

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Peningkatan Mutu Pembelajaran

a. Hakekat Mutu

Sebelum membahas tentang mutu pembelajaran terlebih dahulu akan dibahas tentang mutu dan pendidikan. Banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu, seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis mutu adalah Sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.¹ Sudarwan Danim mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan.²

Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas.³ Selanjutnya Lahl Sumayang menyatakan quality (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya,

¹ Edward Sallis, 2006, *Total Quality Management In Education* (alft Bahasa Ahmad Ali Riyadi), Yogyakarta: IRCiSoD, hlm. 33

² Sudarwan Danim, 2007, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 33

³ Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2001, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 677

disamping itu quality adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.⁴

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (quality) adalah sebuah filosofis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Dalam pandangan Zamroni dikatakan bahwa peningkatan mutu sekolah 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 sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.⁵ Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor- faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut.

b. Hakekat Pendidikan dan Pembelajaran

Menurut pendapat Ki Hajar Dewantoro dalam Kongres Taman Siswa mengungkapkan: “Pendidikan. Umumnja berarti daja-upaja

⁴ Lalu Sumayang, 2003, *Manajemen produksi dan Operasi*, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 322

⁵ Zamroni, 2007, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, Jakarta: PSAP Muhamadiyah, hlm. 2

untuk memajukan bertumbuhnya budi pekerti (kekuatan batin, karakter), pikiran (intellect) dan tubuh anak”.⁶

Sedangkan Lodge dalam Ismaun menjelaskan pengertian pendidikan sebagai berikut : “*in the narrower sense, education is restricted to that functions, it's background, and it's outlook to the member of the rising generation, In the narrower sense, education becomes, in practice identical with schooling, i.e. formal instruction under controlled conditions*”. Dalam arti yang sempit, pendidikan hanya mempunyai fungsi yang terbatas, yaitu memberikan dasar-dasar dan pandangan hidup kepada generasi yang sedang tumbuh, yang dalam prakteknya identik dengan pendidikan formal di sekolah dan dalam situasi dan kondisi serta lingkungan belajar yang serba terkontrol.⁷ Pendidikan dapat dimaknai sebagai proses mengubah tingkah laku anak didik agar menjadi manusia dewasa yang mampu hidup mandiri dan sebagai anggota masyarakat dalam lingkungan alam sekitar dimana individu itu berada.⁸

Sementara itu Hamid Darmadi berpendapat Pendidikan mengandung tujuan yang ingin dicapai, yaitu membentuk kemampuan individu mengembangkan dirinya yang kemampuan-kemampuan

⁶ Ki Hajar Dewantoro, 2006, *Bagian Pertama: Pendidikan*, Jogjakarta : Taman Siswa, hlm. 3

⁷ Ismaun, 2007, *Filsqfat Administrasi Pendidikan*, Bandung: Universitas Pendidikan, hlm. 57

⁸ Syaiful Sagala, 2006, *Admrnistrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 3

dirinya berkembang sehingga bermanfaat untuk kepentingan hidupnya sebagai seorang individu.⁹

Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 tahun, 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1) dikatakan bahwa “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa, dan Negara.”¹⁰

Selanjutnya, Sihombing dalam Eti Rochaety, dkk bahwa pendidikan mengandung pokok-pokok penting sebagai berikut:

- 1) Pendidikan adalah proses pembelajaran
- 2) Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia
- 3) Pendidikan berusaha mengubah atau mengembangkan kemampuan, sikap, dan perilaku positif.
- 4) Pendidikan merupakan perbuatan atau kegiatan sadar
- 5) Pendidikan berkaitan dengan cara mendidik
- 6) Pendidikan memiliki dampak lingkungan
- 7) Pendidikan tidak berfokus pada pendidikan formal.¹¹

Berdasarkan hal tersebut di atas, bahwa pendidikan merupakan suatu system yang memiliki kegiatan cukup kompleks, meliputi

⁹ Hamid DannadL, 2007, *Dasar Konsep Pendidikan Moral*, Bandung: Auabeta, hlm. 3

¹⁰ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2003, Bandung : CitraUmbara

¹¹ Eti Rochaety, dkk, 2005, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm.7

berbagai komponen yang berkaitan satu dengan yang lain, dengan tujuan untuk membangun masa depan bangsa.

Jika menginginkan pendidikan secara teratur, berbagai elemen (komponen) yang terlibat dalam kegiatan pendidikan perlu dikenal terlebih dahulu. Untuk itu diperlukan pengkajian usaha pendidikan sebagai suatu system yang dapat dilihat secara mikro dan makro.

Sedangkan hakekat pembelajaran Menurut Muhtar adalah “Seperangkat kejadian yang mempengaruhi siswa dalam situasi belajar”.¹² Jadi yang dimaksud dengan pembelajaran disini ialah suatu kejadian di dalam kelas yang dilaksanakan oleh guru dan siswa sehingga dihasilkan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas.

c. 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 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.

