



**EFEKTIVITAS KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH
TSANAWIYAH AL MANAR MEDAN**

TESIS

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

CHAIROEL IDRIS

NIM: 0332163024

**PROGRAM STUDI MEGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN TESIS

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
01.	<u>Dr. H. Amiruddin Siahaan, M.Pd</u> Dekan FITK UIN SU		
02.	<u>Dr. Candra Wijaya, M.Pd</u> Ketua Prodi MPI		
03.	<u>Dr. Tien Rafida, M.Hum</u> Sekretaris Prodi MPI		
04.	<u>Dr. Mesiono, M.Pd</u> Pembimbing I		
05.	<u>Dr. Sahkholid Nasution, MA</u> Pembimbing II		
06.	<u>Dr. Indra Jaya, M.Pd</u> Penguji		

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam dari Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 11 Juli 2018

Chairoel Idris

EFEKTIVITAS KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH AL MANAR MEDAN

Chairoel Idris

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan; (2) Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan; (3) Efektivitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Subjek Penelitian adalah Kepala Madrasah/Sekolah. Adapun informannya adalah Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Guru. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara: (1) Observasi, (2) Wawancara, dan (3) Studi Dokumentasi. Proses Analisis Data dilakukan dengan cara: *Data Reduction* (Reduksi Data), *Display Data* (Penyajian Data) dan *Conclusion Drawing/Verification* (Pengambilan Kesimpulan). Data yang terkumpul dilakukan pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan Triangulasi Data.

Hasil Penelitian ini adalah: (1) Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan meliputi: (a) Kompetensi Kepribadian, (b) Kompetensi Manajerial, (c) Kompetensi Supervisi, dan (d) Kompetensi Sosial. (2) Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, Guru mampu melaksanakan proses pembelajaran dengan baik sesuai dengan RPP yang sudah dikembangkan sesuai dengan kebutuhan sekolah, penguasaan media pembelajaran yang baik oleh guru, disiplin guru dan murid baik, murid mampu mengikuti perlombaan-perlombaan di luar madrasah, kualitas lulusan mampu bersaing dengan sekolah elite di Kota Medan. (3) Efektivitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan meliputi: (a) Kompetensi Kepribadian, Kepala Madrasah mampu memberikan suritauladan yang baik kepada guru dan siswa. (b) Kompetensi Manajerial, Kepala Madrasah mampu membuat program tahunan dengan baik, membimbing guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, memberikan motivasi kepada guru untuk meningkatkan profesionalisme guru, dan memaksimalkan sarana dan prasarana madrasah. (c) Kompetensi Supervisi, Kepala Madrasah mengevaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan secara rutin setiap akhir semester pembelajaran, kepala madrasah memberikan pengawasan secara langsung pada saat proses pembelajaran di dalam kelas. (d) Kompetensi Sosial, Kepala Madrasah berperanserta dalam setiap kegiatan di dalam dan luar madrasah.

Kata Kunci: Kompetensi Kepemimpinan, Mutu Pendidikan

THE EFFECTIVENESS LEADERSHIP'S COMPETENCE OF HEAD MASTER IN IMPROVES THE QUALITY OF EDUCATION IN MTS AL MANAR MEDAN

Chairoel idris

Abstract

This research aims to explain: (1) the competence of leadership of mts al manar medan Head Master; (2) the quality of education mts al manar medan; (3) the effectiveness of leadership's competence of mts al manar medan Head Master in improving the quality of education in mts al manar medan.

This research was conducted by using qualitative descriptive approach. Research Subject is Head Master. The informants are Head Master, Vice of Head Master and Teachers. The data collection technique in this research is by: (1) Observation, (2) Interview, and (3) Documentation Study. Data Analysis Process is done by: Data Reduction, Display Data and Conclusion Drawing/Verification. The collected data is examined the validity of data by using Triangulation Data.

The results of this research are: (1) Head Master's Leadership Competence of MTs Al Manar Medan include; (a) Personality Competencies, (b) Managerial Competencies, (c) Supervision Competencies, and (d) Social Competencies. (2) Quality of Education in MTs Al Manar Medan, Teachers are able to carry out the learning process well in accordance with the RPP that has been developed in accordance with the needs of schools, mastery of good learning media by teachers, discipline teachers and good students, students are able to follow the competitions in outside the school, the quality of graduates can compete with elite schools in Medan City. (3) The effectiveness of Headmaster Leadership Competence in Improving the Quality of Education includes: (a) Personality Competence, Head Master able to give good characters to teachers and students. (b) Managerial Competence, Head master able to makes annual program well, guide teachers and education personnel in performing tasks, motivate teachers to improve teacher professionalism, and maximize school's facilities and infrastructure. (c) Supervision Competencies, Head master evaluates the performance of teachers and education personnel on a regular basis at the end of every end years of learning, principals provide direct supervision during the learning process in the classroom. (d) Social Competence, headmaster participate in any activity within and outside the school.

Keywords: Leadership Competence, Education Quality

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan anugerah dan rahmat yang diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis dengan judul: “Efektifitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah membawa risalah Islam berupa ajaran yang haq lagi sempurna bagi manusia. Penelitian ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Megister Manajemen Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara.

Saya memahami bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. KH. Saidurrahman, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Dr. H. Amiruddin Siahaan, M.Pd, selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Dr. Candra Wijaya, M.Pd, selaku Ketua Prodi Program Studi Megister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Dr. Tien Rafida, M.Hum, selaku Sekretaris Prodi Program Studi Megister Manajemen Pendidikan Islam.
5. Dr. H. Mesiono, M.Pd, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.

6. Dr. Sahkholid Nasution, MA, selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
7. Dr. Indra Jaya, M.Pd, guru dan ayahanda terhormat yang telah memberikan semangat dan nasehat selama masa perkuliahan dan penyelesaian tesis ini.
8. Keluarga Besar Program Studi Megister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Drs. Nasiruddin Saragih, S.Pd.I, selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Manar Medan yang telah mambantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.
10. Keluarga Besar Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, yang telah memberikan dukungan kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini.
11. Alm. Said Ramadan dan Kartini, orang tua saya yang telah mendoakan dan memberikan dukungan kepada saya dalam menyelesaikan perkuliahan dan tesis ini.
12. Jemadi, S.Pd dan Elianila, Amd, mertua saya yang telah memberikan dukungan moril, materil, nasehat dan selalu mendoakan saya dalam menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
13. Desi Liana, S.Kep, Alifiandra Aditya Idris, dan Alifa Fariza Idris, istri dan anak tercinta, yang sering saya tinggal di kampung dan telah memberikan dukungan serta motivasi kepada saya dalam menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
14. Sahabat-sahabat seperjuangan, kelas Megiter Manajemen Pendidikan Islam A dan B Angkatan 2016/2017 yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam penyusunan tesis ini.
15. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, serta tidak mengesampingkan rasa hormat, tesis ini penulis sajikan dengan berharap agar dapat memperluas cakrawala khazanah ilmu pengetahuan serta memberi manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, terutama bagi penulis sendiri.

Medan, Juli 2018

Penulis,

Chairoel Idris

DAFTAR ISI

ABSTRACT

ABSTRAK

KATA PENGANTAR

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	7
B. Fokus Penelitian.....	12
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Kegunaan Penelitian.....	13

BAB II. KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual

1. Pengertian Kepemimpinan.....	14
2. Kepemimpinan Pendidikan yang Profesional.....	19
3. Ciri-ciri Kepemimpinan Masa Depan.....	25
4. Kepemimpinan yang Efektif dalam Penentuan Kebijakan.....	21
5. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah.....	31
6. Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah.....	32
a. Kompetensi Kepribadian.....	39
b. Kompetensi Manajerial.....	41
c. Kompetensi Supervisi.....	49
d. Kompetensi Sosial.....	50
7. Efektivitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	52
8. Mutu Pendidikan.....	65

B. Hasil Penelitian Relevan.....	75
----------------------------------	----

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	79
B. Latar Penelitian.....	79
C. Metode dan Prosedur Penelitian.....	80

D. Data dan Sumber Data	80
E. Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data	81
F. Prosedur Analisis Data.....	82
G. Pemeriksaan Keabsahan Data	83

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian	
1. Profil Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.....	85
2. Tujuan Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.....	85
3. Visi dan Misi Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan	88
4. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.....	90
a. Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Kepala Tata Usaha.....	90
b. Wali Kelas.....	91
c. Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	91
d. Sarana dan Prasarana.....	92
e. Kegiatan Ekstrakurikuler MTs Al Manar Medan	94
B. Hasil Penelitian	95
1. Ke kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.....	95
a. Kompetensi Kepribadian.....	95
b. Kompetensi Manajerial	100
c. Kompetensi Supervisi	107
d. Kompetensi Sosial.....	109
2. Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan	114
3. Efektivitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	121
a. Kompetensi Kepribadian.....	121
b. Kompetensi Manajerial	123
c. Kompetensi Supervisi	126
d. Kompetensi Sosial.....	128
C. Pembahasan.....	131

1. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.....	131
a. Kompetensi Kepribadian.....	132
b. Kompetensi Manajerial	135
c. Kompetensi Supervisi	139
d. Kompetensi Sosial.....	142
2. Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan	147
3. Efektivitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan	151

BAB V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan	156
B. Saran.....	157

DAFTAR PUSTAKA	159
-----------------------------	-----

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Table 1.1 Tenaga Pendidik dan Kependidikan	91
Tabel 1.2 Sarana dan Prasana.....	92
Tabel 1.3 Sarana dan Prasarana Pendukung Pembelajaran.....	93
Tabel 1.4 Kegiatan Ekstrakurikuler	94

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan sebagai sarana vital dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk manusia terampil di bidangnya. Pendapat lain juga mengemukakan bahwa pendidikan dalam pengertian bahasa disebut proses melatih dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, pikiran, perilaku, dan lain-lain terutama oleh sekolah formal. Pendidikan dalam pengertian ini, dalam kenyataannya sering dipraktekkan dengan pengajaran yang sifatnya verbalistik (Azizy, 2002:18).

