

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teoritis

##### 1. Mutu Pembelajaran

###### a. Pengertian Peningkatan Mutu Pembelajaran

Pengertian mutu menurut para tokoh adalah sebagai berikut :

- 1) Zamroni mengatakan bahwa peningkatan mutu madrasah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target madrasah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.<sup>1</sup>
- 2) Menurut Sudarwan Danim, dalam buku Sri Minarti yang berjudul *Manajemen Madrasah* bahwa mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya.<sup>2</sup>
- 3) Menurut Garvin dan Davis dalam buku Abdul Hadis dan Nurhayati, penulis buku yang berjudul *Manajemen Mutu Pendidikan* berpendapat bahwa mutu adalah suatu kondisi dinamik yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi kebutuhan pelanggan.<sup>3</sup>
- 4) Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam “proses

---

<sup>1</sup> Zamroni, 2007, *Meningkatkan Mutu Madrasah*, Jakarta : PSAP Muhamadiyah, hlm. 2

<sup>2</sup> Sri Minarti, 2011, *Manajemen Madrasah*, Jogjakarta : Ar-Ruzz Media hlm. 328-329

<sup>3</sup> Abdul Hadis & Nurhayati, 2010, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, Cet Ke-1, hlm. 86

pendidikan” yang bermutu terlibat dari berbagai input, seperti : bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana, madrasah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.<sup>4</sup>

Sedangkan pengertian pembelajaran menurut para tokoh adalah :

Menurut Tahirin belajar mengandung pengertian terjadinya perubahan dari persepsi dan perilaku, termasuk juga perbaikan perilaku. Belajar juga dapat diartikan sebagai suatu proses menuju perubahan. Akan tetapi perubahan dikatakan belajar apabila 1) perubahan terjadi secara sadar, 2) perubahan belajar bersifat kontinue dan fungsional, 3) perubahan dalam belajar bersifat positif dan aktif, 4) perubahan dalam belajar bertujuan dan terarah, 5) perubahan mencakup seluruh aspek tingkah laku.<sup>5</sup>

Menurut Hamzah pembelajaran atau pengajaran yaitu suatu disiplin ilmu menaruh perhatian pada perbaikan mutu/kualitas pembelajaran.<sup>6</sup>

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan mutu pembelajaran yaitu suatu rangkaian proses kegiatan pembelajaran yang harus dikerjakan oleh pendidik dan peserta didik untuk memperbaiki kualitas atau mutu dari pembelajaran tersebut secara

---

<sup>4</sup> Fathul Mujib, 2008, *Diktat Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Tulungagung : Stain Tulungagung, hlm. 67

<sup>5</sup> Syaiful Bahri Djamarah, 2002, *Psikologi Belajar*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, hlm. 15

<sup>6</sup> Fathul Mujib, 2008, *Diktat Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, hlm. 67

terus menerus dengan tujuan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, guna memberi nilai tambah pada hasil lulusan dari suatu lembaga pendidikan.

Dan proses pembelajaran tersebut terdiri atas seluruh komponen materi pembelajaran dan prosedur kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru yang akan disampaikan kepada peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.

Adapun manfaat mutu bagi dunia pendidikan karena, 1) meningkatkan pertanggung jawaban (akuntabilitas) madrasah kepada masyarakat dan atau pemerintah yang telah memberikan semua biaya kepada madrasah, 2) menjamin mutu lulusannya, 3) bekerja lebih profesional, dan 4) meningkatkan persaingan yang sehat.<sup>7</sup>

Pembelajaran merupakan suatu sistem instruksional yang mengacu pada seperangkat komponen yang saling bergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan. Selaku suatu sistem, pembelajaran meliputi suatu komponen, antara lain tujuan, bahan, peserta didik, guru, metode, situasi dan evaluasi.<sup>8</sup> Agar tujuan itu tercapai, semua komponen yang ada harus diorganisasikan sehingga antar sesama komponen terjadi kerja sama. Oleh karena itu, guru tidak boleh hanya memperhatikan komponen-komponen tertentu saja semisal metode, bahan, dan evaluasi saja, tetapi ia harus mempertimbangkan komponen secara keseluruhan.

Membicarakan mengenai mutu pembelajaran artinya mempersoalkan bagaimana kegiatan pembelajaran yang dilakukan

---

<sup>7</sup> Husaini Usman, 2008, *Manajemen teori Praktik & Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 481

<sup>8</sup> Anissatul Mufarokah, 2009, *Strategi Belajar Mengajar*, Yogyakarta: Teras, hlm. 43

selama ini berjalan dengan baik serta dapat menghasilkan lulusan yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, maka kita harus memperhatikan mengenai beberapa komponen yang dapat mempengaruhi pembelajaran. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut: 1) siswa dan guru, 2) kurikulum, 3) sarana dan prasarana pendidikan, 4) pengelolaan madrasah, 5) pengelolaan proses pembelajaran, 6) pengelolaan dana, 7) evaluasi, 8) kemitraan.<sup>9</sup>

Banyaknya masalah yang diakibatkan oleh lulusan pendidikan yang tidak bermutu, program mutu atau upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang teramat penting. Untuk melaksanakan program mutu diperlukan beberapa dasar yang kuat, yaitu sebagai berikut :

1) Komitmen pada perubahan

Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan kearah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.

2) Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada

Banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu yang jelas.

---

<sup>9</sup>Martinis Yamin dan Maisah, 2009, *Manajemen Pembelajaran Kelas Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, Jakarta: Gaung Persada, hlm. 164-166

### 3) Mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan

Hendaknya, perubahan yang akan dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Pada awalnya, visi tersebut hanya dimiliki oleh pimpinan atau seseorang inovator, kemudian dikenalkan pada orang-orang yang akan membimbing tim dalam perjalanan melaksanakan program mutu.

### 4) Mempunyai rencana yang jelas

Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana dengan jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi oleh faktor-faktor internal ataupun eksternal. Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut akan selalu berubah. Rencana harus selalu di-*up-dated* sesuai dengan perubahan-perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti (stagnan) dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan dimanapun ia berada.<sup>10</sup>

#### b. Prinsip-Prinsip Peningkatan Mutu Pembelajaran

Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan program peningkatan mutu pembelajaran diantaranya sebagai berikut:

- 1) Peningkatan mutu pendidikan menurut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan

---

<sup>10</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu pendidikan Madrasah Menengah (Konsep, prinsip, dan instrment)*, Bandung : PT Refika, hlm. 7

alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa kita.

- 2) Kesulitan yang dihadapi para profesional pendidikan adalah ketidakmampuan mereka dalam menghadapi “kegagalan sistem” yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.
- 3) Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus diubah. Madrasah harus belajar bekerja sama dengan sumber-sumber yang terbatas.
- 4) Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas, dan pimpinan kantor Diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, team work, kerja sama, akuntabilitas, dan rekognisi.
- 5) Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru dan staf madrasah telah memiliki komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan. Guru akan menggunakan pendekatan yang baru atau model-model mengajar, membimbing, dan melatih dalam membantu perkembangan siswa. Demikian juga staf administrasinya, ia akan menggunakan proses baru dalam menyusun biaya, menyelesaikan masalah, dan mengembangkan program baru.

- 6) Banyak profesional dibidang pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan, atau takut melakukan perubahan akan mengakibatkan ketidak tahuan bagaimana mengatasi tuntutan-tuntunan baru.
- 7) Program peningkatan mutu dalam bidang komersial dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan. Budaya , lingkungan dan proses kerja tiap organisasi berbeda. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk menunjang kependidikan.
- 8) Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran. Dengan menggunakan sistem pengukuran memungkinkan para profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.
- 9) Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan “program singkat”, peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan berkelanjutan tidak dengan program-program singkat.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu pendidikan Madrasah Menengah (Konsep, prinsip, dan instrment)*, hlm. 8-10

### c. Faktor-Faktor Dominan dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah

Untuk meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah menurut Sudarwan Danim adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan kepala madrasah; kepala madrasah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
- 2) Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah anak sebagai pusat sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga madrasah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.
- 3) Guru, pelibatan guru secara maksimal dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di madrasah.
- 4) Jaringan kerjasama, jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan madrasah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga output dari madrasah dapat terserap didalam dunia kerja.<sup>12</sup>

### d. Indikator Mutu Pembelajaran

Mutu pembelajaran merupakan gambaran kualitas pembelajaran secara utuh dari proses dan hasil pembelajaran sesuai dengan yang

---

<sup>12</sup> Muthar, 2003, Pembelajaran Pendidikan Agama Islam, Jakarta : Misaka Galia, hlm.

diharapkan. Proses dan hasil pembelajaran meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.<sup>13</sup>

#### 1) Perencanaan Proses Pembelajaran

Perencanaan Proses pembelajaran menggunakan acuan terbaru Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan meliputi:<sup>14</sup>

Silabus dan Rencana Pembelajaran (RPP) yang memuat identitas mata pelajaran, Kompetensi Inti (KI), Kompetensi Dasar (KD), indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar.