¹² Muhtar, 2003, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jakarta : Misaka Galia, hlm.114

- 3) Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus diubah. Sekolah 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 sekolah 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 ketidaktahuan 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.¹³
- d. 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

¹³ Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, prinsip, dan instrment)*, hlm. 8-10

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 sekolah 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 sekolah.
- 4) Jaringan kerjasama, jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga *output* dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja.¹⁴

e. Indikator Mutu Pembelajaran

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.¹⁵

¹⁴ Muthar, 2003, Pembelajaran Pendidikan Agama Islam, Jakarta : Misaka Galia, hlm. 114

¹⁵ Rusman, 2012, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, hlm. 4.

1) Perencanaan Proses Pembelajaran

Perencanaan Proses pembelajaran meliputi 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.

Pertama, Tahap pra instruksional (pendahuluan). Dalam tahap ini guru melakukan pembiasaan untuk senantiasa berdoa bersama peserta didik sebelum melaksanakan sebuah proses pembelajaran. Dan setelah itu menanyakan kehadiran peserta didik, serta melakukan pre test baik berupa tanya jawab, kuis atau yang lainnya.

Kedua, Tahap instruksional (inti). Dalam tahap ini guru melakukan serangkaian aktivitas pembelajaran bersama peserta didik dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran.

Ketiga, Tahap pasca instruksional (penutup). Dalam tahap ini guru selalu memberikan penguatan atau kesimpulan tentang

pembelajaran yang sudah dijalani. Pemberian penguatan atau kesimpulan tentang materi pembelajaran kepada peserta didik akan berguna memberikan pemahaman terkait dengan pembahasan selama proses pembelajaran.

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.

Secara khusus mata pelajaran PAI dan Bahasa Arab diatur dalam KMA No.183 Tahun 2019 yang diarahkan untuk menyiapkan peserta didik yang memiliki kompetensi memahami prinsip-prinsip agama Islam, baik terkait dengan akidah akhlak, syariah dan perkembangan budaya Islam, sehingga memungkinkan peserta didik menjalankan kewajiban beragama dengan baik terkait hubungan dengan Allah SWT maupun sesama manusia dan alam semesta.¹⁶

¹⁶ KMA No 183 Tahun 2019 Tentang Kurikulum PAI dan Bahasa Arab

f. Unsur-Unsur yang Terlibat dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah

Unsur yang teriibat dalam peningkatan mutu pendidikan dapat lihat dari sudut pandang makro dan mikro pendidikan, seperti yang dijabarkan di bawah ini:

a) Pendekatan Mikro Pendidikan

Yaitu suatu pendekatan terhadap pendidikan dengan indikator kajiannya dilihat dari hubungan antara elemen peserta didik, pendidik, dan interaksi keduanya dalam usaha pendidikan. Secara lengkap elemen mikro sebagai berikut:

- (a) Kualitas manajemen
- (b) Pemberdayaan satuan pendidikan
- (c) Profesionalisme dan ketenagaan
- (d) Relevansi dan kebutuhan.

Berdasarkan tinjauan mikro elemen guru dan siswa yang merupakan bagian dari pemberdayaan satuan pendidikan merupakan elemen sentral. Pendidikan untuk kepentingan peserta didik mempunyai tujuan, dan untuk mencapai tujuan ini ada berbagai sumber dan kendala, dengan memperhatikan sumber dan kendala ditetapkan bahan pengajaran dan diusahakan berlangsungnya proses untuk mencapai tujuan. Proses ini menampilkan hasil belajar. hasil belajar perlu dinilai dan dari hasil penilaian dapat merupakan umpan balik sebagai bahan masukan dan pijakan.

b) Pendekatan Makro Pendidikan

Yaitu kajian pendidikan dengan elemen yang lebih luas dengan elemen sebagai berikut: a) Standarisasi pengembangan Kurikulum, b) Pemerataan dan persamaan, serta keadilan, c) Standar mutu, d) Kemampuan bersaing.

g. Strategi Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah

Secara umum untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi 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 anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- 2) Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift (contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas jauh)
- 3) Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- 4) Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.

- 5) Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- 6) Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta mengangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.¹⁷

Sedangkan peningkatan mutu sekolah secara umum dapat diambil satu strategi dengan membangun Akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan seperti kepemimpinan Kepada 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
- 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

¹⁷ Indra Djati Sidi, 2003, *Menuju Masyarakat Belajar*, Jakarta: Logos, hlm. 71

8) Bangga dan menghargai prestasi kerja

9) Bersedia menerima tanggung jawab dan mengikuti pelatihan.¹⁸

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 dilingkungan madrasah sehingga semuanya mendukung dalam meningkatkan mutu pembelajaran khususnya yang ada di madrasah tersebut. Selain itu kepada madrasah juga dapat membuat tim-tim yang dapat merencanakan bagaimana proses pembelajaran yang baik dan bermutu dapat dilaksanakan sehingga akan menghasilkan mutu pembelajaran dan juga menghasilkan lulusan yang berkualitas pula.

2. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat diidentifikasi sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.¹⁹ 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

¹⁸ Sudarwan Danim, 2007, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, hlm. 225

¹⁹ Wahjosumidjo, 2015, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Pembahasannya*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, hlm. 81.

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.²⁰ Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.²¹

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 (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.²² 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.²³

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

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

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

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

²³ Wahjosumidjo, 2015, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Pembahasannya*, hlm. 83

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 pembelajaran yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Kepala madrasah bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 184 Tahun 2019 yang menjadi standarisasi implementasi Kurikulum di Madrasah dan memberikan kesempatan kepada madrasah untuk berinovasi dalam mengimplementasikan kurikulum madrasah.

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

1) Kepala Madrasah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama

²⁴ Mulyasa, 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS*, Bandung : Rosdakarya, hlm. 108-113

kurikulum di sekolah. Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya 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

Dengan demikian dapat diambil pemahaman bahwa kepala madrasah sebagai sebagai edukator harus dapat menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Allah berfirman dalam QS. Al Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ 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.”*

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.

Dengan demikian dapat di ambil pemahaman bahwa kepala madrasah sebagai 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 صَبِيحٌ 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 sekolah 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

يُوقِنُونَ

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

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 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 وَأُولَى 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.”*

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

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.”

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

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

وَلَا تَقُولُوا لِمَا تَصِفُ أَلْسِنَتُكُمُ الْكَذِبَ هَذَا حَلَلٌ وَهَذَا حَرَامٌ
لَتَقْتَرُوا 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.”*

7) Kepala madrasah Sebagai Motivator

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 نُغْنِي عَنْكُمْ فِتْنَتَكُمْ شَيْئًا وَلَوْ كَثُرَتْ 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.”

c. Pengertian Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut kamus bahasa Indonesia istilah “kompetensi” adalah “kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu”.²⁵

Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya”.²⁶

Sejalan dengan itu Syah mengemukakan pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan.²⁷

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

²⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2006, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, hlm. 483

²⁶ Syaiful sagala, 2009, *Kinerja dan Pengembangan SDM*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, hlm. 126

²⁷ Muhibbin Syah, 2002, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 229

sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir 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 :

- a) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- b) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif.
- c) Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d) Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- e) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap rangsangan yang datang dari luar.
- f) Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.²⁸

Adapun istilah kepala madrasah merupakan seorang 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.²⁹

²⁸ E. Mulyasa, 2003, *Kepala Sekolah dan Kompetensinya*, Bandung : Rosdakarya, hlm. 39

²⁹ Wahjosumidjo, 2015, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Pembahasannya*, hlm. 83

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 kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.³⁰

1) Kompetensi Kepribadian

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus dilihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula

³⁰ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

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.³¹

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

³¹ Syaiful Sagala, 2009, *Kinerja dan Pengembangan SDM*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, hlm. 127.

- d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah.
- e) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.³²

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 sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

³² Syaiful Sagala, 2009, *Kinerja dan Pengembangan SDM*, hlm. 128

- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/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 sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
 - h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/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 sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.³³
- 3) Kompetensi Kewirausahaan

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.

³³ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007

Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut :

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
 - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah.
 - c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
 - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
 - e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.³⁴
- 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 sedangkan penilaian lebih kearah mengukur dengan cara melakukan audit guru 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 sekolah dengan kegiatan sebagai berikut:

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan kinerja guru.

³⁴ Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung : Alfabeta, hlm. 31

- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan kinerja guru.³⁵

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. Uniknya 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.³⁶

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

³⁵ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

³⁶ Soehatman Ramly, 2006, *Manajemen Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Gramedia, hlm. 87.

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 sekolah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.³⁷

Dari berbagai pendapat tentang kompetensi kepala madrasah yang telah disebutkan diatas, 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.

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

³⁷ Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, hlm. 32

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 disyaratkan 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.³⁸

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. 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.³⁹

³⁸ Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung : Alfabeta, hlm. 28

³⁹ Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, hlm. 28

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 sekolah.⁴⁰

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.⁴¹

Kepala madrasah yang baik, akan berperan sebagai manajer efektif bagi sumber daya yang ada di sekolahnya. 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

⁴⁰ Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, hlm. 28

⁴¹ A. Sudrajat, 2008, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*, Jakarta : Pustaka Raya, hlm, 3

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.⁴²

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 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;

⁴² Wardani, 2001, *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*, Bandung : Alumni, hlm. 40

kompetensi supervisi; dan kompetensi sosial. Uraian dimensi kompetensi manajerial kepala madrasah sebagai berikut :

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

- 11) Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.⁴³

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup :

- 1) Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan.