Perwujudan masyarakat berkualitas menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang makin berperan menampilkan keunggulan dirinya yang tangguh, kreatif, mandiri dan professional pada bidangnya masing-masing. Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus-menerus dilakukan baik secara konvensional maupun secara inovatif.

Sekolah yang dikelola dengan baik, dari segi pembelajaran, sumber daya manusia dalam hal ini pendidik serta manajemennya maka sekolah akan menghasilkan *output* (lulusan) yang berkualitas yang mampu bersaing ditempat yang lebih besar tantangannya dan lebih kompleks. Sedangkan, sekolah yang manajemennya kurang baik tidak akan memberikan kualitas dan lulusan yang baik. Banyak sekolah yang tidak terkelola dari segi sistem pembelajaran dan manajemennya sehingga sekolah tersebut tidak maju dan tidak mampu bersaing dalam industri pendidikan saat ini.

Untuk mewujudkan sekolah idaman dan sekolah yang memenuhi kebutuhan masyarakat dibidang pendidikan. Maka, sekolah atau lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang profesional. Sumber daya manusia yang dimiliki sekolah dapat memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi terselenggaranya pendidikan yang efektif. Kepemimpin kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum,

pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, saran dan prasarana, sumber keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat dan penciptaan iklim sekolah.

Desentralisasi dan otonomi pendidikan membutuhkan keterlibatan serta pemberdayaan kepala sekolah yang profesional. Pemberdayaan kepala sekolah berarti peningkatan kemampuan dan kompetensi kepala sekolah secara fungsional sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diembannya. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sumber daya manusia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, serta administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk menunjang kinerja sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan dan kompetensi profesionalnya dalam rangka mengemban tugas operasional di lingkungan sekolah.

Kepala sekolah profesional harus cerdas dan bijaksana. Kepala sekolah yang profesional menurut Sanusi dkk di dalam Priansa memiliki beberapa ciri berikut: (1) Kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya; (2) kemampuan untuk menerapkan keterampilan konseptual, manusiawi, dan teknis; (3) kemampuan untuk memotivasi guru, staf, dan pegawai lainnya untuk bekerja; (4) kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomis, dan politik terhadap pendidikan (Priansa, 2017:83).

Di dalam tugas kepala sekolah yang disingkat dengan singkatan EMASLIM, yaitu *Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Innovator*, dan *Motivator*. Merupakan tugas kepala sekolah yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang profesional.

Menurut Sagala di dalam Priansa mengatakan bahwa kepala sekolah perlu memiliki kompetensi manajerial yang meliputi: (1) Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan; (2) kemampuan mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan; (3) Kemampuan memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal; (4) Kemampuan mengelola guru dan staf dalam rangka mendayagunakan SDM secara optimal; (5) Kemampuan mengelola sarana dan prasarana sekolah (Priansa, 2017:92).

Pendidikan yang bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan yang bermutu pula, kepala sekolah yang bermutu adalah kepala sekolah yang profesional. Kepala sekolah yang profesional adalah kepala sekolah yang mampu mengelola dan mengembangkan sekolah secara komprehensif (menyeluruh), oleh karena itu kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah yang profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu pendidikan, sehingga mampu menghasilkan *output* dan *outcome* yang bermutu.

Ketercapaian tujuan lembaga pendidikan sekolah sangat bergantung dari kecakapan dan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pejabat profesional dalam mengelola organisasi sekolah sekaligus bertugas mengatur dan mengelola semua sumber, organisasi dan bekerja sama dengan komite sekolah, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain serta *stakeholders* yang ada. Kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan sekolah harus memahami kebutuhan sekolah yang dipimpinnya, termasuk kebutuhan guru, murid dan warga sekolah.

Kepala sekolah yang profesional akan selalu memberikan motivasi seluruh komponen sekolah untuk meningkatkan kompetensinya sehingga kompetensi warga sekolah dapat meningkat dan berkembang baik. Kepala sekolah dan guru sebagai tenaga kependidikan yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar dan metode pembelajaran. Akan tetapi kepala sekolah dan guru harus mampu memberikan motivasi kepada peserta didik untuk meningkatkan kualitas diri dan memperluas wawasan keilmuan yang harus mereka miliki.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kepala sekolah harus mampu menjabarkan fungsi dan tujuan Pendidikan Nasional kedalam tujuan yang lebih rinci lagi. Dengan kata lain tujuan menjadi lebih sederhana dan dapat dijalankan. Sebagai manajer, kepala sekolah dituntut untuk bisa dan mampu memberikan pelayanan pendidikan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Kepala sekolah tidak perlu ragu-ragu dalam membuat strategi dan kebijakan sendiri.

Kepala sekolah sebagai manajer sudah saatnya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan. Sekolah berfungsi untuk membina sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif, sehingga kelulusannya memenuhi kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja sektor formal maupun sektor informal. Para manajer pendidikan di tuntut mencari dan menerapkan suatu strategi manajemen baru yang dapat mendorong perbaikan mutu sekolah.

Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di Jln. Karya Bakti Kecamatan Medan Johor Kota Medan yang merupakan salah satu lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan Pesantren Al Manar Medan. Pada tahun 2010, Pesantren Al Manar Medan mengalami kemunduran yang sangat signifikan, sehingga berdampak buruk pada Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

Hal tersebut didukung oleh data persentase jumlah murid 8 tahun terakhir yang didapatkan dari dokumen madrasah bahwa jumlah siswa pada tahun 2010/2011 adalah laki-laki 16 orang dan perempuan 7 orang, sehingga jumlah keseluruhan pada tahun ajaran tersebut hanya 23 siswa. Jumlah tersebut terus meningkat dari tahun ketahun sampai dengan tahun pelajaran 2017/2018 jumlah siswa di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan adalah laki-laki 118 orang dan perempuan 98 orang, sehingga jumlah keseluruhan siswa Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan adalah 216 siswa.

Peningkatan ini tidaklah terjadi dengan sendirinya, mengingat Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan yang berada dibawah naungan Pesantren Al Manar Medan pernah mengalami kemunduran yang signifikan. Keberadaan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga berdekatan dengan SMP Al Manar Medan, sehingga Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan harus mampu bersaing dengan

sekolah tersebut. Akan tetapi berkat kepemimpinan Ust. Drs. Nasiruddin. Beliau membuat Program Kerja Kepala Madrasah Jangka Panjang, diantara programnya adalah (1) menciptakan kekeluargaan di lingkungan sekolah, (2) meningkatkan kerja sama dengan orang tua murid, (3) melengkapi sarana dan prasarana, penilaian pelajaran tambahan, (3) melaksanakan supervisi secara menyeluruh, (4) memelihara rasa keamanan dan ketentraman secara menyeluruh, (5) meningkatkan profesionalisme guru melalui penataran dan KKG, (6) meningkatkan prestasi peserta didik melalui akademik dan non akademik, dan (7) peningkatann mutu guru malalui pembinaan guru. sehingga Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan mampu bangkit secara perlahan untuk terus meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tersebut, sehingga siswa banyak yang ingin mendaftar di madrasah tersebut.

Hal ini dibuktikan dengan lulusan-lulusan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan mampu melanjutkan pendidikan ke sekolah-sekolah maju di kota Medan, diantaranya adalah MAN 1 Medan, MAN 2 Medan, MAN 3 Medan, SMA 13 Medan dan sekolah yang lain. Beberapa siswa juga mampu bersaing di berbagai ajang di kota Medan baik ajang yang berkaitan dengan pendidikan dan non pendidikan, diantaranya adalah Adamsyah Prana Walidin yang mendapatkan medali perunggu dalam bidang IPA dan Puspa Shinta Aulia juga mendapatkan medali perunggu dalam bidang IPS tingkat SMP/MTS pada Olimpiade Sains Pra OSK(OSPO) 2018 yang diselenggarakan di Universitas Negeri Medan.

Fakta yang lain menunjukkan bahwa, suasana kekeluargaan di Madrasah tersebut baik, hal tersebut dibuktikan hangatny interaksi kepala sekolah dengan guru dan staf, perilaku guru dengan murid, dan antar sesama guru. disiplin mengajar guru yang baik, semua elemen-elemen pendidikan di madrasah tersebut menjalankan tugasnya dengan baik. Hal tersebut tidak terlepas dari kualitas kompetensi kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam membina guru-guru dan staf di madrasah tersebut, sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Hal tersebut diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yusnidah (2014) di MAN Model Kota Banda Aceh bahwa salah satu faktor yang sangat penting dalam pencapaian program pendidikan di dalam sebuah lembaga pendidikan

adalah kedisiplinan yang harus dimiliki oleh semua warga sekolah, baik yang berkaitan dengan kepala sekolah, guru, staf dan siswa. Terlebih lagi bagi seorang pemimpin pendidikan, kedisiplinan kerja merupakan faktor yang sangat penting yang harus ia miliki. Dikarenakan kepala sekolah merupakan pribadi yang harus dijadikan panutan dan suri tauladan oleh semua warga sekolah, baik dari kalangan guru, tenaga kependidikan dan siswa.

Dari paparan latar belakang tersebut diatas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul: **“EFEKTIVITAS KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH AL MANAR MEDAN”**

B. Fokus Penelitian

Untuk mempermudah penulis dalam menganalisis penelitian, dikarenakan waktu yang terbatas, maka penelitian ini difokuskan terhadap Efektivitas Kompetensi Kepemimpinannya yang dimiliki oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kompetensi kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?
2. Bagaimanakah Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?
3. Bagaimanakah efektivitas kompetensi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

D. Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

2. Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.
3. Efektivitas kompetensi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

E. Kegunaan Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi:

1. Penulis
 - a. Dapat menambah informasi dan wawasan tentang kepemimpinan kepala madrasah di sebuah instansi pendidikan terutama di Madrasah Tsanawiyah.
 - b. Dapat menambah informasi dan wawasan akademik tentang penelitian secara mandiri.
 - c. Dapat menambah wawasan, informasi dan pengetahuan tentang manajerial kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya di madrasah.
2. Bagi Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, dapat menambah saran dan masukan dari hasil penelitian ini sebagai bahan evaluasi Madrasah tentang pembahasan yang akan diteliti.
3. Para pembaca penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang objek yang diteliti dan masukan untuk peneliti berikutnya.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual

1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti: struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi (Wahjsumidjo: 2003, 15).