#### 2) Pelaksanaan Pembelajaran

Sebelum melaksanakan pembelajaran, yang perlu diperhatikan adalah persyaratan antara lain: jumlah rombongan belajar yang telah ditentukan, beban kerja minimal guru, buku teks pelajaran, pengelolaan kelas. Sedangkan dalam pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup.

##### a) Rombongan Belajar

Jumlah maksimal peserta didik setiap rombongan belajar adalah:

MA : 36 peserta didik

---

<sup>13</sup> Rusman, 2012, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, hlm. 4.

<sup>14</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.

b) Beban Kerja Minimal Guru

Beban Kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan; Beban kerja guru sebagaimana dimaksud pada huruf a di atas adalah sekurang-kurangnya 24 jam tatap muka dalam 1 minggu.

c) Buku Teks Pelajaran meliputi: Buku teks pelajaran yang akan digunakan oleh madrasah di pilih melalui rapat guru dengan pertimbangan komite madrasah dari buku/buku teks pelajaran yang ditetapkan oleh menteri: Rasio buku teks pelajaran untuk peserta didik adalah 1:1 pertama pelajaran; Selain buku teks pelajaran, guru menggunakan buku panduan guru, buku pengayaan, buku referensi, dan sumber belajar lainnya; Guru membiasakan peserta didik menggunakan buku-buku dan sumber belajar lain yang ada di perpustakaan madrasah.

d) Pengelolaan kelas meliputi guru mengatur tempat duduk sesuai dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran, serta aktivitas pelajaran yang akan dilakukan; Volume dan intonasi suara guru dalam proses pembelajaran harus dapat didengar dengan baik oleh peserta didik.; Tutar kata guru santun dan dapat dimengerti oleh peserta didik; Guru menyesuaikan materi pelajaran dengan kecepatan dan kemampuan belajar peserta didik; Guru menciptakan ketertiban, kedisiplinan, kenyamanan,

keselamatan, dan kepatuhan pada peraturan dalam menyelenggarakan proses pembelajaran; Guru memberikan penguatan dan umpan balik terhadap respons dan hasil belajar peserta didik dalam proses pembelajaran berlangsung; Guru menghargai peserta didik tanpa memandang latar belakang agama, suku, jenis kelamin, dan status sosial ekonomi; Guru menghargai pendapat peserta didik; Guru memakai pakaian yang sopan, bersih, dan rapih ; Pada tiap awal semester, guru menyampaikan silabus mata pelajaran yang diampunya; Guru memulai dan mengakhiri proses pembelajaran sesuai dengan yang di jadwalkan.

Pelaksanaan merupakan implementasi dari Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. Pelakasanaan pembelajaran meliputi:

- a) Kegiatan Pendahuluan yang merupakan kegiatan awal dalam suatu pertemuan pembelajaran yang ditujukan untuk membangkitkan motivasi dan memfokuskan perhatian peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.
- b) Kegiatan Inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar. Kegiatan pembelajaran dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik, serta psikologis,

peserta didik. Kegiatan ini dilakukan secara sistematis dan sistemik melalui proses eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi.

- c) Kegiatan Penutup merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengakhiri aktivitas pembelajaran yang dapat dilakukan dalam bentuk rangkuman atau kesimpulan, penilaian dan refleksi, umpan balik, serta tindak lanjut.

### 3) Penilaian Hasil Pembelajaran

Penilaian dilakukan oleh guru terhadap hasil pembelajaran untuk mengukur tingkat pencapaian kompetensi peserta didik, serta digunakan sebagai bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar, dan memperbaiki proses pembelajaran. Penilaian dilakukan secara konsisten, sistematis, dan terprogram dengan menggunakan tes dan nontes dalam bentuk tertulis atau lisan, pengamatan kinerja, pengukuran sikap, penilaian hasil karya berupa tugas, proyek dan/atau produk, portofolio, serta penilaian diri. Penilaian hasil pembelajaran menggunakan Standar Penilaian Pendidikan dan Panduan Penilaian Kelompok Mata Pelajaran.

#### a) Pemantauan.

- (1) Pemantauan proses pembelajaran dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran.
- (2) Pemantauan dilakukan dengan cara diskusi kelompok terfokus, pengamatan, pencatatan, perekaman, wawancara, dan dokumentasi.

- (3) Kegiatan pemantauan dilaksanakan oleh kepala dan pengawas satuan pendidikan.

b) Supervisi.

- (1) Supervisi proses pembelajaran dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran.
- (2) Supervisi pembelajaran diselenggarakan dengan cara pemberian contoh, diskusi, pelatihan, dan konsultasi.
- (3) Kegiatan supervisi dilakukan oleh kepala dan pengawas satuan pendidikan.

c) Evaluasi.

- (1) Evaluasi proses pembelajaran dilakukan untuk menentukan kualitas pembelajaran secara keseluruhan, mencakup tahap perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian hasil belajar.
- (2) Evaluasi proses pembelajaran diselenggarakan dengan cara:
  - (a) Membandingkan proses pembelajaran yang dilaksanakan guru dengan standar proses;
  - (b) Mengidentifikasi kinerja guru dalam proses pembelajaran sesuai dengan kompetensi guru;
- (3) Evaluasi proses pembelajaran memusatkan pada keseluruhan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

d) Pelaporan Hasil

Kegiatan pemantauan, supervisi, dan evaluasi proses pembelajaran dilaporkan pada pemangku kepentingan.

e) Tindak Lanjut

- (1) Penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar.
- (2) Teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar.
- (3) Guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut.<sup>15</sup>

e. Pendekatan Pembelajaran

Pendekatan pembelajaran dapat diartikan sebagai titik tolak atau sudut pandang kita terhadap proses pembelajaran.<sup>16</sup> Secara lughwani, pendekatan berarti proses, cara, perbuatan mendekati. Secara istilah pendekatan bersifat aksiomatis yang menyatakan pendirian, filsafat, keyakinan, paradigma, terhadap subject matter yang harus diajarkan dalam proses pendidikan dan selanjutnya melahirkan metode pendidikan.<sup>17</sup>

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pendekatan adalah suatu cara yang digunakan didalam proses pendidikan dan masih bersifat umum, kemudian akan melahirkan sebuah metode. Beberapa pendekatan dalam pembelajaran yang pada intinya terdapat enam pendekatan, yaitu:

---

<sup>15</sup> Rusman, 2012, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, hlm. 4.

<sup>16</sup> Wina Sanjaya, 2009, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, hlm. 127

<sup>17</sup> Novan Ardy Wiyani, Barnawi, 2012, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar Ruzz Meda, hlm. 185

- 1) Pendekatan pengalaman, yakni memberikan pengalaman keagamaan kepada peserta didik dalam rangka penanaman nilai-nilai keagamaan.
- 2) Pendekatan pembiasaan, yakni memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk senantiasa mengamalkan ajaran agamanya dan /atau akhlakul karimah.
- 3) Pendekatan emosional, yakni usaha untuk menggugah perasaan dan emosi peserta didik dalam meyakini, memahami dan menghayati akidah Islam serta memberi motivasi agar peserta didik ikhlas mengamalkan ajaran agamanya, khususnya yang berkaitan akhlakul karimah.
- 4) Pendekatan rasional, yakni usaha untuk memberikan peranan rasio (akal) dalam memahami dan menerima kebenaran ajaran agama.
- 5) Pendekatan fungsional, yakni usaha menyajikan agama Islam dengan menekankan pada segi kemanfaatannya bagi peserta didik dalam kehidupan sesuai dengan tingkat perkembangannya.
- 6) Pendekatan keteladanan, yakni menyuguhkan keteladanan, baik yang menciptakan kondisi pergaulan yang akrab antara personal madrasah, perilaku pendidik dan tenaga pendidikan yang mencerminkan akhlak terpuji, maupun yang tidak langsung melalui suguhan ilustrasi berupa kisah-kisah keteladanan.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Muhaimin, 2012, *Paradigma Pendidikan Islam*, “ *Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Madrasah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 174

## 2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

### a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat diidentifikasi sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.<sup>19</sup> Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan : bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain, melalui pengaruhnya. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.<sup>20</sup> Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.<sup>21</sup>

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “madrasah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi

---

<sup>19</sup> Wahjosumidjo, 2015, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Pembahasannya*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, hlm. 81.