⁴³ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, Lampiran bagian B, Kompetensi Manajerial

- 2) Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
- 3) Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi.
- 4) Kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator yaitu mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

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, orangtua, bahkan para pemangku kepentingan, di samping juga memiliki peran sebagai pemimpin pembelajaran.⁴⁴ Pemimpin pembelajaran secara umum adalah kepala madrasah sehingga perlu menetapkan suatu misi madrasah, mengelola program pembelajaran, dan mempromosikan iklim belajar yang positif.⁴⁵

Mengusahakan situasi iklim sekolah yang positif meliputi menyediakan dana bagi guru yang berprestasi, melindungi waktu belajar, memelihara dan memperbaiki kinerja, mengupayakan pengembangan profesional, dan menyediakan dana untuk proses pembelajaran. Penetapan misi sekolah yang jelas, berpusat pada pengembangan akademik, memberdayakan sumber daya secara maksimal, melakukan pembiayaan yang transparan, dan menyusun

⁴⁴ Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah*, Indonsia : Latihan Kepemimpinan, hlm. 27

⁴⁵ Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah*, hlm. 27

program pembelajaran madrasah secara berama-sama serta dikomunikasikan kepada seluruh warga madrasah. Mengelola program pembelajaran yaitu melakukan supervisi dan melakukan evaluasi pembelajaran, mengkoordinasikan kurikulum, dan memantau perkembangan peserta didik.⁴⁶

Kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran memiliki ketugasan sebagai berikut 1) meningkatkan kompetensi guru dan tenaga tata usaha, 2) menyelaraskan hubungan kerja, 3) pengembangan sekolah berbasis data, dan 4) memberi motivasi kepada warga sekolah.⁴⁷ Ketugasan kepala madrasah itu akan menjadi lebih jelas apabila dideskripsikan yaitu pengambilan keputusan untuk menentukan visi dan misi sekolah berbasis data. Sedangkan mengelola proses pembelajaran diartikan dengan menyelaraskan 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.⁴⁸

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 menjadi lebih

⁴⁶ Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah*, hlm. 35

⁴⁷ Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah*, hlm. 26

⁴⁸ Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah*, hlm. 26

nyaman, damai, kondusif sehingga terbentuk pembiasaan yang positif pada madrasah.⁴⁹

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 prosinya. Kebutuhan akan kompetensi manajerial semakin mendesak khususnya dalam masa menghadapi ketidakpastian kondisi politik yang terus berubah, faktor ekonomi, dan kebutuhan konstan untuk berbuat lebih banyak.

Menurut Permendikbud 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 internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).⁵⁰

⁴⁹ Tim pengembang bahan Ajar LPPKS, 2013, *Bahan pembelajaran Diklat calon Kepala Sekolah*, hlm. 27

⁵⁰ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah, BAB I, Ketentuan Umum, pasal 1 ayat 1

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengelola dan mengatur perencanaan, pengembangan organisasi, mengoptimalkan sumberdaya sekolah, 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 sekolah, 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.
 - (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 aneka ragam organisasi informal madrasah.
- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal.
- (a) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis madrasah kepada seluruh guru dan staf.

- (b) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan seluruh rencana untuk menggapai visi dan sasaran madrasah.
 - (c) Mampu mengarahkan dana memotivasi guru dan staf.
 - (d) Mampu mengembangkan kerja sama tim dalam memajukan madrasah.
 - (e) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta untuk kemajuan madrasah.
 - (f) Mampu memimpin rapat yang aspiratif dan persuasif dengan guru-guru, staf, dan komite madrasah.
 - (g) Mampu mengambil keputusan dengan penuh pertimbangan.
 - (h) Mampu menerapkan manajemen konflik.
- 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.
 - (d) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada 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 sekolah-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 ketatausahaan 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.⁵¹

f. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah

Secara umum untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi 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 anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- 2) Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui *double shift*.
- 3) Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.

⁵¹ Euis Darwati dan Donni Juni Priansa, 2016, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, Bandung : Alfabeta, hlm. 120-122

- 4) Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- 5) Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah 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.⁵²

Sedangkan peningkatan mutu madrasah secara umum diambil satu strategi dengan membantu 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.
- 4) Menerima tanggung jawab pribadi untuk selalu mengidentifikasi akar penyebab masalah.
- 5) Membangun hubungan antar pribadi yang kuat.

⁵² Indra Djati Sidi, 2003, *Menuju Masyarakat Belajar*, Jakarta : Logos, hlm. 71

- 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.⁵³

Dari paparan diatas 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 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

Untuk menunjukkan posisi dalam penelitian ini belum ada, maka peneliti akan memaparkan tulisan yang sudah ada. Dari sini nantinya peneliti jadikan teori dan sebagai perbandingan dalam mengupas berbagai permasalahan penelitian ini, sehingga memperoleh penemuan baru yang otentik. Di antaranya peneliti paparkan sebagai berikut:

1. Tesis Sudino, Universitas Islam Negeri (UIN) Sulthan Thaha Saifuddin Jambi tahun 2018, yang berjudul "*Kompetensi Manajerial Kepala*

⁵³ Sudarmawan Danim, 2007, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 225

Madrasah dalam Meningkatkan Akreditasi Madrasah Tsanawiyah Tarbiyah Islamiyah Kecamatan Kateman Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau".