Defenisi kepemimpinan yang dikutip oleh Fred E, Fieldler dan Martin M. Chemers dalam Wahjsumidjo adalah sebagai berikut:

- a. *Leadership is the exercises of authory and the making of decisions* (Dubin, 1951). Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.
- b. *Leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems* (Humphill, 1954). Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan masalah-masalah yang saling berkaitan.
- c. *Leadership is the procces of influenching group activities toward goal setting and goal achievement* (Stogdill, 1948). Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

Dari berbagai batasan pengertian kepemimpinan di atas bahwasannya kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dalam mempengaruhi aktifitas kelompok dalam pengambilan keputusan, perumusan dan pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi, serta mampu menyelesaikan masalah-masalah di dalam organisasi tersebut.

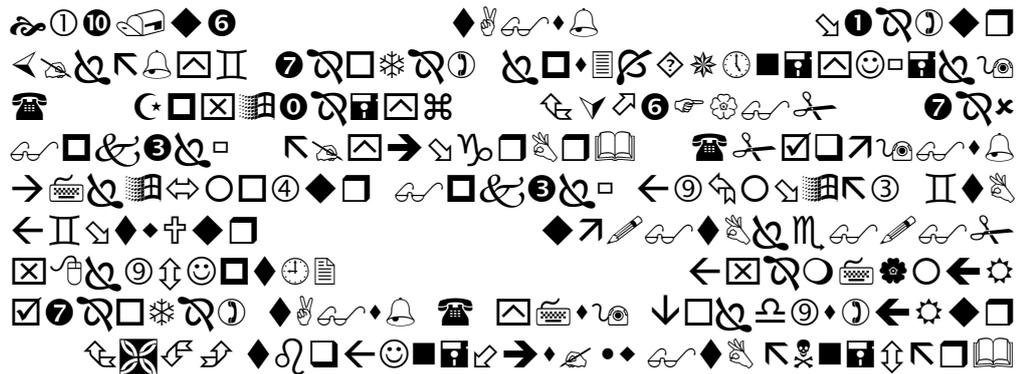
Hal tersebut diatas juga di kemukakan oleh Rohiat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok; bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan (Rohiat, 2008:14). Dengan kata lain, bahwa seorang

pemimpin harus mampu mempengaruhi orang yang ia pimpin untuk menjalankan segala perintah ataupun aturan-aturan yang dibuat oleh sebuah lembaga, dalam hal ini adalah lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Suharsaputra juga menjelaskan bahwa inti dari sebuah kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, ini mempunyai maksud adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suharsaputra, 2013:126). Mulyasa juga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mulyasa, 2002:107). Dalam mempengaruhi orang, pemimpin dapat melakukannya melalui pemotivasian yang dapat menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai yang ingin dilakukan oleh pemimpin. Kemampuan mempengaruhi orang lain mengindikasikan adanya suatu komunikasi dan interaksi antara pemimpin dengan yang dipimpin. Interaksi yang terjadi merupakan suatu bentuk kegiatan yang dapat berpengaruh dan mempengaruhi pada yang dipimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi hal yang penting terutama dalam konteks organisasi pendidikan, sebab kualitas pengaruh yang diterima anggota organisasi akan berdampak pada kinerja anggota yang pada akhirnya berdampak pula pada kinerja organisasi.

Dalam pandangan islam, Rahman (1999) juga menyebutkan di dalam Syafaruddin bahwa kepemimpinan dalam kahzanah islam yaitu *khalifah*, *imam*, dan *wali* (Syafaruddin, 2005:194). Di samping *khalifah*, *imam* dan *wali*, sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam prakteknya juga dikenal dengan sebutan *amir* dan *sultan* yang artinya menunjukkan pemimpin dari sebuah negara.

Dalam konteks *khalifah*, Allah berfirman di dalam Al-Qur'an dalam Q.S Al-Baqoroh Ayat 30:

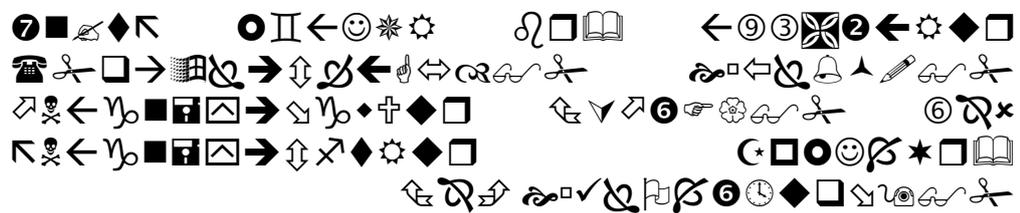


Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat:

"Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang *khalifah* di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (*khalifah*) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Al Maraghi menjelaskan di dalam Syafaruddin (2005) bahwa *khalifah* disini diartikan sebagai pelaksana wewenang Allah SWT dalam merealisasikan berbagai perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya dalam kehidupan sehari-hari.

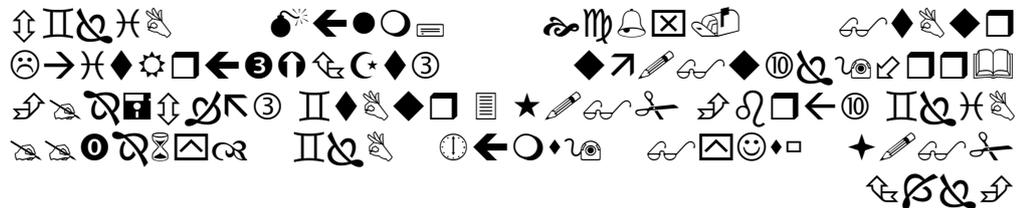
Adapun yang berkaitan dengan *imam* firman Allah dalam Al-Qur'an Q.S Al-Qashshah yaitu:



Artinya: "Dan kami hendak memberi karunia kepada orang-orang yang tertindas di bumi (Mesir) itu dan hendak menjadikan mereka pemimpin dan menjadikan mereka orang-orang yang mewarisi (bumi)",

Kata *imam* sebagaimana disebutkan di dalam ayat di atas adalah orang yang memimpin (berarti orang yang menjalankan kepemimpinan) bagi suatu kaum atau umat yang berada di jalan yang lurus.

Berkaitan dengan kata *wali* juga di sebutkan di dalam firman Allah SWT dalam Al-Qur'an di dalam Q.S Asy-Syura ayat 46 yaitu:



Artinya: “Dan mereka sekali-kali tidak mempunyai pelindung-pelindung yang dapat menolong mereka selain Allah. dan siapa yang disesatkan Allah Maka tidaklah ada baginya satu jalanpun (untuk mendapat petunjuk)”.

Di dalam ayat ini, kata *wali* diartikan sebagai pelindung, karena para pemimpin idealnya berfungsi sebagai pengayom, pengarah, dan pembimbing para anggota/umatnya dari kesesatan dan kemelaratan (syafaruddin, 2005:195).

Dalam hal ini, kepemimpinan dapat berperan di dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti: distribusi kekuasaan yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk (*archaic procedure*) dan sebagainya, yaitu masalah-masalah organisasi yang lebih bersifat mendasar.

Kepemimpinan yang didasarkan kepada jati diri bangsa yaitu Pancasila bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama yang telah menjadi budaya Indonesia. Jatidiri yang demikian menjadikan bangsa Indonesia tangguh dan mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan pada tataran pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan. Perubahan yang terjadi itu ialah: (1) Perubahan paradigma pendidikan dari yang bersifat sentralistis kearah desentralistis; (2) Adanya pelimpahan wewenang yang luas kepada sekolah atas dasar pertimbangan

professional dan pertanggungjawaban publik; dan (3) Adanya kerjasama antara pejabat pemerintahan dengan pemimpin pendidikan dalam membangun pendidikan yang bermutu (Komariah dan Triatna, 2006:80).

Perubahan kebijakan ini merupakan produk dari debat reformasi pendidikan yang dilanjutkan dengan dikeluarkannya UUSPN No. 20 Tahun 2003 dan PP No. 19 Tahun 2005 yang pada intinya menyatakan manajemen sekolah menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Hal ini tentu mempersyaratkan kepemimpinan pendidikan yang bervisi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya kepemimpinan yang antisipatif pada masa depan, bukan kepemimpinan yang bersikap reaktif bersifat sesaat. Artinya penunjukan dan pengangkatan pejabat pendidikan dan kepala sekolah dilaksanakan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip kebijakan pemberdayaan dan profesionalisme pendidikan, inilah sebagai konsekuensi logis dari dikeluarkannya UUSPN No. 20 Tahun 2003.

Berbagai perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan seperti perubahan manajemen pendidikan dikarenakan kebijakan pemerintah mengenai pendidikan dan perubahan kurikulum, perubahan metodologi yang diarahkan pada pembelajaran yang efektif dan menyenangkan, tuntutan akan kualifikasi guru dan tenaga kependidikan agar lebih professional. Pembahasan pada bagian ini difokuskan pada kepemimpinan pendidikan yang professional, ciri-ciri kepemimpinan masa depan, kepemimpinan yang efektif dalam menentukan kebijakan, kemampuan pemimpin dalam melakukan pendelegasian, kompetensi kepemimpinan kepala madrasah, sikap demokratis yang dikembangkan kepala sekolah sebagai pemimpin kepemimpinan kepala sekolah dalam sistem demokrasi.