<sup>20</sup> Ngalim Purwanto, 2007, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm. 26

<sup>21</sup> N.A. Ametembun, 2016, *Kepemimpinan Pendidikan*, Malang : IKIP Malang, hlm. 1-2

pelajaran.<sup>22</sup> Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>23</sup>

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

#### b. Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan pendidikan di madrasah, berkembangnya budaya madrasah, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana pembelaaran yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

---

<sup>22</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2008, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Perum Balai Pustaka, hlm. 420

<sup>23</sup> Wahjosumidjo, 2015, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Pembahasannya*, hlm. 83

Mulyasa menyebutkan bahwa untuk mendukung visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan, kepala madrasah harus mempunyai peran sebagai berikut:<sup>24</sup>

1) Kepala Madrasah Sebagai Educator (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasah tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan

---

<sup>24</sup> Mulyasa, 2004, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS*, Bandung : Rosdakarya, hlm. 108-113

bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan madrasah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.

b) Kepala madrasah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya di umumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

c) Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.<sup>25</sup>

Dengan demikian dapat diambil pemahaman bahwa kepala madrasah sebagai sebagai manajer harus dapat mengantisipasi perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

Allah berfirman dalam QS. Al Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
وَدَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: “Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah”.

<sup>25</sup> E, Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya, h. 100-101

Ayat yang mulia ini merupakan dalil pokok yang paling besar, yang menganjurkan kepada kita agar meniru Rasulullah shallallaahu ‘alaihi wasallam dalam semua ucapan, perbuatan, dan sepak terjangnya. Karena itulah Allah subhaanahu wa ta’aalaa memerintahkan kepada kaum mukmin agar meniru sikap Nabi shallallaahu ‘alaihi wasallam dalam Perang Ahzab, yaitu dalam hal kesabaran, keteguhan hati, kesiagaan, dan perjuangannya, serta tetap menanti jalan keluar dari Allah subhaanahu wa ta’aalaa. Semoga salawat dan salam-Nya terlimpahkan kepada beliau sampai hari kiamat. Melalui ayat ini Allah subhaanahu wa ta’aalaa berfirman kepada orang-orang yang merasa khawatir, gelisah, dan guncang dalam menghadapi urusan mereka dalam Perang Ahzab: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu. (Al-Ahzab: 21) Yakni mengapa kalian tidak meniru dan mengikuti jejak sifat-sifatnya? Dalam firman selanjutnya disebutkan: (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. (Al-Ahzab: 21) Selanjutnya Allah subhaanahu wa ta’aalaa menyebutkan perihal hamba-hamba-Nya yang beriman yang membenarkan janji Allah kepada mereka, yang pada akhirnya Allah akan menjadikan kesudahan yang baik di dunia dan akhirat bagi mereka.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Al-Imam Abdul Fida Isma’il Ibnu Kasir ad-Dimasyqi, 2002, *Terjemahan Tafsir Ibnu Katsir Juz 21-22*, Bandung : Sinar Baru Al-Gnsindo

## 2) Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah, seperti: MGMP/MGP tingkat madrasah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar madrasah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Menurut Stoner dalam buku Wahjosumijdo menyatakan bahwa ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa:<sup>27</sup>

- a) Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain
- b) Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- c) Dengan waktu yang terbatas kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan
- d) Kepala madrasah harus berfikir secara analistik dan konseptual
- e) Kepala madrasah sebagai juru penengah
- f) Kepala madrasah sebagai politisi.

---

<sup>27</sup> Wahjosumidj. 2006. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 97.

Dengan demikian dapat diambil pemahaman bahwa kepala madrasah sebagai manajer harus dapat mengantisipasi perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

Dalam Hadits Al ‘Irbadh Bin Sariyah RA:

اللَّهِ وَالسَّمْعِ وَالطَّاعَةِ وَإِنْ تَأَمَّرَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ أَوْ صِيكُمُ بِتَقْوَى

Artinya: “Aku wasiatkan kepada kalian agar bertakwa kepada Allâh dan mendengar serta taat (kepada penguasa) meski yang menguasai kalian adalah seorang budak.”

### 3) Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala madrasah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

Allah berfirman dalam QS. As Sajdah ayat 24 yang berbunyi:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُؤْتُونَ

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami.”

Adapun firman Allah subhaanahu wa ta’alaa: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah

mereka meyakini ayat-ayat Kami. (As-Sajdah: 24) Yaitu setelah mereka bersabar dalam menjalankan perintah-perintah Allah, meninggalkan larangan-larangan-Nya, membenarkan rasul-rasul-Nya, dan mengikuti petunjuk yang dibawa oleh para rasul kepada mereka, maka jadilah di antara mereka pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk kepada kebenaran dengan perintah Allah, menyeru kepada kebaikan, memerintahkan kepada kebajikan, serta mencegah kemungkaran. Kemudian setelah mereka mengganti, mengubah, serta menakwilkan ayat-ayat Allah (dengan takwilan yang menyimpang), maka dicabutlah kedudukan itu dari mereka dan jadilah hati mereka keras. Mereka mengubah-ubah kalimat-kalimat Allah dari tempat-tempatnya, maka tiada lagi amal yang shalih dan tiada akidah lagi yang benar (pada mereka). Karena itulah disebutkan oleh firman-Nya: Dan sesungguhnya telah Kami berikan kepada Bani Israil Al-Kitab. (Al-Jasiyah: 16) Qatadah dan Sufyan mengatakan bahwa hal itu terjadi setelah mereka bersabar dalam menjauhi keduniawian. Hal yang sama dikatakan oleh Al-Hasan ibnu Shalih. Sufyan mengatakan bahwa demikianlah keadaan mereka, dan tidaklah patut bagi seorang lelaki menjadi pemimpin yang dianuti sebelum ia menjauhi keduniawian.

Waki' mengatakan, Sufyan pernah mengatakan bahwa sudah merupakan suatu keharusan bagi agama didampingi oleh ilmu, sebagaimana tubuh memerlukan roti (makanan). Ibnu Bintisy Syafii mengatakan, ayahnya belajar pada pamannya atau pamannya belajar

pada ayahnya (yang antara lain asar berikut), bahwa Sufyan pernah ditanya mengenai ucapan Ali radhiyallaahu ‘anhu yang mengatakan bahwa kedudukan sabar dalam iman sama dengan kedudukan kepala bagi tubuh. Selanjutnya Sufyan mengatakan, "Bukankah engkau pernah mendengar firman Allah subhaanahu wa ta’aalaa yang menyatakan: 'Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar.' (As-Sajdah: 24)" Sufyan mengatakan bahwa setelah mereka memegang teguh pokok urusannya, maka jadilah mereka para pemimpin. Sebagian ulama mengatakan bahwa dengan bekal sabar dan keyakinan, kepemimpinan dalam agama dapat diperoleh. Karena itulah Allah subhaanahu wa ta’aalaa berfirman: Dan sesungguhnya telah Kami berikan kepada Bani Israil Al-Kitab (Taurat), kekuasaan dan kenabian; dan Kami berikan kepada mereka rezeki-rezeki yang baik dan Kami lebihkan mereka atas bangsa-bangsa (pada masanya). Dan Kami berikan kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata tentang urusan (agama).<sup>28</sup>

#### 4) Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang

---

<sup>28</sup> Al-Imam Abdul Fida Isma’il Ibnu Kasir ad-Dimasyqi, 2002, *Terjemahan Tafsir Ibnu Katsir Juz 21*, Bandung : Sinar Baru Al-Gnsindo

digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Allah berfirman dalam QS. An Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: *“Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”*

(Hai orang-orang beriman! Taatlah kamu kepada Allah dan kepada rasul-Nya serta pemegang-pemegang urusan) artinya para penguasa (di antaramu) yakni jika mereka menyuruhmu agar menaati Allah dan Rasul-Nya. (Dan jika kamu berbeda pendapat) atau bertikai paham (tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah) maksudnya kepada kitab-Nya (dan kepada Rasul) sunah-sunahnya; artinya selidikilah hal itu pada keduanya (yakni jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari akhir. Demikian itu) artinya mengembalikan pada keduanya (lebih baik) bagi kamu daripada bertikai paham dan mengandalkan pendapat manusia (dan

merupakan rujukan yang sebaik-baiknya). Ayat berikut ini turun tatkala terjadi sengketa di antara seorang Yahudi dengan seorang munafik. Orang munafik ini meminta kepada Kaab bin Asyraf agar menjadi hakim di antara mereka sedangkan Yahudi meminta kepada Nabi saw. lalu kedua orang yang bersengketa itu pun datang kepada Nabi saw. yang memberikan kemenangan kepada orang Yahudi. Orang munafik itu tidak rela menerimanya lalu mereka mendatangi Umar dan si Yahudi pun menceritakan persoalannya. Kata Umar kepada si munafik, "Benarkah demikian?" "Benar," jawabnya. Maka orang itu pun dibunuh oleh Umar.<sup>29</sup>

#### 5) Kepala Madrasah Sebagai Leader (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala madrasah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : a) jujur; b) percaya diri; c) tanggung jawab; d)

---

<sup>29</sup> Al-Mahalli, Imam Jalaluddin dan as-Suyuti, 2007, *Tafsir Jalalain*, Terj. Bahrin Abubakar, Bandung : Sinar Baru Algensindo

berani mengambil resiko dan keputusan; e) berjiwa besar; f) emosi yang stabil dan g) teladan.