Hasil penelitian ini adalah fakta empiris yang terjadi pada MTs Tarbiyah Islamiyah Kecamatan Kateman Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau maka 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.⁵⁴

Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai kemampuan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan akreditasi, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

2. Tesis Fitri Wahyuni Rizky L. Tobing, Universitas Islam Sumatera Utara tahun 2018, yang berjudul "*Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 HELVETIA*". Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan sudah bekerja keras dalam menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Mulai dari menyusun perencanaan madrasah untuk

⁵⁴ Sudino, 2018, "*Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Akreditasi Madrasah Tsanawiyah Tarbiyah Islamiyah Kecamatan Kateman Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau*", Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam, Jambi : Universitas Islam Negeri (UIN) Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, hlm. 9

berbagai tingkatan perencanaan, menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif; membangun komunikasi yang baik dengan para personel madrasah; mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal; memaksimalkan sarana dan prasarana madrasah yang terbatas; melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan dari pelaksanaan program kegiatan madrasah; hingga mengontrol serta mengawasi madrasah.⁵⁵

Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

3. Tesis Edi Azhari, Universitas Syiah Kuala Tahun 2017, yang berjudul *“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Babun Najah Banda Aceh”*. Hasil penelitian menunjukkan 1) Penyusunan perencanaan melibatkan seluruh personel sekolah. Perencanaan program sekolah dilakukan setiap awal tahun ajaran baru dengan melakukan analisis kebutuhan sekolah, menciptakan budaya dan iklim madrasah, pendayagunaan SDM secara optimal, mengelola sarana dan prasarana, hubungan madrasah dan masyarakat, penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, keuangan madrasah, dan monitoring,

⁵⁵ Fitri Wahyuni Rizky L. Tobing, 2018, *“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 HELVETIA”*, Tesis Magister Pendidikan, Medan : UIN Sumatera Utara, hlm. 9

evaluasi, dan pelaporan kegiatan madrasah. 2) Kepala sekolah belum melakukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara optimal terhadap masing-masing bidang sebelum melakukan kegiatan. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah belum konsisten dengan perencanaan yang telah disusun dan sering menggunakan gaya otoriter, sehingga kurang efektifnya kepala sekolah dalam berkomunikasi yang mengakibatkan rendahnya semangat dari para guru. 3) Evaluasi dilaksanakan berdasarkan hasil pengamatan secara langsung, belum menggunakan instrumen atau pedoman dalam pelaksanaan evaluasi, dan berbeda dengan jadwal yang telah ditentukan. Hasil evaluasi tersebut disampaikan kepada personel sekolah melalui rapat dan tindak lanjut yang dilakukan dengan mengadakan perbaikan apabila pelaksanaan belum mencapai secara maksimal dan menjadi program lanjutan pada tahun berikutnya.⁵⁶

Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah tesis diatas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

4. Tesis Putiha Rakhmaini Indah Sari, IAIN Bengkulu Tahun 2017, yang berjudul *“Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 (Model) Lubuklinggau”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah sudah melakukan proses

⁵⁶ Edi Azhari, 2017, *“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Babun Najah Banda Aceh”*, Tesis Magister Administrasi Pendidikan, Banda Aceh : Universitas Syiah Kuala, hlm. 6

manajerial dengan baik pada manajemen kurikulum. Pada tahapan perencanaan kepala madrasah memadukan antara *administrative approach* dengan *grass roots approach* yang disusun berdasarkan atas kebutuhan siswa. Dalam proses pengorganisasian kurikulum kepala madrasah melakukan dua tahapan yaitu tahapan pada tingkat struktural dan tingkat akademik. Tahapan pelaksanaan manajerial kurikulum, kepala madrasah membagi tahapan menjadi dua tingkatan yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat madrasah dan kelas, sementara itu untuk tahapan pengawasan kepala madrasah menerapkan evaluasi formatif dan sumatif. Kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengelola manajemen personil dikatakan cukup baik., namun terdapat beberapa hal yang masih kurang yaitu perencanaan dan evaluasi. Pada tahapan perencanaan kepala madrasah belum melibatkan seluruh tatanan madrasah dalam perencanaannya, begitu juga pada tahapan pengawasan kepala madrasah kurang tegas dalam pemberian sanksi.⁵⁷

Kesamaan tesis diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara 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.

⁵⁷ Putiha Rakhmaini Indah Sari, 2017, "*Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 (Model) Lubuklinggau*", Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam, Bengkulu : IAIN Bengkulu, hlm. 6