Dengan demikian bahwa pemimpin adalah orang bertanggung jawab dan membimbing, mengarahkan kinerja serta aktifitas; para pengikut merupakan orang yang melaksanakan suatu kegiatan dengan pengarahan dan bimbingan dari seorang pemimpin dan juga mengarahkan mereka untuk selalu menjalan perintah Allah SWT dan menjauhi larangan-Nya, serta mampu

memiliki pandangan yang jauh ke depan untuk meningkatkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

2. Kepemimpinan Pendidikan yang Profesional

Kepemimpinan berasal dari kata “pemimpin”, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya (Sagala: 2009, 114). Gardner (1990) menyebutkan kepemimpinan adalah *“Leadership is the process of persuasion or example by which an individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his followers”*. Sementara itu Boles (1980) menyebutkan bahwa kepemimpinan sebagai *“Leadership is a process, or series of actions, in which one or more persons exert influence, authority, or power over one or more others in moving a social system to ward one or more of four primary system goals”*. Selanjutnya rumusan kepemimpinan oleh Akademi Militer West Point (Associates, 1988:7) kepemimpinan adalah sebagai berikut: *“Leadership. The process of influencing human behavior so as to accomplish the goals prescribed by the organizationality appointed leader (Wirawan, 2002:25).*

Kepemimpinan sesuai dengan perspektif individualnya dan aspek gejala paling menarik perhatian Yulk (1994), sedangkan Stogdil (1874:259) menyebutkan pengertian kepemimpinan sama banyaknya dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini. Tetapi tidak usah membuat bingung, karena kepemimpinan selalu dipahami berdasarkan ciri dan perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administrative. Biasanya pemimpin mempengaruhi perilaku orang lain secara individu maupun kelompok agar melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Secara umum kepemimpinan menggambarkan proses yang terdiri atas masukan, proses, dan keluaran, bukan sesuatu yang terjadi secara seketika.

Seorang pemimpin mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, didukung staf yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Pemimpin mempergunakan pengaruh atas dasar wewenang atau kekuasaannya dalam menggerakkan sistem sosial. Jadi, kepemimpinan sebagai proses menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut. Senada dengan hal tersebut J. Canon (1982) di dalam sagala mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan atasan mempengaruhi perilaku bawahan maupun perilaku kelompok dalam organisasi. Pendapat ini bertitik tolak pada (1) Ada yang memberikan penekanan pada kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan memimpin; (2) memberikan penekanan kepada kegiatan, kedudukan dan perilaku pemimpin; dan (3) memberi penekanan pada proses interaksi antara pemimpin, bawahan dalam situasi tertentu.

Bahwa seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi pendidikan harus mampu memberikan penekanan pada pribadi guru, staf dan tenaga kependidikan lainnya untuk melaksanakan tanggung jawab yang mereka emban dengan sebaik-baiknya. Agar tujuan lembaga pendidikan dibawah kepemimpinan kepala sekolah dapat tercapai dengan maksimal.

Berbicara mengenai kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari pemimpin, interaksi pemimpin dan orang yang dipimpin, tujuan yang hendak dicapai, situasi pekerjaan dan situasi organisasi. Seperti yang disebutkan oleh Gery Yulk (1994) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memerintah secara persuasif, memberi contoh, dan bimbingan kepada orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian tersebut hal penting mengenai komponen kepemimpinan adalah (1) proses rangkaian tindakan; (2) mempengaruhi dan memberikan teladan; (3) memberi perintah dengan cara persuasi dan manusiawi; (4) pengikut mamatuhi perintah; (5) menggunakan *outhory* dan *power*, dan (6) menggerakkan atau mengerahkan semua personel, membina kerja sama, menggerakkan sumberdaya organisasi, dan memberi motivasi kerja.

Faktor-faktor atau elemen-elemen terjadinya proses kepemimpinan adalah (1) ada seseorang yang mempengaruhi aktifitas yang disebut

pemimpin (*leader*); (2) seseorang atau sekelompok orang yang dipengaruhi untuk melakukan aktifitas yaitu pengikut (*followers*); dan (3) aktifitas mempengaruhi berlangsung dalam situasi tertentu. Konsep ini menurut Silalahi (2003;185) dapat diperluas untuk menunjukkan tidak hanya kemauan untuk bekerja, tetapi kemauan untuk bekerja dengan semangat dan kepercayaan. Berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan penelitian Coghlan (1983) menyimpulkan bahwa pimpinan lembaga pendidikan yang efektif adalah yang memiliki kompetensi menciptakan lembaganya menjadi efektif. Kompetensi yang dimiliki berkaitan dengan pengetahuannya mengenai pendidikan dan kemampuan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan layanan belajar.

Lezotte (1987) dalam Sagala mengemukakan hasil penelitiannya bahwa lembaga pendidikan yang berupaya mengefektifkan lembaganya akan menjadi lebih cerah dalam pencapaian mutu yang lebih baik. Kemudian Koontz (1984) mengatakan kepemimpinan muncul dalam ilmu pengetahuan social dengan arti utama (1) atribut suatu posisi menunjuk pada kekuasaan dan wewenang yang berada pada posisi tertentu; (2) sifat seseorang menunjuk kepada kecakapan seseorang memahami anggota organisasi; dan (3) kategori perilaku pemimpin yang berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup organisasi. Kecakapan memahami anggota adalah penting. Seperti memahami cara bekerja guru, cara bekerja konselor, cara bekerja laboran, pustakawan dan sebagainya. Jika pemimpin memahami cara kerjanya, maka pemimpin itu akan mampu memperbaikinya jika ada kekeliruan. Kepemimpinan merupakan aktifitas manajerial mendorong, mengajak, dan menggerakkan orang lain untuk memberikan sumbangan kearah tercapainya tujuan organisasi (Widjaja, 1987).

Kegiatan kepemimpinan adalah mendorong dan mengarahkan bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh semangat dan kepercayaan (Soemanto dan Soetopo, 1982). Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi dari bawahannya. Sebaliknya, bawahan tidak akan dapat menjalankan tugas dan kewajiban dengan efektif tanpa pengendalian, pengarahan, dan kerjasama dengan pemimpin. Pemimpin dan

pengikut harus saling melengkapi dalam menjalankan peran dalam sebuah organisasi. Factor partisipasi sangat kuat pengaruhnya dalam mencapai kesuksesan tugas seorang pemimpin. Semakin banyak partisipasi bawahan dalam suatu kegiatan semakin besar dan dinamis kehidupan kondisi organisasi tersebut. Gordon (1990) di dalam Sagala mengemukakan, tidak semua orang dapat menjadi pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan kerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal, maupun kebutuhan lainnya yang pantas didapatkannya.

Fiedler menyebutkan hubungan-hubungan dalam kepemimpinan, terdiri dari (1) hubungan pemimpin-anggota; (2) struktur tugas; dan (3) hubungan pemimpin-posisi kekuasaan (Sharplin, 1985:148). Kepemimpinan yang baik adalah suatu kepemimpinan yang menunjukkan kombinasi antara hubungan pemimpin-anggota yang baik dengan tugas-tugas yang teratur dan terstruktur, dan kedudukan kekuasaan yang tinggi yang dimiliki pemimpin. Goron (1976) menjelaskan bahwa hubungan pimpinan dan staf berpengaruh positif tersebut tidak menjamin secara administrative kepemimpinannya juga efektif. Karenanya, seorang pemimpin sulit meneruskan peran kepemimpinannya apabila terdapat hubungan yang negatif dengan staf.

Kepemimpinan tidak akan terjadi manakala tidak ada yang dipimpin. Kepemimpinan dengan sendirinya akan terjadi bila ada pemimpin yang berusaha mempengaruhi pengikutnya. Pemimpin yang efektif dapat menjalin hubungan dengan saling percaya menghargai, dan memperhatikan perasaan yang dipimpinnya. Berbeda dengan manajer, Zaleznik mengatakan manajer seing memberikan motivasi, secara pribadi, dan cara berpikir dan bertindak (Robins, 1992). Manajer sering mengambil sikap impersonal, pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin lebih sering mengambil sikap aktif terhadap tujuan. Tingkah laku pimpinan menggerakkan organisasi menurut Russel, at al (1985) adalah melakukan peran aktif dalam mengembangkan staf, memperbaiki untuk kerja pengajaran, melakukan kepemimpinan pengajaran langsung pada guru, meyakinkan bahwa untuk kerja guru di kelas dievaluasi, dan menjadi tokoh yang efektif.

Dilihat dari perspektif karakteristik kepemimpinan, dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki cirri yang tidak dimiliki, atau hanya sebagian dimiliki, oleh orang lain, termasuk kekuatan dan stamina tubuh, intelegensia, integritas, kebijaksanaan, dan lain-lain. Agak sulit mengembangkan cirri-ciri fisik para pemimpin, demikian juga dibidang intelegensianya. Walaupun masing-masing akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dibidang tersebut. Calder (1977) menyebutkan “...*leadership traits cannot be developed-that a person is a good or bad leader because other says so*” (Sharplin, 1985:147). Ciri kepemimpinan tidak dapat diubah, bahkan tidak ada kaitannya dengan manajemen strategik. Agar pencapaian tujuan lebih efektif. Maka kepemimpinan merupakan hal yang esensial dalam institusi pendidikan.

Di dalam Sagala juga disebutkan bahwa untuk memenuhi kepemimpinan pendidikan yang menganut paradigma professional ada 6 (enam) benar yang harus dipenuhi yaitu (1) proses yang benar; (2) struktur yang benar; (3) orang yang benar; (4) informasi yang benar; (5) keputusan yang benar; (6) imbalan penghargaan yang benar. Kepemimpinan yang sesuai dengan enam benar adalah mutu seorang pemimpin pendidikan (1) memiliki pengetahuan dan kecakapan professional tinggi; (2) memiliki kapasitas intelektual dan kognitif tinggi; (3) memegang nilai, integritas dan kecakapan inter-personal tinggi; dan (4) kemampuan manajerial yang tinggi. Hal penting dalam hal ini adalah etos kerja yang tinggi dengan kualitas proses yang tinggi ditangani oleh orang yang professional. Para ahli menyatakan tidak ada kepemimpinan yang baik untuk semua situasi, sehingga masing-masing memiliki keunggulan yang berbeda-beda. Kepemimpinan tidak hanya berkenaan dengan gaya yang ditampilkan oleh pemimpin, karena tidak satu gaya pun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi organisasi (Sagala, 2009:116).