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.<sup>30</sup>

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup:

- a) Kepribadian
- b) Keahlian dasar
- c) Pengalaman dan pengetahuan profesional
- d) Pengetahuan administrasi dan pengawasan

Allah berfirman dalam QS. An Nisa' ayat 58 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “*Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat .*”

(Sesungguhnya Allah menyuruh kamu untuk menyampaikan amanat) artinya kewajiban-kewajiban yang dipercayakan dari seseorang (kepada yang berhak menerimanya) ayat ini turun ketika Ali r.a. hendak mengambil kunci Kakbah dari Usman bin Thalhah Al-Hajabi penjaganya secara paksa yakni ketika Nabi saw. datang ke

---

<sup>30</sup> E. Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*. Bandung:Remaja Rosdakarya, h.115.

Mekah pada tahun pembebasan. Usman ketika itu tidak mau memberikannya lalu katanya, "Seandainya saya tahu bahwa ia Rasulullah tentulah saya tidak akan menghalanginya." Maka Rasulullah saw. pun menyuruh mengembalikan kunci itu padanya seraya bersabda, "Terimalah ini untuk selama-lamanya tiada putus-putusnya!" Usman merasa heran atas hal itu lalu dibacakannya ayat tersebut sehingga Usman pun masuk Islamlah. Ketika akan meninggalkan kunci itu diserahkan kepada saudaranya Syaibah lalu tinggal pada anaknya. Ayat ini walaupun datang dengan sebab khusus tetapi umumnya berlaku disebabkan persamaan di antaranya (dan apabila kamu mengadili di antara manusia) maka Allah menitahkanmu (agar menetapkan hukum dengan adil. Sesungguhnya Allah amat baik sekali) pada ni`immaa diidgamkan mim kepada ma, yakni nakirah maushufah artinya ni`ma syaian atau sesuatu yang amat baik (nasihat yang diberikan-Nya kepadamu) yakni menyampaikan amanat dan menjatuhkan putusan secara adil. (Sesungguhnya Allah Maha Mendengar) akan semua perkataan (lagi Maha Melihat) segala perbuatan.<sup>31</sup>

#### 6) Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan

---

<sup>31</sup> Al-Mahalli, Imam Jalaluddin dan as-Suyuti, 2007, *Tafsir Jalalain*, Terj. Bahrn Abubakar, Bandung : Sinar Baru Algensindo

kepada seluruh tenaga kependidikan madrasah dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.

Dengan demikian dapat difahami bahwa dalam melaksanakan serta menjalankan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala madrasah harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

Allah berfirman dalam QS. An Nahl ayat 116 yang berbunyi:

وَلَا تَقُولُوا لِمَا تَصِفُ أَلْسِنَتُكُمُ الْكَذِبَ هَذَا حَلَالٌ وَهَذَا حَرَامٌ لِّتَفْتَرُوا عَلَى اللَّهِ الْكَذِبَ إِنَّ الَّذِينَ يَفْتَرُونَ عَلَى اللَّهِ الْكَذِبَ لَا يُفْلِحُونَ

Artinya: “Dan janganlah kamu mengatakan terhadap apa yang disebut-sebut oleh lidahmu secara dusta ”Ini halal dan ini haram,” untuk mengada-adakan kebohongan terhadap Allah. Sesungguhnya orang yang mengada-adakan kebohongan terhadap Allah tidak akan beruntung.”

(Dan janganlah kalian mengatakan terhadap apa yang disebut-sebut oleh lidah kalian) yang sering digambarkan oleh lisan kalian (secara dusta, "Ini halal dan ini haram.") terhadap apa yang tidak dihalalkan oleh Allah dan apa yang tidak diharamkan oleh-Nya (untuk mengada-adakan kebohongan terhadap Allah) dengan menisbatkan hal itu kepada-Nya. (Sesungguhnya orang-orang yang mengada-adakan kebohongan terhadap Allah tiadalah beruntung).<sup>32</sup>

## 7) Kepala Madrasah Sebagai Motivator

<sup>32</sup> Al-Mahalli, Imam Jalaluddin dan as-Suyuti, 2007, *Tafsir Jalalain*, Terj. Bahrn Abubakar, Bandung : Sinar Baru Algensindo

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Allah berfirman dalam QS. Al Anfal ayat 19 yang berbunyi:

إِنْ تَسْتَفْتِحُوا فَقَدْ جَاءَكُمْ الْفَتْحُ وَإِنْ تَنْتَهُوا فَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَإِنْ تَعُودُوا نَعُدْ وَلَنْ تُغْنِي عَنْكُمْ فِئَتُكُمْ شَيْئًا وَلَا تَكْفُرْتُمْ وَأَنَّ اللَّهَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ

Artinya: "Jika kamu meminta keputusan, maka sesungguhnya keputusan telah datang kepadamu; dan jika kamu berhenti (memusuhi Rasul), maka itulah yang lebih baik bagimu; dan jika kamu kembali, niscaya Kami kembali (memberi pertolongan); dan pasukanmu tidak akan dapat menolak sesuatu bahaya sedikit pun darimu, biarpun dia jumlahnya (pasukan) banyak. Sungguh, Allah beserta orang-orang beriman."

(Jika kalian mencari keputusan) hai orang-orang kafir, yakni kamu sekalian meminta keputusan, di mana salah seorang dari kamu yaitu Abu Jahal mengatakan, "Ya Allah! Siapakah dari kami yang paling memutuskan silaturahmi dan yang paling banyak melakukan hal-hal yang tidak dikenal pada kalangan kami, maka semoga Engkau membinasakannya (maka telah datang kepadamu keputusan) ketentuan binasanya orang-orang yang melakukan hal itu, mereka adalah Abu Jahal dan orang-orang yang terbunuh bersamanya, bukannya Nabi saw. dan kaum mukminin (dan jika kalian berhenti) dari perbuatan kafir dan memerangi Nabi saw. (maka itulah yang

lebih baik bagi kalian; dan jika kalian kembali) untuk memerangi Nabi saw. (niscaya Kami kembali) untuk memberikan pertolongan kepada Nabi saw. atas kalian (dan tidak akan dapat mencukupi) menolak (angkatan perang kalian dari kalian) yakni golongan kalian (sesuatu bahaya pun biar pun angkatan perang itu banyak dan sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang beriman) huruf inna dibaca kasrah sebagai jumlah isti`naf, dan dibaca anna dengan memperkirakan adanya huruf lam, bentuk lengkapnya ialah lama`al mu`miina.<sup>33</sup>

#### c. Pengertian Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut kamus bahasa Indonesia istilah “kompetensi” adalah “kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu”.<sup>34</sup>

Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya”.<sup>35</sup>

Sejalan dengan itu Syah mengemukakan pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan.<sup>36</sup>

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang dimiliki dan direfleksikan dalam kebiasaan

---

<sup>33</sup> Al-Mahalli, Imam Jalaluddin dan as-Suyuti, 2007, *Tafsir Jalalain*, Terj. Bahrn Abubakar, Bandung : Sinar Baru Algensindo

<sup>34</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2006, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, hlm. 483

<sup>35</sup> Syaiful sagala, 2009, *Kinerja dan Pengembangan SDM*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, hlm. 126

<sup>36</sup> Muhibbin Syah, 2002, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 229

berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam artian memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berprilaku dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti yang luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagaman, dan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Gordon dalam Mulyasa menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif.
- 3) Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 4) Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap rangsangan yang datang dari luar.
- 6) Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.<sup>37</sup>

Adapun istilah kepala madrasah merupakan seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana

---

<sup>37</sup> E. Mulyasa, 2003, *Kepala Madrasah dan Kompetensinya*, Bandung : Rosdakarya, hlm.

diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>38</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala madrasah adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang dikuasai dan dimiliki oleh seorang kepala madrasah dan direfleksikan atau diterapkan dalam pekerjaan atau jabatannya.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, menyelenggarakan pendidikan serta mengelola semua sumber daya yang ada untuk keberhasilan tujuan pendidikan.