5. Jurnal penelitian Nurssalami, Volume 1, Nomor 1, Tahun 2018, dalam Jurnal Ilmiah CIRCUIT, yang berjudul “*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Tungkop*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program kerja dalam meningkatkan kinerja guru, sudah terlaksana, seperti Program kegiatan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran dan rapat penyusunannya dilakukan pada akhir tahun pelajaran, Kegiatan MGMP yang dilaksanakan pada setiap sore sabtu dan dua minggu sekali dalam satu bulan, Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk melanjutkan pendidikan, Kepala sekolah juga menyusun program kegiatan pembelajaran di sekolah, melaksanakan supervisi, diskusi dan rapat dengan guru, sehingga kinerja guru meningkat. (2) Pendekatan kompetensi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru pada sekolah MTsN Tungkop adalah: Pendekatan kepemimpinan lain juga kepala sekolah melakukan, dengan pembinaan pengembangan kemampuan profesional guru baik yang dilakukan oleh kepala sekolah yang semua ini memiliki tujuan untuk memberikan kesempatan kepada guru dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan perkembangan informasi dan kemajuan teknologi. Karena guru memiliki kemampuan yang tinggi akan terbuktinya dari keberhasilan dalam melaksanakan proses belajar mengajar dalam meningkatkan kinerja sekolah dan guru. (3) Hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu ketidaksesuaian antara pelajaran dengan minat, sehingga guru mengalami kesulitan dalam mengajar. Apalagi

tuntutan kurikulum, agar pelajaran pada MTsN Tungkop dapat diajarkan oleh guru bidang studi yang profesional. Hambatan lain yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah disiplin guru yang masih kurang dalam mengajar, serta mengatur administrasi kelas. Maka kepala sekolah mengadakan supervisi tahunan setiap awal dan akhir tahun pelajaran.⁵⁸

Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran.

6. Jurnal penelitian Meidina, Syarwani Ahmad, dan Destiniar, Volume 5, Nomor 2, Tahun 2020, dalam Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, yang berjudul *“Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru”*. Hasil penelitian ini menunjukkan, 1) terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru; 2) terdapat pengaruh yang signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru; dan 3) terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dan supervisi akademik terhadap kinerja guru. Kesimpulannya adalah terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah

⁵⁸ Nurssalami, 2018, *“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Tungkop”*, Jurnal Ilmiah CIRCUIT, 1, 1, Juli, hlm. 23

dan supervisi akademik terhadap kinerja guru di SMA Negeri 3 Martapura.⁵⁹

Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

7. Jurnal penelitian Zulkarnaen Jafar, Yisrizal, dan Khairuddin, Volume 6, Nomor 1, Tahun 2018, dalam Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, yang berjudul *“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Islam Terpadu Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar”*. Hasil penelitian ini adalah 1) Pelaksanaan program peningkatan kinerja guru adalah dengan mengikutsertakan guru melalui program pelatihan guru, seminar pendidikan, workshop guru, MGMP, KKG, memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi, dan menambah insentif guru serta memberi kesempatan kepada guru untuk menggunakan IT. 2) Pengawasan kepala sekolah dalam komunikasi dua arah dengan guru, serta kunjungan kelas dengan pemberitahuan dan juga tanpa pemberitahuan, komunikasi secara individu dan mengundang pengawas ke sekolah untuk

⁵⁹ Meidina, dkk, 2020, *“Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru”*, Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, 5, 2, Juli-Desember, hlm. 112

mengevaluasi program peningkatan kinerja guru sekolah serta menerima masukan dan arahan.⁶⁰

Kesamaan jurnal diatas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah jurnal diatas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti lebih fokus pada peran kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

8. Jurnal penelitian Asmui, Sudirman, dan Sridana, Volume 4, Nomor 1, Tahun 2019, dalam Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, yang berjudul "*Peran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*". Hasil penelitian ini adalah 1) peran kepala madrasah yaitu demokratis *leadership* dan kerjasama, mendukung peningkatan profesi dengan inovasi proses pembelajaran, melibatkan guru dalam kegiatan sekolah guru, memberikan ide, diperkuat dana/anggaran dan menumbuhkan motivasi siswa. 2) Gambaran peningkatan profesionalisme guru yaitu melakukan komunikasi pasif dalam maupun luar kelas, dan intens komunikasi dengan wali murid, guru melakukan komitmen untuk meningkatkan tanggung jawab pada tugas profesional, guru melakukan perencanaan, proses dan penilaian. 3) Mengambil keputusan yang berani dan tegas secara psikolog, musyawarah mufakat, fokus program sekolah dan manajemen sekolah sebagai wadah pendukung proses terlaksananya sekolah yang baik, kontrol kepala sekolah, menjaga nama baik dan marwah sekolah,

⁶⁰ Zulkarmaem Jafar, Yisrizal, dan Khairuddin, 2018, "*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Islam Terpadu Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar*", Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, 6, 1, Februari, hlm. 36

imbalan/gaji yang cukup, semua permasalahan diputuskan secara kekeluargaan dan membudaya pola komunikasi yang baik dan *top down buttom up*.⁶¹

Kesamaan jurnal di atas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peran kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah jurnal di atas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru, sedangkan penelitian ini lebih fokus pada peran kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

