelima merupakan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan penutup.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2009. *Strategic Management For Educational Management*. Bandung: Alfabeta
- Ali, Abdullah. 2007. *Sosiologi Pendidikan & Dakwah*. Cirebon: STAIN Cirebon Press
- Alma, Buchari. 2005. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Anoraga, Pandji. 1992. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arif, Farhan. 1992. *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Usaha Nasional
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bush, Tony. Marianne Coleman. 2008. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta. Diva Press.
- Dahlan Al Barry, M. 1994. *Kamus Modern Bahasa Indonesia*, Yogyakarta. Arloka.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2006. *Panduan KTSP*. Jakarta: Depdiknas.
- Dirawat, Busro Lamhari S. Indra Fahrudin, *Kepala Sekolah*, Sub Proyek P3T IKIP Malang, 1986.
- Dokumen I, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Mertapada tahun pelajaran 2012.
- Hadi, Sutrisno. 1994. *Metodologi Research II*, Yogyakarta Fakultas Psikologi UGM Tim Dosen FIP IKIP Malang.
- Haedari, Amin. 2006. *Transformasi Pesantren; Pengembangan Pendidikan, Keagamaan, dan Sosial*. Jakarta: LeKDIS & Media Nusntara
- Kafrawi. 1987. *Pembaharuan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*. Jakarta: Cemara Indah.
- Kartono, Kartini. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali.
- Liliwari, Alo. 2010. *Strategi Komunikasi Masyarakat*. Yogyakarta: LKiS

- Lipoto. 1998. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Bandung: Tarsito.
- Mastuki. 2001, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*. Bagian proyek EMIS perguruan agama Islam tingkat dasar Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. Departemen Agama RI.
- Marzuki, 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: PT Prasetia Widia Pratama.
- Mentja, Willem. 2002. *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi*. UNISMA.
- Moleong, Lexy, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep, Strategi dan Implementasi)*. Bandung: Rosda Karya.
- , 2004. *Implementasi Krikulum 2004: Panduan Pembelajaran KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- , 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- P. Robbins, Stephen. Coulter, Marry. 1999. *Management*, Sixth Edition, terj. T. Hermaya. Jakarta: PT Prenhallindo
- Pidarta, Made. 1990. *Cara Belajar di Universiti Negara Maju: Suatu Studi Kasus*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 1997. *Landasan Pendidikan: Stimulus Pendidikan Bercorak Indonesia*. Bandung: Rineka Cipta
- Purwanto, Ngalim dkk. 1991. *Administrasi pendidikan*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- Purwanto, Ngalim. 1997. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Erlangga
- Quraish Shihab. M. 1999. *Membumikan Al-Quran*. Bandung: Mizan.
- Rohani, Ahmad, Abu Ahmadi. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*.
- Rossmann, Gretchen B., Sharon F. Rallis. 2003. *Learning in the Field (an Introduction to Qualitative Research)* 2<sup>nd</sup> Edition. California. Sage Publication. Inc.

Sekretariat RI, Undang-Undang sistem Pendidikan Nasional, No.20 Thn 2003,  
Bandung: Citra Umbara

Safei, Ahmad Agus. 2001. *Sosiologi Masyarakat Islam*. Bandung: Gerbang  
Masyarakat Baru Press

Sahertian, Piet A., 2000. *Konsep Dasardan Teknik Supervisi Pendidikan daam  
rangka Membangun nSumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta

Sudarto. 1997. *Metodologi Penelitian Filsafat*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Sugiono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo  
Persada.

Zuhairini, dkk. 2000. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

<http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>

[http://kampiun.guru-indonesia.net/artikel\\_detail-18278.html](http://kampiun.guru-indonesia.net/artikel_detail-18278.html)

[http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2263407-pengertian-strategi-  
dalam pendidikan/#ixzz2IFAXSxjV](http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2263407-pengertian-strategi-dalam-pendidikan/#ixzz2IFAXSxjV)



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

2. Dilarang mengumumkkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.