#### d. Jenis-Jenis Kompetensi Kepala Madrasah

Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala madrasah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Madrasah, bahwa kepala madrasah harus memiliki standar kompetensi

---

<sup>38</sup> Wahjosumidjo, 2015, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Pembahasannya*, hlm. 83

kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>39</sup>

#### 1) Kompetensi Kepribadian

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus dilihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda.

Identitas pribadi seseorang menurut Erikson dalam Sagala yaitu tumbuh dan terbentuk melalui perkembangan proses krisis psikososial yang berlangsung dari fase ke fase. Erikson berasumsi bahwa setiap individu yang sedang tumbuh dipaksa harus menyadari dan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya yang berkembang makin luas. Jika individu bersangkutan mampu mengatasi krisis demi krisis yang akan muncul dengan suatu kepribadian yang sehat dan ditandai dengan kemampuannya menguasai lingkungannya, fungsi-fungsi psiko fisiknya terintegrasi, dan memahami dirinya secara optimal.<sup>40</sup>

Oleh karena itu kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat-sifat) yang harus dimiliki seseorang.

---

<sup>39</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Madrasah.

<sup>40</sup> Syaiful Sagala, 2009, *Kinerja dan Pengembangan SDM*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, hlm. 127.

Dimensi kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam Sagala dijabarkan sebagai berikut :

- a) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.
- b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.
- c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah.
- e) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.<sup>41</sup>

## 2) Kompetensi Manajerial

Seorang kepala madrasah disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut :

- a) Mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan.

---

<sup>41</sup> Syaiful Sagala, 2009, *Kinerja dan Pengembangan SDM*, hlm. 128

- c) Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- e) Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan madrasah sesuai standar pengawasan yang berlaku.<sup>42</sup>

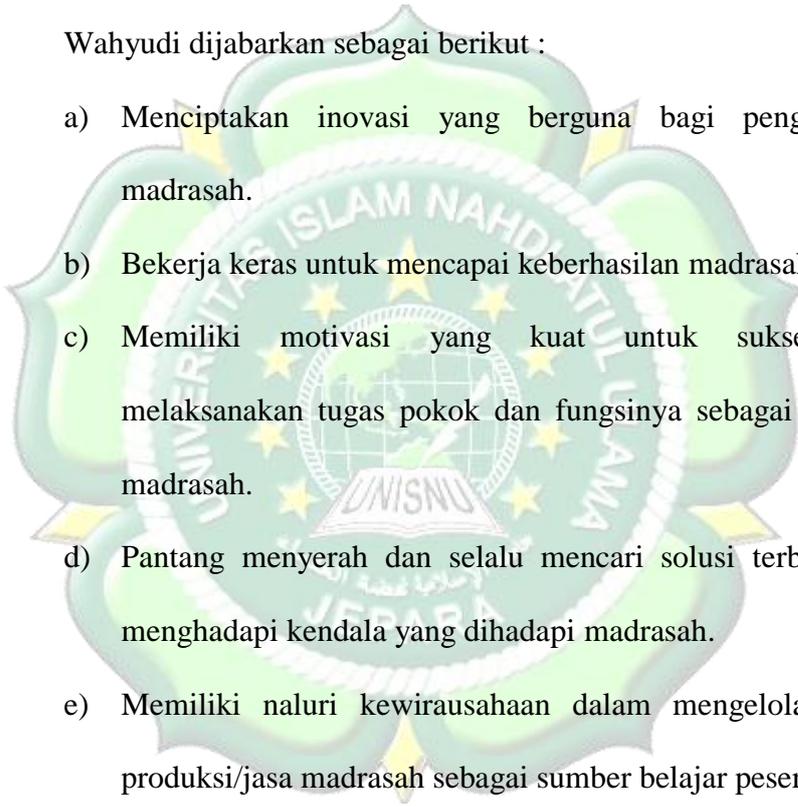
### 3) Kompetensi Kewirausahaan

---

<sup>42</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007

Kewirausahaan (entrepreneurship) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku yaitu a) kreatif, b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggung jawab, c) berani mengambil resiko dan kegagalan.

Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut :

- 
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah.
  - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah.
  - c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
  - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.
  - e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>43</sup>
- 4) Kompetensi Supervisi

Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang akan direncanakan, kepala madrasah dalam mengelola kegiatan perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih kearah memberi bantuan kepada guru-guru dan personel lainnya

---

<sup>43</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung : Alfabeta, hlm. 31

sedangkan penilaian lebih kearah mengukur dengan cara melakukan audit mutu tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat tercapai atau tidak.

Oleh karena itu kepala madrasah harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel lainnya di madrasah dengan kegiatan yaitu dengan merencanakan, melaksanakan, dan menindak lanjuti hasil program supervisi akademik dalam rangka peningkatan kinerja guru.<sup>44</sup>

#### 5) Kompetensi Sosial

Pakar psikologi pendidikan menyebut kompetensi sosial itu sebagai *social intelligence* atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang, hanya mungkin beberapa diantaranya menonjol dan yang lain biasa saja atau kurang. Unikny beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berpikir dan atau mengerjakan sesuatu. Menurut Ramly kepala madrasah merupakan suatu cermin. Kepala madrasah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Madrasah.

<sup>45</sup> Soehatman Ramly, 2006, *Manajemen Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Gramedia, hlm. 87.

Berdasarkan uraian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala madrasah dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang-orang yang terkait dalam dunia pendidikan. Seorang kepala madrasah harus mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan siapa saja dan mampu bersikap kooperatif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi, dan pada akhirnya mampu beradaptasi di tempat tugas dengan keberagaman sosial budaya yang berbeda.

Dimensi kompetensi sosial kepala madrasah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

- a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.<sup>46</sup>

Dari berbagai pendapat tentang kompetensi kepala madrasah yang peneliti sebutkan di atas, maka perlu kiranya seorang kepala madrasah dituntut profesional dalam menjalankan tugasnya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal. Kompetensi-kompetensi di atas merupakan syarat ideal kepala madrasah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat.

---

<sup>46</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, hlm. 32

Siapapun kepala madrasah yang memimpin suatu lembaga pendidikan apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa kepala madrasah tersebut adalah kepala madrasah yang ideal, sehingga akan dapat memotivasi kerja, menciptakan budaya kerja disiplin bagi para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di madrasah.

e. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu Competency yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala madrasah dalam mengelola satuan pendidikan diisyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan.<sup>47</sup>

Kompetensi juga diartikan sebagai seperangkat kemampuan untuk melaksanakan suatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menurut kemampuan kognitif, kondisi efektif, nilai-nilai dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan.

---

<sup>47</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, hlm. 28

Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala madrasah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala madrasah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.<sup>48</sup>

Dengan demikian kompetensi kepala madrasah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala madrasah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.<sup>49</sup>

Menurut A. Sudrajat, manajerial merupakan kata sifat dari manajemen yang berarti pengelolaan dengan baik. Manajerial berarti bagaimana membuat proses, keputusan dan menjalankan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, kompetensi manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, hlm. 28

<sup>49</sup> Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, hlm. 28

<sup>50</sup> A. Sudrajat, 2008, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah*, Jakarta : Pustaka Raya, hlm, 3

Kepala madrasah yang baik, akan berperan sebagai manajer efektif bagi sumber daya yang ada di madrasah. Menurut Robert L. Katz dalam Winardi terdapat tiga macam keterampilan manajer yaitu :

- 1) *Technical Skill*, yaitu kemampuan untuk menggunakan peralatan, prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu.
- 2) *Human Skill*, yaitu kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan memotivasi serta mendorong orang lain baik sebagai individu atau kelompok, seperti anggota organisasi, para relasi dan terutama bawahan sendiri.
- 3) *Conceptual Skill*. yaitu kemampuan mental para manajer untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi sehingga organisasi dapat dilihat sebagai sesuatu yang utuh.<sup>51</sup>

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa dalam upaya penting peningkatan kompetensi kepemimpinan pada seorang manajer harus memiliki tiga kecakapan yaitu kecakapan konseptual, kecakapan kemanusiaan dan kecakapan teknis. Kecakapan konseptual yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam kebijakan organisasi secara keseluruhan. Kecakapan kemanusiaan yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi di dalam kelompok atau kelompok lain. Kecakapan teknis yaitu kemampuan seorang pemimpin berupa kemampuan metode, proses, prosedur, dan teknik melaksanakan

---

<sup>51</sup> Wardani, 2001, *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*, Bandung : Alumni, hlm. 40

pekerjaan dalam hal ini khususnya dalam bidang pendidikan. Ketiga keterampilan tersebut harus dimiliki oleh para manajer (*top management, middle management, dan low management*).