Pengetahuan dan kecakapan professional yang tinggi adalah (1) memahami dan mampu bekerja dalam sebuah lingkungan yang berubah; (2) tidak takut pad aide-ide baru; (3) memperbaharui ide-ide baru dan trend pendidikan; (4) memahami proses pembelajaran, penerapan rancangan

kurikulum; (5) memiliki kecakapan komunikasi yang sesuai dengan konteks formal maupun informal; (6) dapat membangun dan merawat lingkungan kerja yang efektif bagi staf dan peserta didik; (7) memiliki pemahaman dan pengetahuan yang kuat mengenai kecakapan pengajaran dan perencanaan; (8) mengunjungi kelas dan selalu berhubungan dengan wali murid, peserta didik dan guru; (9) dapat mendelegasikan wewenang untuk meperdayakan yang lain; (10) mengelola pertemuan secara efektif dengan berbagai kelompok; dan (11) dapat mengembangkan dan memfasilitasi kepemimpinan kolejial (Sagala, 2009:118).

Aspek penerapan gaya kepemimpinan tidak lebih penting daripada persoalan kemampuan pemimpin memperlakukan semua personil secara manusiawi, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan berkualitas sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Secara umum yang berlaku pada berbagai organisasi kepemimpinan yang efektif dapat diklasifikasikan menjadi (1) gaya memberitahukan (*telling style*) yakni tugas tinggi hubungan rendah. *One way traffic*, mendikte; (2) gaya menjual (*selling style*), tugas tinggi hubungan tinggi walau masih ada pengarahan tetapi sudah mulai ada komunikasi dua arah; (3) gaya partisipatif (*participating style*), tugas rendah hubungan tinggi, pimpinan dan pengikut berkedudukan sama, memberikan andil dengan dua arah; dan (4) gaya pendelegasian (*delegating style*), hubungan rendah tugas rendah.

Anggota dipercaya mengambil inisiatif sendiri melakukan tugasnya, keadaan ini menunjukkan pemimpin dan yang dipimpin telah matang. Sejumlah ahli menekankan bahwa *style* dari pemimpin yang efektif, yaitu secara bervariasi bertindak partisipatif, nonpartisipatif, otokratik, atau *laissez-faire* semua ini dilakukan atas dasar kondisi objektif yang menuntut tindakan itu dimungkinkan untuk dilakukan. Peters dan Austin (1986) didalam Sagala mengemukakan setiap institusi memerlukan pemimpin yang memiliki visi dan misi, dekat pada pelanggan, memiliki gagasan inovatif yang luas, familiar, dan mempunyai semangat kerja yang tinggi (Sallis, 1992). Dari berbagai pandangan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan produk dari berbagai macam kegiatan, kekuatan, dan interaksi pada saat yang

bersamaan. Keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh factor pemimpin, pengikut, situasi, dan organisasi. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang professional memiliki visi dan misi kependidikan, dekat dengan para guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik.

Pemimpin tersebut mampu menentukan kebijakan dengan mempertimbangkan aspirasi anggotanya. Kepemimpinan pendidikan yang professional menurut Drucker (1975:372) di dalam Sagala adalah (1) menangani organisasi berdasarkan tujuan; (2) mengambil resiko yang lebih besar dan untuk waktu yang lebih panjang, sebab ia memutuskan sendiri alternative-alternatif pemecahan masalah beserta pengawasannya; (3) dapat membuat keputusan yang strategis; (4) dapat membangun teori yang terintegritas dengan pengalaman; (5) dapat mengkomunikasikan informasi dengan jelas dan cepat; (6) dapat melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan mengintegrasikan fungsi-fungsinya; (7) dapat menghubungkan hasil kerjanya dengan organisasi dan lingkungan serta menemukan hal-hal yang berarti sebagai bahan pengambilan keputusan dan tindakan (Pidarta, 1988:249).

Dari pendapat para ahli diatas dapat diambil sebuah garis besar bahwa, untuk menjadi seorang pemimpin yang profesional dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan, seorang kepala sekolah/madrasah harus mampu menangani sebuah lembaga pendidikan dengan berpegang teguh kepada landasan utama sebuah lembaga pendidikan, seorang kepala sekolah juga harus mampu mengambil keputusan dengan resiko yang besar, akan tetapi harus memiliki dampak yang baik di masa yang akan datang dan seorang kepala sekolah harus mampu menganalisis sebuah informasi untuk mengembangkan lembaga pendidikan dan menyampaikan informasi tersebut kepada para guru dan staff dengan bahasa yang benar dan jelas.

3. Ciri-ciri Kepemimpinan Masa Depan

Di dalam Sagala di sebutkan bahwa asumsi tradisional kepemimpinan dari hasil penelitian McGregor memasukkannya ke dalam teori X dan Y yang

merupakan dua perangkat asumsi tentang sifat manusia. Sifat manusia menurut teori X memiliki (1) manusia, rata-rata memiliki ketidaksukaan yang melekat dalam dirinya atas pekerjaan dan cenderung untuk menghindar, bila mungkin; (2) lantaran itu, kebanyakan manusia harus dipaksa, diawasi diarahkan, dan diancam dengan hukuman untuk membuat mereka bekerja, ke arah pencapaian sasaran organisasi; dan (3) manusia, rata-rata, suka untuk diatur, ingin menghindar dari tanggung jawab, memiliki ambisi yang tidak seberapa, dan di atas segalanya, menghendaki keamanan.

Sedangkan teori Y, sifat manusia itu (1) usaha yang bersifat fisik dan mental, yang dilakukan oleh manusia dalam bekerja, sama hanya dengan bermain ataupun istirahat; (2) pengawasan eksternal dan ancaman hukuman bukan satu-satunya alat untuk menghasilkan usaha ke sasaran organisasi. Manusia akan memimpin dan mengendalikan dirinya sendiri untuk sasaran perusahaan; (3) tingkat keterlibatan mereka pada sasaran organisasi sebanding dengan penghargaan (*reward*) yang diberikan organisasi karena prestasi mereka; (4) kebanyakan manusia, dalam kondisi yang kondusif, maka tidak hanya menerima, tetapi juga menghendaki tanggung jawab; (5) di bawah kondisi kehidupan industri modern, potensi-potensi intelektual manusia hanya dimanfaatkan sebahagian saja (Koontz, 1984). Dalam berbagai lembaga organisasi termasuk organisasi pendidikan tentu selalu dijumpai manusia yang bersifat sesuai teori X maupun teori Y. Oleh karena tidak dapat menghindar dari sifat manusia yang demikian itu, maka diperlukan ciri maupun karakteristik kepemimpinan.

Perkembangan studi dan penelitian mengenai kepemimpinan, ternyata memperlihatkan ada ciri-ciri yang khas harus dimiliki pemimpin, karena (1) seorang manajer yang tidak memiliki perhatian tentang produksi akan mengalami kesulitan untuk memimpin bagaimana memproduksi; dan (2) manajer yang tidak memiliki perhatian terhadap hubungan kemanusiaan akan mengalami kesulitan untuk memimpin dengan penuh kesuksesan. Pemimpin instruksional di sekolah dituntut agar memiliki kemampuan menggerakkan semua personel sekolah. Untuk memenuhi kriteria kepemimpinan, maka kepala sekolah tersebut diperlukan (1) kepemimpinan

kepala sekolah yang visioner; (2) kepemimpinan yang efektif dalam penentuan kebijakan; (3) ketepatan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengambil keputusan; (4) pendelegasian; dan (5) sikap demokratik yang dikembangkan kepala sekolah dalam memimpin pembelajaran.

Karakteristik atau ciri kepemimpinan menurut Tiong (1997) di dalam sagala bahwa kepala sekolah yang efektif meliputi kepala sekolah (1) adil dan tegas dalam mengambil keputusan; (2) membagi tugas secara adil kepada guru; (3) menghargai partisipasi staf; (4) yang memahami perasaan guru; (5) memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan; (6) terampil dan tertib; (7) berkemampuan dan efisien; (8) memiliki dedikasi dan rajin; (9) tulus dan ikhlas; (10) percaya diri. Selain itu, Davis dan Thomas (1989) di dalam Sagala mengungkapkan karakteristik atau cirri kepemimpinan kepala sekolah yang efektif meliputi memiliki (1) sifat dan keterampilan kepemimpinan; (2) kemampuan pemecahan masalah; (3) kecakapan social; dan (4) pengetahuan dan kompetensi professional (Sagala, 2008).

Dari pendapat tersebut diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa, untuk menjadi kepala sekolah/madrasah di masa yang akan datang. Seorang kepala sekolah harus mampu memiliki sikap adil dalam mengambil sebuah keputusan, menghargai hasil kinerja para guru dan staf, memiliki visi yang jelas untuk memajukan lembaga pendidikan yang dipimpin, memiliki disiplin dan dedikasi yang tinggi terhadap lembaga pendidikan yang ia pimpin.