C. Kerangka Berpikir

Mutu pembelajaran adalah tinggi rendahnya kualitas pembelajaran yang dapat mewujudkan tujuan dari proses belajar mengajar. Menurut Muhibbin Syah, mutu pembelajaran adalah kadar tinggi atau rendahnya kualitas pembelajaran, sebelum merumuskan mutu pembelajaran terlebih dahulu perlu diketahui tujuan dari pembelajaran, kegiatan proses belajar mengajar selayaknya dipandang sebagai sebuah sistem yang memproses input yakni para peserta didik yang diharapkan terdorong secara intrinsik untuk melakukan pembelajaran yang disajikan. Hasil yang diharapkan dari pembelajaran tersebut adalah berupa *out put* para peserta didik yang telah mengalami perubahan

⁶¹ Asmui, Sudirman, dan Sridana, 2019, “Peran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru”, Jurnal Imilah Profesi Pendidikan, 4, 1, Mei, hlm. 51

positif baik dimensi ranah cipta, rasa maupun karasanya sehingga cita-cita untuk mencetak SDM yang berkualitas tercapai.⁶²

Dalam upaya menghasilkan madrasah yang berkualitas, banyak faktor yang terlibat di dalamnya, salah satu peranan yang sangat menentukan adalah kepala madrasah. Kedudukan kepala madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah merupakan figur sentral yang bertanggung jawab terhadap lancar tidaknya kegiatan proses pendidikan di madrasah. Sumber daya manusia, keuangan, sarana, dan prasarana serta informasi tidak akan dapat berperan optimal dalam pencapaian tujuan madrasah tanpa dikelola dengan baik oleh kepala madrasah.

Keterampilan manajerial kepala madrasah merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah, dimana kepala madrasah harus diasah komptensinya dalam mengelola lembaga yang dipimpin. Kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Keterampilan manajerial merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang terdapat dalam madrasah, berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keterampilan manajerial kepala madrasah diharapkan dapat memberikan suatu kebijakan-kebijakan atau keputusan yang dapat menghasilkan efektivitas program dan peningkatan mutu pendidikan.⁶³

⁶² Muhibbin Syah, 2002, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung : Remaja Rosda Karya, Cet. 7, hlm. 238

⁶³ Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung : Alfabeta, hlm. 68

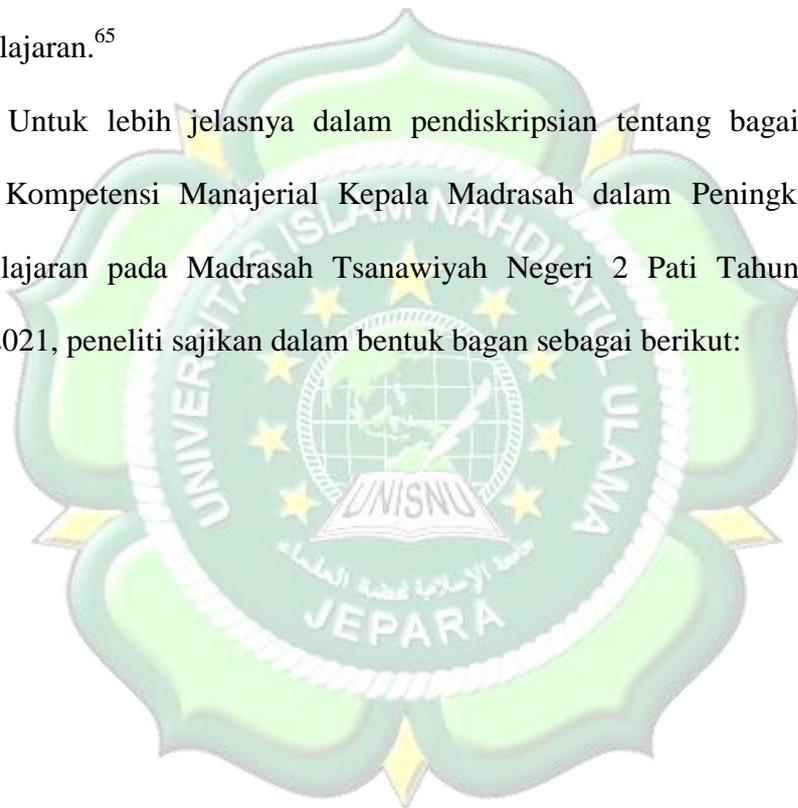
Kompetensi manajerial kepala madrasah menyangkut aspek yang sangat luas mulai dari menyusun perencanaan madrasah, mengembangkan organisasi madrasah, memberdayakan sumber daya sekolah hingga melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan madrasah sesuai standar pengawasan yang berlaku. Banyaknya aspek dalam kompetensi tersebut membutuhkan kemampuan kepala madrasah untuk selalu berkembang. Dalam Permendiknas terdapat 16 indikator kompetensi manajerial kepala madrasah diantaranya adalah menyusun perencanaan sekolah/madrasah, mengembangkan organisasi sekolah/madrasah, memimpin sekolah/madrasah, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah, menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah, mengelola guru dan staff, mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, mengelola keuangan sekolah/madrasah, mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah, mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah, mengelola sistem informasi sekolah/madrasah, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran, dan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program kegiatan sekolah/madrasah.⁶⁴