Berdasarkan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor 13, Tahun 2007, tanggal 17 April 2007, tentang Standar Kepala Madrasah, seorang kepala madrasah harus mempunyai kompetensi atau kemampuan dengan lima dimensi kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian; kompetensi manajerial; kompetensi kewirausahaan; kompetensi supervisi; dan kompetensi sosial. Uraian dimensi kompetensi manajerial kepala madrasah sebagai berikut :

- 1) Menyusun perencanaan,
- 2) Mengembangkan organisasi,
- 3) Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal,
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah,
- 5) Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif,
- 6) Mengelola guru dan staf karyawan,
- 7) Mengelola sarana dan prasarana madrasah,
- 8) Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat,
- 9) Mengelola peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik,
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran,
- 11) Megelola keuangan madrasah secara akuntable, transparan, dan efisiensi,
- 12) Mengelola ketatausahaan madrasah,
- 13) Mengelola unit layanan khusus madrasah,
- 14) Mengelola sistem informasi madrasah,
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi,
- 16)

Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>52</sup>

Peran kepala madrasah di masa mendatang akan menjadi lebih kompleks yang meliputi multi tugas dan tanggung jawab. Kepala madrasah tidak hanya mengelola peserta didik, guru, sarana prasarana pembelajaran, orang tua, bahkan para pemangku kepentingan, di samping juga memiliki peran sebagai pemimpin pembelajaran.<sup>53</sup> Pemimpin pembelajaran secara umum adalah kepala madrasah sehingga perlu menetapkan suatu misi madrasah, mengelola program pembelajaran, dan mempromosikan iklim belajar yang positif.<sup>54</sup>

Mengusahakan situasi iklim madrasah yang positif meliputi menyediakan dana bagi guru yang berprestasi, melindungi waktu belajar, memelihara dan memperbaiki kinerja, mengupayakan pengembangan profesional, dan menyesuaikan dana untuk proses pembelajaran. Penetapan misi madrasah yang jelas, berpusat pada pengembangan akademik, memberdayakan sumber daya secara maksimal, melakukan pembiayaan yang transparan, dan menyusun program pembelajaran madrasah secara berama-sama serta dikomunikasikan kepada seluruh warga madrasah. Mengelola program pembelajaran yaitu melakukan supervisi dan melakukan

---

<sup>52</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Madrasah, Lampiran bagian B, Kompetensi Manajerial

<sup>53</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Madrasah*, Indonesia : Latihan Kepemimpinan, hlm. 27

<sup>54</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Madrasah*, hlm. 27

evaluasi pembelajaran, mengkoordinasikan kurikulum, dan memantau perkembangan peserta didik.<sup>55</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran memiliki ketugasan sebagai berikut 1) meningkatkan kompetensi guru dan tenaga tata usaha, 2) menelaraskan hubungan kerja, 3) pengembangan madrasah berbasis data, dan 4) memberi motivasi kepada warga madrasah.<sup>56</sup> Ketugasan kepala madrasah itu akan menjadi lebih jelas apabila dideskripsikan yaitu pengambilan keputusan untuk menentukan visi dan misi madrasah berbasis data. Sedangkan mengelola proses pembelajaran diartikan dengan menelaraskan hubungan kerja. Hubungan kerja yang baik antara guru dengan tenaga tata usaha akan menumbuhkan peluang untuk meningkatkan kompetensi, sehingga akan terbentuk budaya atau iklim pembelajaran yang positif di madrasah.<sup>57</sup>

Apabila budaya positif di madrasah dilakukan dengan memotivasi warga madrasah, maka sangat mudah untuk mengembangkan madrasah. Dampaknya akan berpengaruh terhadap proses belajar peserta didik menjadi meningkat. Sebagai seorang pemimpin harus memfasilitasi dan membuat suasana

---

<sup>55</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Madrasah*, hlm. 35

<sup>56</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Madrasah*, hlm. 26

<sup>57</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Madrasah*, hlm. 26

menjadi lebih nyaman, damai, kondusif sehingga terbentuk pembiasaan yang positif pada madrasah.<sup>58</sup>

Kompetensi Manajerial merupakan kegiatan berpikir strategi, menginspirasi, memotivasi, menggerakkan, menetapkan visi, dan memberi jalan keluar terbaik bagi tim kerja atau organisasinya. Seseorang akan mengalami kesuksesan harus melaksanakan wewenang dan tanggung jawabnya sesuai porsinya. Kebutuhan akan kompetensi manajerial semakin mendesak khususnya dalam masa menghadapi ketidak pastian kondisi politik yang terus berubah, faktor ekonomi, dan kebutuhan konstan untuk berbuat lebih banyak.

Menurut Permendikbut Nomor 28 Tahun 2010 bahwa Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah luar biasa (SMPLB), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), sekolah menengah atas/ madrasah aliyah (SMA/MA), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf

---

<sup>58</sup> Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Madrasah*, hlm. 27

internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).<sup>59</sup>

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengelola dan mengatur perencanaan, pengembangan organisasi, mengoptimalkan sumber daya madrasah, mengatur perubahan dan pengembangan pembelajaran yang efektif, menciptakan iklim yang kondusif dan inovatif, pemberdayaan sarpras, mengelola hubungan masyarakat dan warga madrasah, pengembangan kurikulum, pengelolaan keuangan yang akuntabel, dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Agar mampu menjalankan tupoksinya terkait dengan manajemen madrasah, maka kepala madrasah harus memiliki beberapa kompetensi manajerial. Adapun kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang kepala madrasah menurut Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Madrasah diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan.
  - a) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan sebagai landasan dalam perencanaan madrasah.

---

<sup>59</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala madrasah, BAB I, Ketentuan Umum, pasal 1 ayat 1

- b) Mampu menyusun rencana strategis pengembangan madrasah berlandaskan kebijakan pendidikan nasional.
  - c) Mampu menyusun rencana operasional pengembangan madrasah.
  - d) Mampu menyusun rencana anggaran belanja madrasah berdasarkan rencana kerja tahunan.
  - e) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan madrasah.
  - f) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan.
  - g) Mampu menyusun proposal kegiatan.
- 2) Mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai kebutuhan.
- a) Menguasai teori dan kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan madrasah.
  - b) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan madrasah sesuai kebutuhan.
  - c) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja.
  - d) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
  - e) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja.
  - f) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip yang tepat.
  - g) Mampu mengembangkan aneke ragam organisasi informal madrasah.

3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal.

a) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan seluruh rencana untuk menggapai visi dan sasaran madrasah.

b) Mampu mengembangkan kerja sama tim dalam memajukan madrasah.

c) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta untuk kemajuan madrasah.

d) Mampu memimpin rapat yang aspiratif dan persuasif dengan guru-guru, staf, dan komite madrasah.

4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal.

a) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan madrasah.

b) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai dengan kewenangan madrasah.

c) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.

5) Mampu mengelola sarana dan prasarana madrasah.

a) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas madrasah sesuai dengan rencana pengembangan madrasah.

b) Mampu mengelola pengadaan fasilitas.

- c) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas.
- d) Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana madrasah.
- e) Mampu mengelola penghapusan barang inventaris madrasah.
- f) Mampu mengelola hubungan madrasah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah.
- g) Mampu mengelola penerimaan peserta didik, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- h) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.
- i) Mampu mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- j) Mampu mengelola ketatusahaan madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah.
- k) Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah.
- l) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah.

- m) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik.
  - n) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - o) Mampu terampil dan mengelola kegiatan produksi/jasa sebagai sumber belajar peserta didik dan untuk mendukung sumber pembiayaan madrasah.<sup>60</sup>
- f. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada Madrasah Aliyah
- Secara umum untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan startegi peningkatan pemerataan pendidikan, dimana unsur makro dan mikro pendidikan ikut terlibat, untuk menciptakan (*Equality dan Equity*), mengutip pendapat Indra Djati Sidi bahwa pemerataan pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut :
- 1) Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan akan usia madrasah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
  - 2) Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift.