4. **Kepemimpinan yang Efektif dalam Penentuan Kebijakan**

Untuk menjadikan pembelajaran menjadi lebih berkualitas, sebagai bagian dari tanggung jawab professional kepala sekolah msu tidak mau harus mengambil kebijakan dalam lingkup sekolahsesuai dengan visi dan misi sekolah. Pada prinsipnya kebijakan menurut Hough (1994) di dalam Sagala merupakan istilah yang sulit difahami (*elusive*) dan menuntut penjelasan yang lebih jauh, karena istilah itu sering digunakan dalam cara yang berbeda, dan untuk menunjukkan fenomena yang beragam. Kebijakan pendidikan dapat dihimpun atau dikelompokkan menjadi (1) kebijakan yang berkenaan dengan fungsi esensial lembaga pendidikan terutama dalam hubungannya dengan

kurikulum, penetapan tujuan, rekrutmen, penerimaan peserta didik atau mahapeserta didik, dan sebagainya; (2) kebijakan mengenai lembaga individual dan keseluruhan system kependidikan atau bagian; (3) kebijakan yang berkaitan dengan penerimaan dan penarikan tenaga kerja, promosi, pengawasan, dan penggantian keseluruhan staf; dan (4) kebijakan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya non manusia seperti sumber financial, gedung, dan perlengkapan.

Implikasi kebijakan menurut Mann (1975) di dalam Sagala mempersyaratkan dua hal yaitu (1) sekelompok persoalan dengan karakteristik tertentu; dan (2) implikasi dari karakteristik pembuatan kebijakan sebagai suatu proses. Pengalaman menunjukkan dalam pengambilan kebijakan di sekolah-sekolah selalu ditemukan masalah bersifat public, sangat konsekuensial, sangat kompleks, didominasi ketidakpastian, dan mencerminkan ketidaksepakatan tentang tujuan yang dicapainya. Oleh karena itu sebagai kepala sekolah harus mengenal dengan baik problematika yang dihadapi sekolah yang dipimpinnya, agar dapat ditentukan solusi yang sesuai yaitu paling efisien dan efektif, tetapi tetap terarah kepada tujuan sekolah dan kelancaran manajemennya.

Kebijakan pendidikan meliputi seluruh system pendidikan yang memerlukan kebijakan pendukung bertingkat, dan mencakup seluruh bidang informasi pendidikan. Rich (1974) mengemukakan kebijakan tidak hanya mengatur system operasi secara eksternal, tetapi juga menyajikan pengaturan yang berhubungan dengan fungsi secara defenitif diantara system. Kebijakan pendidikan manapun sangat dipengaruhi oleh aliran politik Negara penyelenggara pendidikan, tradisi normative, nilai dan konsepsi masa depan Negara. Campbell mengemukakan kebijakan adalah batasan keputusan memandu masa depan (Mann, 1975). Determinasi kebijakan dilakukan oleh politisi, dan pelaksanaan kebijakan dilakukan oleh administrasi dengan memisahkan kedua aktivitas personel.

Siapa saja yang mengambil kebijakan?, secara sederhana dapat dijelaskan bahwa pihak-pihak yang mengambil kebijakan (1) kebijakan mengenai standar kurikulum menjadi wewenang Menteri Pendidikan; (2)

kebijakan mengenai alokasi anggaran menjadi tanggung jawab pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota yang di dalamnya termasuk legislative; dan (3) kebijakan pembelajaran ada pada sekolah yang dikendalikan oleh kepala sekolah. Kebijakan pembelajaran ini seperti mengelaborasi kurikulum menjadi bahan ajar pada setiap mata pelajaran, menyediakan kelengkapan pengajaran sesuai kebutuhan pendekatan yang dilakukan, menyiapkan ruang belajar sehingga layak dan nyaman untuk dipakai belajar, melakukan supervisi kepada guru jika diperlukan, membina pertumbuhan jabatan melalui pelatihan sesuai kebutuhan dan sebagainya.

Anggota kelompok dalam organisasi sekolah akan lebih siap menerima konsep dan metode kerja yang baru bila mereka diberi kesempatan berpartisipasi menentukan sebagian keputusan organisasi. Sejalan dengan itu hubungan dengan staf menurut Gorton (1976) di dalam Sagala benar-benar mempengaruhi efektifitas kepemimpinan, karena suatu hubungan yang positif tidak menjamin kepemimpinan administrative yang efektif, dan sulit untuk meneruskan perannya sebagai pemimpin yang berhasil jika ada hubungan yang negatif dengan stafnya. Kepemimpinan pendidikan yang efektif mampu merumuskan program dan melaksanakan kegiatan mengutamakan partisipasi seluruh anggotanya. Partisipasi yang dikembangkan mendorong kemampuan anggota langsung dan tidak langsung untuk mengerti dan bersuara atau mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Partisipasi mulai dari tingkat rendah (a) berbagi informasi; (b) konsultasi, lalu ke tingkat yang lebih tinggi kolaborasi berbagai peran dalam mengambil keputusan dan sumberdaya, dan (d) pemberdayaan memberikan wewenang untuk ambil keputusan dan sumberdaya.

Untuk menerapkan manajemen yang demokratis dan pelaksanaan program yang bermutu diperlukan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu dan pemberdayaan seluruh potensi. Semua unsur dalam organisasi mempunyai tanggung jawab yang jelas, dan mempunyai visi yang jelas tentang masa depan yang sama, memahami program dan mampu melaksanakannya. Pada lembaga pendidikan ditemukan banyak orang dalam struktur organisasi, tetapi tidak melaksanakan tugas sesuai dengan

kewenangan dan prinsip-prinsip keorganisasian. Untuk itu diperlukan kemampuan pemimpin memotivasi, mendorong, menggalang, mengarahkan, membimbing, mensupervisi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat melaksanakan kebijakan dengan benar.

Mengacu pada struktur kerja, pemimpin harus benar-benar arif mengambil kebijakan dan keputusan administratif, dapat menentukan yang benar-benar menjadi prioritas dan bertanggung jawab bila tujuan tidak tercapai. Kebijakan focus pada perbaikan pengajaran, menjaga hubungan dengan orang-orang yang terlibat oleh kebijakan. Sifat pemimpin terhadap usaha pengajaran membawa pengaruh positif dan juga negative terhadap guru. Sutisna (1983) berpendapat bahwa setiap kepala sekolah membawa pengaruh besar terhadap pengajaran untuk kebaikan atau keburukan. Tugas utama pemimpin antara lain mengambil keputusan yang dilakukan secara rasional sebagaimana ditegaskan Mann (1975) harus dilihat dari (1) tujuan organisasi; (2) sumberdaya yang ada; (3) informasi yang lengkap tentang fungsi system kerja; (4) mengalokasikan sumber dana didasarkan kepada prioritas; dan (5) harus memahami pengelolaan dana.

Rasional secara ilmiah (*scientific rationality*) adalah efisien dan efektif, pengambilan keputusan dilakukan secara empiric sesuai dengan kaidah yang berlaku serta tidak perlu mengerjakan yang tidak bermanfaat. Pengambilan keputusan mengikuti prosedur yang sistematis, sesuai dengan pengertian logika formal, dan sesuai dengan persediaan informasi ilmiah. Kadang-kadang pimpinan menurut Campbell (1993) gagal untuk bekerja cukup keras atas tugas yang dilimpahkan, dalam kesempatan lain mereka memakai strategi yang tidak dapat atau membiarkan diri disibukkan oleh masalah-masalah yang sepele. Manajemen sekolah yang efektif adalah yang mampu meningkatkan kualitas sekolah yang didukung oleh disiplin secara menyeluruh. Nilai kedisiplinan dapat dikatakan merupakan salah satu ciri utama manajemen yang efektif. Poerbakawatja (1982) mengemukakan bahwa disiplin adalah proses mengarahkan, mengabdikan kehendak-kehendak langsung, dorongan-dorongan, keinginan atau kepentingan-kepentingan,

kepada suatu cita-cita, atau tujuan tertentu untuk mencapai efek yang lebih besar.

Pemimpin harus mempunyai disiplin yang tinggi terutama pada dimensi waktu dan kebijakan. Kedisiplinan, terlihat pada aspek-aspek (1) jadwal kegiatan guru dan tenaga kependidikan; (2) jadwal kegiatan unit kerja sekolah; (3) jadwal kegiatan rutin sekolah; (4) jadwal pelajaran di sekolah; (5) kehadiran guru dan pegawai; (6) kehadiran dan kepulangan peserta didik; (7) ketepatan guru masuk dan meninggalkan kelas; (8) adanya sanksi bagi guru yang terlambat, dengan menggunakan system *check lock*; dan (9) laporan kerja dan adanya tim khusus yang berkonsentrasi terhadap menganalisis laporan kerja guru, personel dan juga peserta didik.

5. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala sekolah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Adapun sekolah merupakan lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh pendidikan formal (Priansa: 2017,36). Dengan demikian, secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tepat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran Wahjusumidjo (2003,83).

Pengertian kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya (Mulyasa, 2007: 24).

Dari keterangan para ahli disimpulkan bahwa, seorang kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai tenaga profesional yang bertanggung jawab dalam proses berjalannya proses belajar mengajar dalam sekolah dan sekaligus mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang dia bina.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

Esensi kekepalasekolahan adalah kepemimpinan pengajaran. Seorang kepala sekolah adalah orang yang benar-benar seorang pemimpin, seorang innovator. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah signifikan sebagai kunci keberhasilan sekolah. Selain itu, pengetahuan tentang teori kepemimpinan merupakan bantuan yang besar di dalam meningkatkan efektivitas sekolah.

6. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Pada 17 April 2007, Menteri Pendidikan Nasional menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Bahwa Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Standar tersebut terdiri dari Kualifikasi Umum, kualifikasi khusus, kompetensi managerial, kompetensi kepribadian, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.

Memang hal ini sangatlah normatif sekali, belum tersirat tentang perspektif ataupun latar belakang motivasi untuk memfilternya sehingga memunculkan kepala-kepala sekolah yang tinggi dedikasinya. Menjadi hal yang sangat menarik memang apabila dalam wawancara atau penyeleksian ada hal-hal yang bisa mengungkap hal tersebut agar kepala sekolah juga

memiliki kemampuan standar yang tidak terlalu berbeda jauh antara satu dengan yang lain sekaligus sebagai tolak ukur pendidikan di sekolah yang diembannya.