Hasil peningkatan mutu pembelajaran melalui peran kompetensi manajerial kepala madrasah adalah adalah 1) perencanaan proses pembelajaran, meliputi Silabus dan Rencana Pembelajaran (RPP) yang memuat identitas mata pelajaran, Kompetensi Inti (KI), Kompetensi Dasar (KD),

⁶⁴ Mirawati, Rena Lestari, dan Nurul Aifah, 2016, "Deskripsi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMA se-Kecamatan Rambah Hilir Tahun Pelajaran 2015/106", Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan, 4, 2, Agustus, hlm. 4

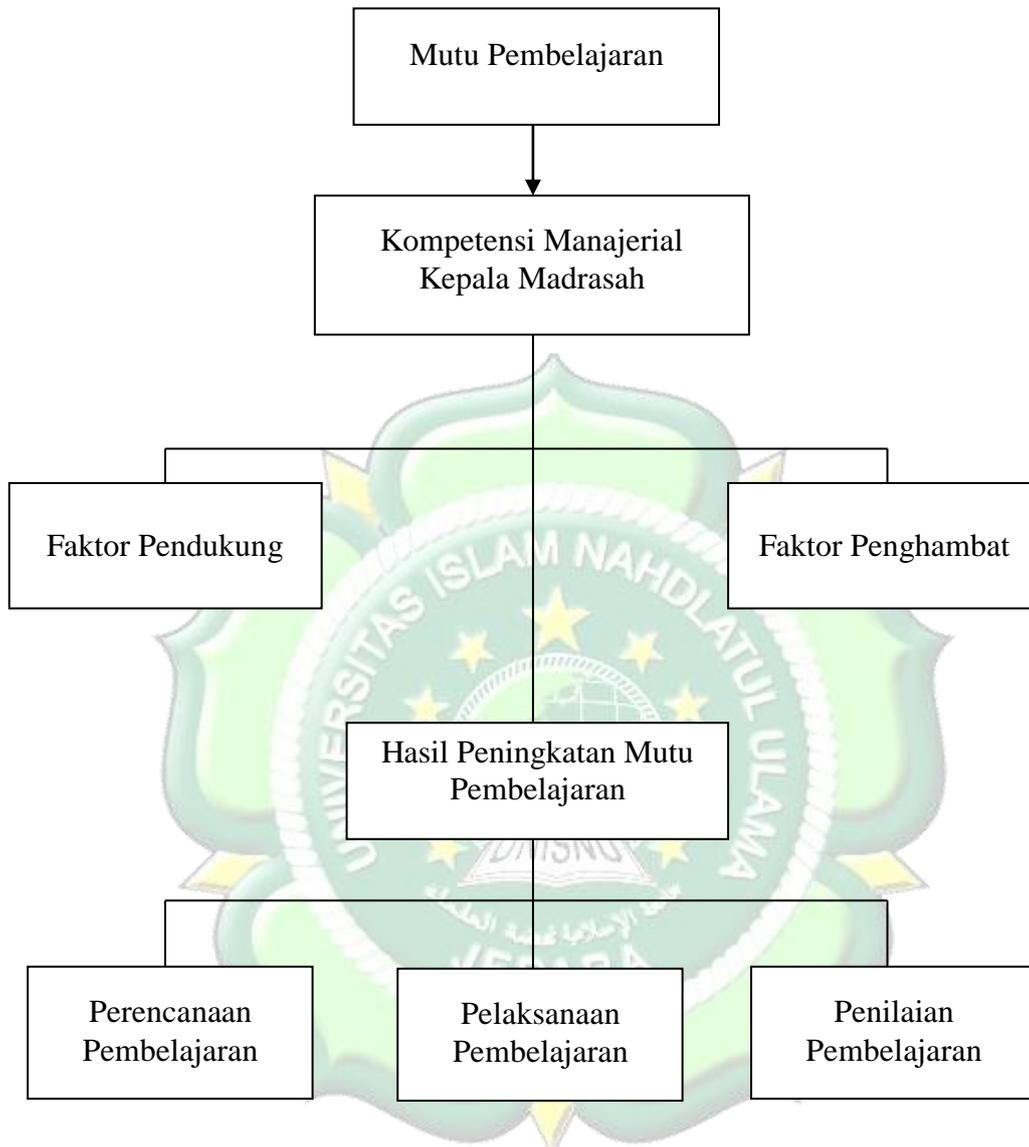
indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar. 2) Pelaksanaan proses pembelajaran, meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup. 3) Hasil pembelajaran, penilaian 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.⁶⁵

Untuk lebih jelasnya dalam pendiskripsian tentang bagaimana alur Peran Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Pati Tahun Pelajaran 2020/2021, peneliti sajikan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



⁶⁵ Rusman, 2012, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, hlm. 4.

Bagan 1

Kerangka Berpikir Penelitian⁶⁶

⁶⁶ Muhibbin Syah, 2002, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, hlm. 238