---

<sup>60</sup> Euis Darwati dan Donni Juni Priansa, 2016, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Madrasah*, Bandung : Alfabeta, hlm. 120-122

- 3) Memberdayakan madrasah-madrasah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- 4) Melanjutkan pembangunan Unit Madrasah Baru (UMB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan madrasah swasta.
- 5) Memberikan perhatian khusus bagi anak usia madrasah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- 6) Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta menangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.<sup>61</sup>

Sedangkan peningkatan mutu madrasah secara umum diambil satu strategi dengan membangun akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan seperti kepemimpinan kepala madrasah yang menyarankan :

- 1) Untuk memperkuat tim-tim sebagai bahan pembangun yang fundamental dalam struktur perusahaan.
- 2) Menggabungkan aspek-aspek positif individual dengan berbagai manfaat dari konsumen.
- 3) Berfokus pada detail dalam mengimplementasikan gambaran besar tentang perusahaan.

---

<sup>61</sup> Indra Djati Sidi, 2003, *Menuju Masyarakat Belajar*, Jakarta : Logos, hlm. 71

- 4) Menerima tanggung jawab pribadi untuk selalu mengidentifikasi akar penyebab masalah.
- 5) Membangun hubungan antarpribadi yang kuat.
- 6) Menjaga agar pemikiran tetap terbuka terhadap kritik dan nasihat yang konstruktif.
- 7) Memelihara sikap yang progresif dan berpandangan ke masa depan.
- 8) Bangga dan menghargai prestasi kerja.
- 9) Bersedia menerima tanggung jawab dan mengikuti pelatihan.<sup>62</sup>

Dari paparan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa mutu pembelajaran dapat dilakukan dengan meningkatkan dan memperkuat manajemen oleh kepala madrasah dengan memperkuat aspek-aspek yang ada di lingkungan madrasah sehingga semuanya mendukung dalam meningkatkan mutu pembelajaran khususnya yang ada di madrasah tersebut. Selain itu kepala madrasah sebagai pemimpin juga dapat membuat tim-tim yang dapat merencanakan bagaimana proses pembelajaran yang baik dan bermutu dapat dilaksanakan sehingga akan menghasilkan mutu pembelajaran dan lulusan yang berkualitas.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelusuran terhadap literatur-literatur yang berkaitan dengan objek kajian dalam penelitian ini, maka penulis menemukan beberapa karya ilmiah mahasiswa (Tesis/Disertasi) maupun buku yang memiliki

---

<sup>62</sup> Sudarmawan Danim, 2007, *Visi Baru Manajemen Madrasah*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 225

relevansi dengan penelitian ini. Adapun hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah:

1. Tesis Putihani Rakhmaini Indah Sari, IAIN Bengkulu tahun 2016, yang berjudul “*Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 (Model) Lubuklinggau*”. Hasil penelitian ini adalah kepala madrasah melakukan kegiatan manajerial dalam manajemen kurikulum, manajemen personil, dan manajemen sarana dan prasarana. Pada manajemen kurikulum perencanaannya menggunakan *administrative approach* dengan *grass roots approach*. Pada tahap pengorganisasian kurikulum kepala madrasah menggunakan dua tahap yaitu tahap tingkat struktural dan tingkat akademik. Tahap pelaksanaannya, menjadi dua tahap yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat madrasah dan kelas, sementara untuk tahapan pengawasan menggunakan evaluasi sumatif dan formatif. Pada manajemen personil tahap perencanaannya kepala madrasah belum melibatkan seluruh tatanan madrasah begitu juga pada pengawasan kepala madrasah kurang tegas dalam memberikan sanksi. Dalam perencanaan sarana prasarana kepala madrasah membagi kebutuhan sesuai dengan periode waktu yaitu jangka pendek, menengah dan panjang, membentuk struktur organisasi pelaksanaan sarpras, melakukan pelaksanaan sesuai dengan standar PP No 19 Tahun 2005 serta melakukan evaluasi pada semua tahapan proses manajerial.<sup>63</sup> Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama fokus terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara

---

<sup>63</sup> Rakhmaini Indah Sari, 2016, “*Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 (Model) Lubuklinggau*”, Tesis Magister Pendidikan Islam, Bengkulu “IAIN Bengkulu, hlm. 8

perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran.

2. Tesis Siti Muliah, UIN Sunan Kalijaga tahun 2017, yang berjudul *“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Studi Kasus di MTs Plus Karawang Subang”*. Hasil penelitian ini adalah kepala MTs Plus Karawang Subang telah memenuhi sebagian besar kualifikasi kepala madrasah. Baik itu kualifikasi umum maupun kualifikasi khusus. Namun demikian terdapat satu syarat yang belum dipenuhi yaitu kepala madrasah tidak memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah. Kepala madrasah sudah memenuhi kompetensi manajerial kepala madrasah. Namun ada beberapa indikator yang belum terpenuhi yaitu dalam hal penyusunan, perencanaan madrasah, pengembangan organisasi, pengembangan kurikulum, dan pemanfaatan kemajuan teknologi.<sup>64</sup> Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah fokus terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah secara mendalam, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran.
3. Tesis Sudino, UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi tahun 2018, yang berjudul *“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan*

---

<sup>64</sup> Siti Muliah, 2017, *“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Studi Kasus di MTs Plus Karawang Subang”*, Tesis Magister Pendidikan Islam, Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, hlm. 9

*Akreditasi Madrasah Tsanawiyah Tarbiyah Islamiyah Kecamatan Kateman Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau*". Hasil penelitian ini adalah berdasarkan analisis fakta empiris yang terjadi di madrasah dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial dalam memenuhi standar penilaian akreditasi sudah terlaksana dengan optimal serta tugas dan fungsi sebagai kepala madrasah sudah berjalan dengan baik walaupun masih terdapat kekurangan. Kepala madrasah juga sudah merencanakan dan membagi tugas kepada guru-guru untuk mengidentifikasi dokumen-dokumen yang berhubungan dengan borang akreditasi. Secara prosedur proses manajerial kepala madrasah belum cukup optimal hal ini dikarenakan ada beberapa komponen manajerial kepala madrasah belum terlaksana dengan baik, ada beberapa faktor yang menyebabkan belum optimalnya manajerial kepala madrasah, yaitu kesibukan lainnya serta kurangnya pengalaman kepala madrasah. Faktor lain yang mendasar yaitu kurang komunikasi, koordinasi dan pengawasan kepada unsur-unsur yang terlibat dalam organisasi madrasah.<sup>65</sup> Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama fokus terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan akreditasi madrasah, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran.

---

<sup>65</sup> Sudino, 2018, "*Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Akreditasi Madrasah Tsanawiyah Tarbiyah Islamiyah Kecamatan Kateman Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau*", Tesis Magister Pendidikan Islam, Riau : UIN Sulthan Thaha Saifuddin, hlm. 9

4. Jurnal penelitian Dian Inugrah Wijayanti, Volume 4, Nomor 2, Tahun 2019, dalam Jurnal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam, yang berjudul “*Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Kebumen*”. Hasil penelitian ini adalah keterampilan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan memiliki beberapa indikator yaitu, Technical Skill, Human Skill, dan Conceptual Skill. (1) Dalam penguasaan teknis kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan kepala madrasah berbekal dari pengalamannya melalui diklat-diklat yang diikuti dan kepala madrasah memanfaatkan sarana dan prasarana madrasah seperti penggunaan LCD saat pembelajaran. (2) Keterampilan hubungan manusia kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu tercermin dalam menjalin komunikasi dengan para guru secara efektif. (3) Keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu dengan melakukan perencanaan yang jelas dan yang tertuang dalam visi, misi, dan tujuan madrasah.<sup>66</sup> Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama fokus terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran.