Disamping tentunya dorongan dari pemerintah yang nyata sehingga bukan hanya terlihat sebagai jabatan karier ataupun struktural namun memiliki semangat untuk memajukan pendidikan persekolahan terlepas dari kekurangan-kekurangan yang selalu muncul, meski itu adalah kewajiban semata.

Pada tahun anggaran 2007, Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan standar nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar tersebut adalah sebagai berikut (Permendiknas: 2007):

a. Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dari peraturan pemerintah diatas dapat disimpulkan bahwa, seorang kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang mulia, memiliki kepribadian sebagai seorang pemimpin dan memiliki rasa tanggung jawab dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan.

b. Manajerial

- 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, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah 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.

c. Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Sosial

- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- a. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- b. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Dari peraturan kementerian pendidikan diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa, untuk menjadi kepala sekolah yang baik, seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang mumpuni seperti kompetensi kepribadian yang mulia, kompetensi manajerial yang baik, kompetensi

kewirausahaan, dan kompetensi kewirausahaan. Sehingga seorang kepala sekolah mampu menjadi contoh yang baik bagi individu-individu yang berada dibawah naungannya dan mampu mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan tidak sedikit kepala sekolah yang belum mampu mengikutsertakan guru dan komite sekolah dalam menyusun rencana strategis sekolah. Diantara kepala sekolah itu ada yang belum memahami bagaimana cara yang benar merumuskan visi dan misi sekolah. Mereka tidak mampu melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan sekolahnya masing-masing, cenderung menunggu apa yang dikatakan para pejabat dinas pendidikan. Kepala sekolah seperti ini terbiasa menerima, menelaah, dan mengamalkan petunjuk teknis (juknis). Tidak terbiasa melakukan pengelolaan kurikulum, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat dengan cara yang demokratis. Berdasarkan hal tersebut, Kelompok Kerja Kepala Sekolah Direktorat Tenaga Kependidikan menyusun konsep standar kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah.

Konsep dasar kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah ini telah disampaikan pada sejumlah forum yang diikuti oleh pejabat dinas pendidikan provinsi dan kabupaten/kota, kepala sekolah, pengawas, dan guru melalui (1) lokakarya penghargaan dan perlindungan tenaga kependidikan yang dilaksanakan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan di berbagai provinsi; dan (2) pelatihan *Manajerial Skills* yang dilaksanakan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan pada lima angkatan di berbagai provinsi. Kualitas dan produktifitas pemimpin harus mampu memperlihatkan perbuatan profesional yang bermutu. Chaplin (1989) di dalam Sagala mengemukakan kemampuan (*competence*) adalah kelayakan untuk melaksanakan tugas, keadaan mental memberikan kualifikasi seseorang untuk berwenang dan bertanggung jawab atas tindakannya atau perbuatannya. Keberhasilan sekolah pengelolaannya ditentukan oleh kemampuan kepala sekolahnya, yaitu melakukan pengorganisasian secara sistematis, dan komitmennya terhadap perbaikan

pengelolaan sekolah dalam wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan bukanlah serangkaian kompetensi yang dibuat oleh seseorang, melainkan pendekatan atau cara kerja dengan manusia dalam suatu organisasi untuk menyelesaikan tugas bersama dan tanggung jawab bersama. Kemampuan memahami kondisi yang demikian ini bagi kepala sekolah amat penting artinya, kemampuan melihat secara tajam apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki pelaksanaan pendidikan di sekolah. Hoy dan Miskel (1987) menegaskan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dan berusaha memanfaatkan kompetensinya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bagi keefektifan sekolah.

Senada dengan pendapat tersebut, Sergiovanni (1997) di dalam Sagala mengemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu memainkan peran sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah perilaku kepemimpinan yang efektif ditampakkan pada (1) perilaku yang berorientasi tugas, para kepala sekolah sebagai manajer tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para guru, konselor, dan karyawan sekolah. Tetapi memfokuskan pada kegiatan menyusun perencanaan, mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan anggota, dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang diperlukan; (2) perilaku berorientasi hubungan, para kepala sekolah sebagai manajer penuh perhatian mendukung dan membantu guru, konselor, dan karyawan sekolah berusaha memahami permasalahan dan pemecahannya; dan (3) perilaku partisipatif, kepala sekolah sering melakukan pertemuan kelompok yang memudahkan partisipasi, pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerja sama, dan memudahkan pemecahan komplik.

Oleh karena itu peningkatan mutu kepala sekolah sebaiknya diarahkan kepada pembentukan kepala sekolah yang efektif, namun peningkatannya sebaiknya diawali pengembangan standar kompetensi kepala sekolah yang berdasarkan tugas pokok dan fungsinya. Dari pemaparan konsep yang

disusun oleh kelompok kerja Kepala Sekolah pada forum-forum tersebut, dapat disimpulkan (1) secara umum, peserta forum menerima standar kualifikasi dan kompetensi yang dirumuskan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan sebagai dasar pengembangan dan peningkatan mutu kepala sekolah; (2) secara khusus, beberapa masukan diberikan kepada tim seperti pembatasan umur pada saat seseorang diangkat sebagai kepala sekolah dan istilah tugas tambahan kepala sekolah yang perlu ditinjau. Di samping masukan-masukan yang bersifat kualitatif tersebut, pada forum-forum tersebut telah disertakan kuesioner kepada peserta tentang kompetensi-kompetensi yang paling dibutuhkan oleh kepala sekolah (Bafadal, 2006)

Semua kompetensi dan indikator yang signifikan diperlukan oleh kepala sekolah. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Umumnya pemimpin menyadari bahwa mengembangkan, memelihara keputusan dan moral staf yang tinggi adalah penting. UU No. 14 tahun 2005 pasal 10 ayat (1) menyatakan kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi keprofesionalan, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi guru ini menjadi dasar dari kompetensi kepala sekolah.

Menurut Sergiovanni (1987) di dalam Sagala menyebutkan ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu (1) kompetensi teknis (*technical competency*) berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah; (2) kompetensi hubungan antar pribadi (*interpersonal competency*) yang berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi mereka agar bersungguh-sungguh dalam bekerja; dan (3) kompetensi konseptual (*conceptual competency*) berkenaan dengan keluasan wawasan dan konsep seorang kepala sekolah yang diperlukan dalam menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang rumit berkaitan dengan pengelolaan sekolah. Kompetensi tersebut menjadi dasar pembinaan dan pengembangan kepala sekolah diarahkan untuk menghasilkan kepala sekolah yang efektif. Pimpinan yang kompeten adalah yang memiliki

pengetahuan, sikap, dan keterampilan untuk melakukan/mengerjakan sesuatu. Tetapi kompetensi kepala sekolah ada penyesuaian dengan tuntutan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin dan manajer di sekolah. Untuk menjamin mutu pelayanan pendidikan dan mutu manajemen pendidikan, maka pengembangan standar kompetensi kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

a. **Kompetensi Kepribadian**

Mempersoalkan kepribadian dilihat dari sudut pandang psikologi dan dianalisis melalui psikologi kepribadian. Hipocrates (460-370 SM) membahas kepribadian manusia dari titik tolak konstitusional. Terpengaruh oleh Kosmologi Empedokles yang menganggap bahwa alam semesta beserta isinya tersusun dari empat unsur dasar dengan sifat yang didukungnya yaitu tanah sifat kering terdapat dalam *Chole* (empedu kuning), air sifat basah terdapat dalam *melanchole* (empedu hitam), udara sifat dingin terdapat dalam *phlegma* (lendir), dan api sifat panas terdapat dalam *sanguis* (darah).

Hipocrates berpendapat dalam diri seseorang terdapat empat macam sifat tersebut yang didukung dengan keadaan konstitusional berupa cairan yang ada dalam tubuh manusia. Kemudian Galemus menyempurnakan pendapat Hipocrates dan membeda-bedakan kepribadian atas dasar keadaan proporsi campuran cairan-cairan. Hipocrates dan Galenus mengikhtisarkan kepribadian empat macam cairan badan yang dominan yaitu (1) *chole* mempunyai prinsip tegangan, tipe kholeris, dan sifat khasnya hidup (besar semangat) keras, hatinya mudah terbakar, daya juang besar, dan optimistis; (2) *melanchole* mempunyai prinsip penegaran (*rigidity*), tipe melankholis, dan sifat khasnya mudah kecewa, daya juang kecil, muram, dan pesimistis; (3) *phlegma* mempunyai prinsip plastisitas, tipe phlegmatis, dan sifat khasnya tak suka buru-buru (kalam, tenang), tak mudah dipengaruhi, setia; dan (4) *sanguis* mempunyai prinsip ekspansivitas, tipe sanguis, dan sifat khasnya hidup, mudah berganti haluan, ramah (Suryasubrata, 1986:12).

Bagi kepala sekolah perlu memiliki kemampuan mengenal kepribadian guru dan personel lainnya menggunakan tipe yang dikemukakan Hipocrates dan Galenus. Secara umum manusia mempunyai tipe yang dikemukakan Hipocrates dan Galenus, hanya saja ada kecenderungan yang lebih besar pada salah satu *chole*, *melanchole*, *phlegma*, atau *sangius* jika salah satu dominan maka lainnya tidak dominan. Hal yang demikian ini selalu ditemukan bagi tiap pribadi manusia. Identitas pribadi seseorang menurut Ericson 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 ditandai oleh kemampuannya menguasai lingkungannya, fungsi-fungsi psiko fisiknya terintegrasi, dan memahami dirinya secara optimal (Makmun, 2003:117).

Kompetensi kepribadian pertama, memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin yaitu (1) selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (2) memiliki komitmen/loyalitas/dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi; (3) tegas dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi; dan (4) disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.

Kedua, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah yaitu (1) memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktek baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya; dan (2) mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktek baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

Ketiga, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yaitu (1) kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi; dan (2) terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan tugas pokok atau fungsi.