---

<sup>66</sup> Dian Inugrah Wijayanti, 2019, “*Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Kebumen*”, Jurnal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam, 4,2, Juli, hlm. 1

5. Jurnal penelitian terdahulu dari Hasan Sodiqin dan Diding Nurdin, Volume 23, Nomor 2, Tahun 2016, dalam Jurnal Administrasi Pendidikan, yang berjudul “*Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Mutu Pendidikan*”. Hasil penelitian ini adalah kemampuan manajerial kepala madrasah diukur dari empat dimensi yaitu : *planning, organizing, actuating, dan controlling* berada pada kategori sangat tinggi. Namun dimensi *control* atau pengawasan masih terbilang rendah apabila dibandingkan dengan dimensi lainnya. Oleh karena itu Kementrian Agama Kabupaten Bandung melalui KKM (Kelompok Kerja Madrasah) harus memberikan berbagai pengarahan dan pembinaan melalui pelatihan, workshop, atau kegiatan lainnya yang relevan untuk meningkatkan kemampuan manajerial kapala madrasah khususnya dalam bidang *control* atau pengawasan. Dengan demikian apabila lebih dioptimalkan dan ditingkatkan variabel kemampuan manajerial kepala madrasah, maka hal ini akan berdampak positif terhadap peningkatan mutu Madrasah.<sup>67</sup> Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama fokus terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran.

Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini ialah objek yang dijadikan penelitian dan lebih berfokus pada “Kepemimpinan Kepala

---

<sup>67</sup> Hasan Sodiqin dan Diding Nurdin, 2016, “*Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Mutu Pendidikan*”, Jurnal Administrasi Pendidikan, 23, 2, April, hlm. 99

Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati Tahun Pelajaran 2020/2021". Kepemimpinan kepala madrasah yang difokuskan terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati.

### C. Kerangka Berpikir

Peningkatan mutu pembelajaran yaitu suatu rangkaian proses kegiatan pembelajaran yang harus dikerjakan oleh pendidik dan peserta didik untuk memperbaiki kualitas atau mutu dari pembelajaran tersebut secara terus menerus dengan tujuan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, guna memberi nilai tambah pada hasil lulusan dari suatu lembaga pendidikan.

Kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>68</sup>

Untuk menjalankan kepemimpinannya, kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati

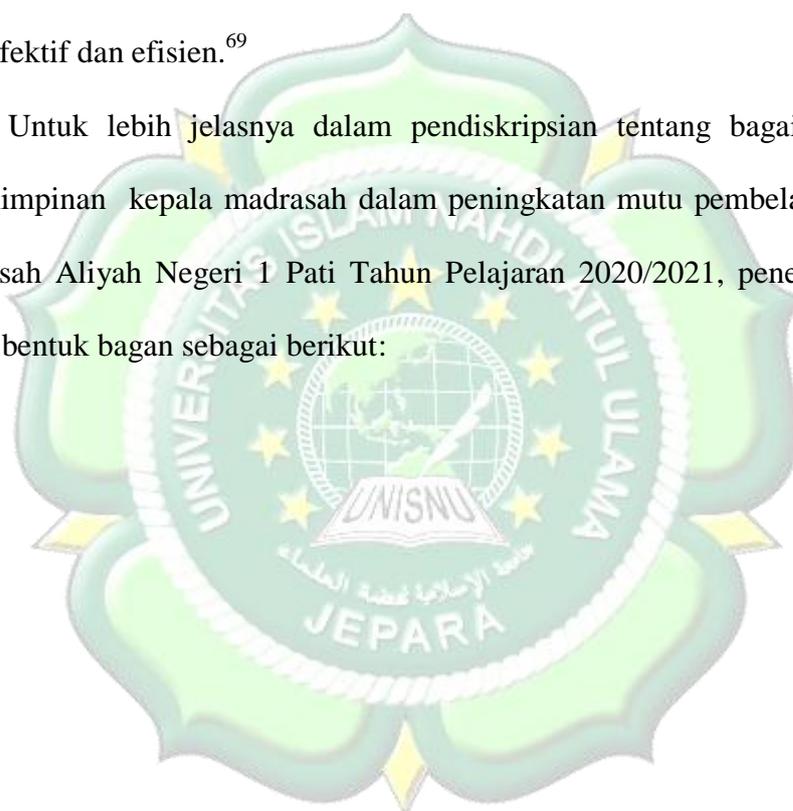
---

<sup>68</sup> Wahjosumidjo, 2015, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Pembahasannya*, hlm. 83

terdapat faktor pendukung peningkatan mutu pembelajaran dan faktor penghambat peningkatan mutu pembelajaran.

Sedangkan, mutu pembelajaran merupakan gambaran kualitas pembelajaran secara utuh dari proses dan hasil pembelajaran sesuai dengan yang diharapkan. Proses dan hasil pembelajaran meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.<sup>69</sup>

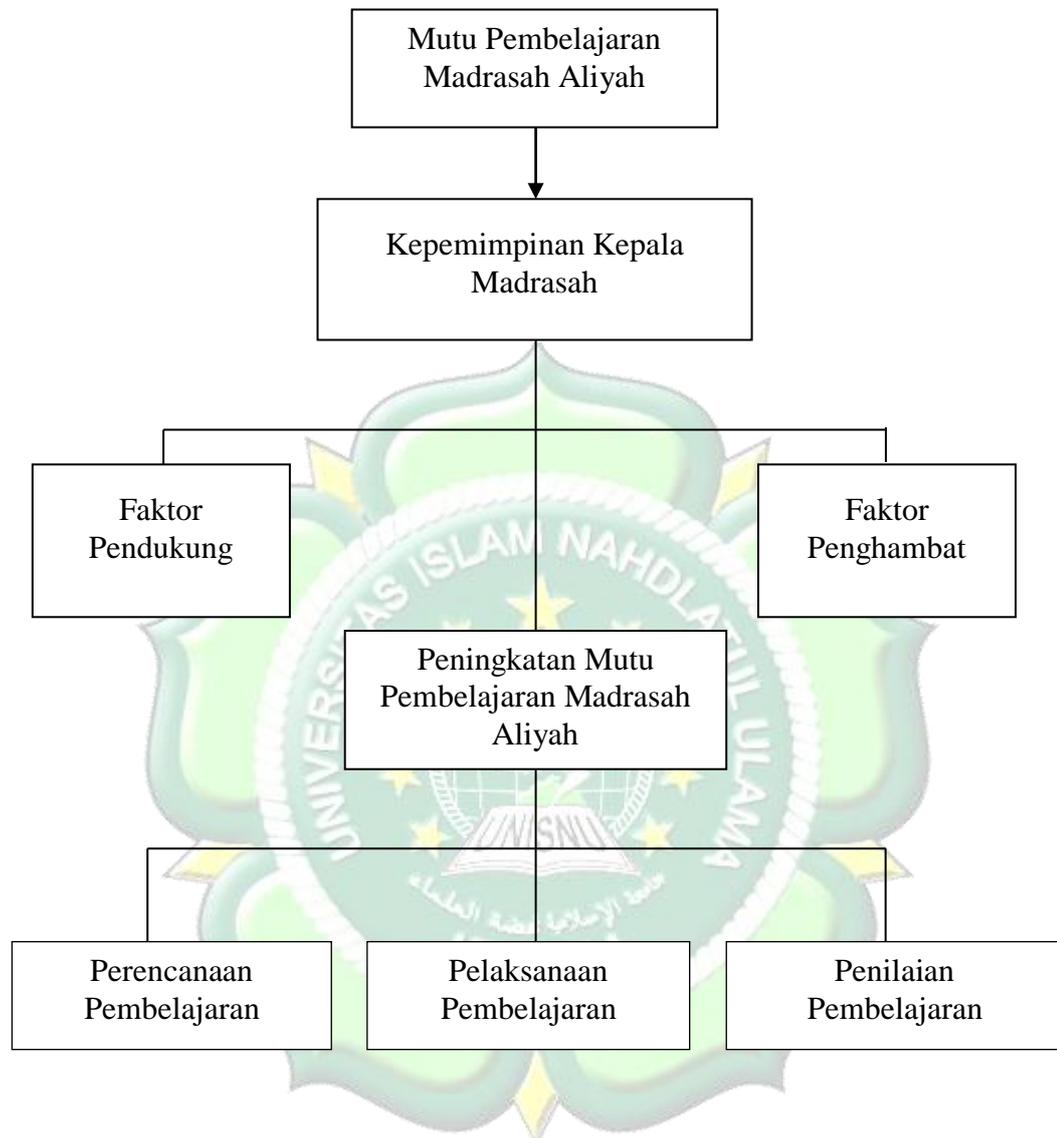
Untuk lebih jelasnya dalam pendiskripsian tentang bagaimana alur kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati Tahun Pelajaran 2020/2021, peneliti sajikan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



---

<sup>69</sup> Rusman, 2012, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, hlm. 4.

## Bagan 1

Kerangka Berpikir Penelitian<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Rusman, 2012, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, hlm. 4.