Keempat, mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah yaitu (1) memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan suatu tugas pokok dan fungsi; (2) teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi; dan (3) tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Kelima, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan yaitu (1) memiliki minat yang kuat memangku jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif; dan (2) memiliki jiwa kepemimpinan yang proaktif, dinamis, demokratis sesuai dengan kebutuhan sekolah (Sagala, 2009:128).

Pada pokoknya jika kepala sekolah ingin memiliki kemampuan memimpin para anggotanya, maka kepala sekolah tersebut harus mengenal tipe para guru dan personel lainnya. Setelah kepala sekolah mampu mengenal tipe guru dan personel lainnya di sekolah, maka kepala sekolah harus memiliki integritas kepribadian yang kuat, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, bersikap terbuka, mampu mengendalikan diri, dan memiliki bakat dan minat. Dilihat dari persyaratan kemampuan kepribadian ini, maka tidak mungkin mengangkat kepala sekolah yang tidak punya pengalaman memimpin paling tidak pada organisasi kemasyarakatan dimana kepala sekolah itu tinggal, pengalaman ini menolong kemampuan pribadinya.

b. **Kompetensi Manajerial**

Pendekatan proses atau operasional memberi identitas kepada manajemen sebagai hal-hal yang dikerjakan seorang manajer, supaya ia dikatakan mampu bertindak sebagai seorang manajer. Kompetensi manajerial yang ditampakkan pada apa yang dikerjakan jelas. Yakni kegiatan yang dihimpun dari beberapa fungsi fundamental menjadi suatu proses yang unik. Kemampuan manajerial kepala sekolah ditampakkan pada kemampuannya mengelola fungsi fundamental manajemen sebagai berikut.

Pertama, kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan yaitu (1) menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah. Baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah; (2) mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah (Rencana Kerja Sekolah) berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan rencana strategis yang baik; (3) mampu menyusun rencana operasional (renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik; (4) mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik; (5) mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana kerja tahunan (RKT) yang telah disusun. Melalui pendekatan, strategi dan proses penyusunan RAPBS memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik; (6) mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan

program kegiatan, memegang teguh prinsip-prinsip perencanaan program yang baik; dan (7) mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

Kedua, mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan yaitu (1) menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah; (2) mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai kebutuhan. Melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik; (3) mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik; (4) menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan; (5) mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja. Melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik; (6) mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran; dan (7) mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.

Ketiga, mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pemberdayagunaan sumber daya manusia secara optimal yaitu (1) mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf; (2) mampu mengkoordinasikan staf dan guru dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan, dan sasaran sekolah; (3) mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas

pokok dan fungsinya masing-masing sesuai standar operasional prosedur yang telah ditetapkan; (4) mampu membangun kerjasama tim (*team work*) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah; (5) mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing; (6) mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk memajukan sekolahnya; (7) mampu memimpin rapat yang aspiratif dan persuasif dengan guru-guru, staf, orang tua peserta didik dan komite sekolah; (8) mampu melakukan pengambilan keputusan dengan pertimbangan menggunakan strategi yang tepat, dan (9) mampu menerapkan manajemen komplik.

Keempat, mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal yaitu (1) mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah; (2) mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki oleh sekolah; (3) mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf; (4) mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah; dan (5) mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.

Kelima, mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal yaitu (1) mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur sekolah sesuai rencana pengembangan sekolah; (2) mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai peraturan yang berlaku; (3) mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah; (4) mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang

berlaku; dan (5) mampu mengelola kegiatan penghapusan inventaris sekolah.

Keenam, mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah yaitu (1) mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat; (2) mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat; dan (3) mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

Ketujuh, mampu mengelola kepesertadidikan, terutama dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik yaitu (1) mampu mengelola penerimaan peserta didik baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan peserta didik baru sesuai kebutuhan sekolah; (2) mampu mengelola penempatan dan pengelompokan peserta didik dalam kelas sesuai maksud dan tujuan pengelompokan tersebut; (3) mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar peserta didik; (4) mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas, dan kemampuan; (5) mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan belajar peserta didik; (6) mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar peserta didik; dan (7) mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada peserta didik yang berprestasi.

Kedelapan, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional yaitu (1) menguasai seluk beluk tujuan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif. Sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar; (2) memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan

bermartabat. Mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai karakter, harkat, dan martabat manusia; (3) memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik; (4) menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional. Sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan; (5) mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai kompetensi lulusan yang diharapkan; (6) menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai materi pembelajaran; (7) mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan; (8) menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran; (9) mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester; (10) mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester, dan (11) mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada *stakeholders* sekolah.

Kesembilan, mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien yaitu (1) mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang; (2) mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah; (3) mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi, dan (4) mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Kesepuluh, mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah (1) mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman

persuratan yang berlaku; (2) mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kepeserta didikan, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat; (3) mampu mengelola kearsipan administrasi sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya; dan (4) mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.

Kesebelas, mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kepesertadidikan di sekolah (1) mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran peserta didik; (2) mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan peserta didik; (3) mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu peserta didik dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan; (4) mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, kebersihan, dan keterjangkauan harga; (5) mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar peserta didik; dan (6) mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh peserta didik.

Keduabelas, mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah (1) mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak; (2) mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah; dan (3) mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah.

Ketigabelas, mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik (1) mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah; (2) mampu membentuk suasana dan iklim kerja sehat melalui penciptaan

hubungan kerja yang harmonis dan manusiawi di kalangan warga sekolah; dan (3) mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima baik dalam konteks kelembagaan maupun layanan belajar.

Keempatbelas, terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah dan mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan (1)mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi; (2) mampu menyusun data base sekolah sesuai kebutuhan khususnya untuk penyusunan program dan kegiatan sekolah; (3) mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah yang baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah; (4) mampu menerjemahkan data base untuk menyusun rencana dan program pengembangan sekolah; (5) mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah; dan (6) mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.

Kelimabelas, mampu dan terampil mengelola kegiatan produksi/jasa sebagai sumber belajar siswa dan untuk mendukung sumber pembiayaan sekolah (1) mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai potensi sekolah; (2) mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel; (3) mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan; (4) mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya; (5) memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah; dan (6) Mampu melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku (Sagala, 2009:134).

Kelimabelas kemampuan kepala sekolah ini sebagai jaminan bahwa kepala sekolah tersebut adalah pemimpin pendidikan yang profesional. Sehingga dapat dijamin manajemen sekolah yang dipimpinnya lebih berkualitas, memenangkan persaingan, efektif dan efisien.

c. **Kompetensi Supervisi**

Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang direncanakan, kepala sekolah dalam mengelola kegiatan perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih ke arah memberi bantuan, sedangkan penilaian lebih ke arah mengukur dengan cara melakukan audit mutu (1) apakah prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama atau tidak; (2) apakah prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama dipatuhi atau tidak; dan (3) apakah tujuan telah tercapai atau tidak. Kegiatan yang demikian ini disebut kegiatan supervisi. Untuk menjamin manajemen dilaksanakan dengan baik, maka harus dilakukan audit dokumen dan audit kepatuhan terhadap dokumen yang telah disepakati.

Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel lainnya di sekolah sebagai berikut:

Pertama, mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat (1) mampu merencanakan supervisi manajemen kelembagaan sesuai kebutuhan layanan pembelajaran oleh guru dan personel lainnya; (2) mampu melakukan supervisi untuk menumbuhkan profesionalisme guru memberikan layanan belajar dengan menggunakan teknik-teknik supervisi yang tepat; dan (3) mampu menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui antara lain *on the job training* untuk mengembangkan profesionalisme guru, membimbing penelitian tindakan kelas, konferensi pembelajaran, dan sebagainya.

Kedua, mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat (1) mampu menyusun dokumen-dokumen standar kerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai; (2) mampu melakukan audit kepatuhan terhadap dokumen standar kerja dengan melakukan monitoring dan evaluasi kerja program pendidikan menggunakan teknik yang sesuai; dan (3) mampu menyusun laporan priodik sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi.

Kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dibuktikan dengan kemampuannya supervisi dengan cara mengaudit dokumen standar kerja sekolah dan mengaudit kepatuhan terhadap standar kerja sebagai upaya menjamin pemenuhan mutu pendidikan. Kemampuan profesional kepala sekolah dalam mensupervisi merupakan modal untuk memperbaiki sistem manajemen di sekolah, menjamin layanan belajar yang berkualitas, mendorong tim sekolah bekerja sama dengan sumber-sumber yang terbatas, membantu guru mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing dalam hal mutu manajemen sekolah dan mutu layanan belajar.

d. **Kompetensi Sosial**

Setiap manusia selalu terkait dengan lingkungan masyarakat dimana manusia itu berinteraksi. Kepala sekolah, guru, dan personal lainnya di sekolah harus berinteraksi baik dalam internal sekolah maupun dengan eksternal sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah tidak dapat dilepaskan dari lingkungan masyarakatnya. Tingkah laku kepala sekolah dalam lingkungan sosial harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sosial budaya dimana ia berada dan menggali nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Dilihat dari sudut pandang sosiologi menurut Sarwono (1984:2) tingkah laku manusia sebagai bagian dari lingkungannya yang terbatas seperti keluarga, desa masyarakat di suatu wilayah tertentu dan sebagainya.

Hal ini mendorong kepala sekolah harus memiliki kemampuan sosial baik pada lingkungan internal sekolah, lingkungan pemerintah kabupaten/kota dimana sekolah itu berada, lingkungan masyarakat secara umum paling tidak sebagai berikut.

Pertama, terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah yaitu (1) mampu bekerja sama dengan atasan bagi pengembangan dan kemajuan sekolah; (2) mampu dan bersedia bekerjasama dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua peserta didik bagi pengembangan dan kemajuan sekolah; (3) mampu bekerjasama dengan sekolah lain dan instansi pemerintahan yang terkait dalam rangka pengembangan sekolah; dan (4) mampu bekerjasama dengan dewan pendidikan kota/kabupaten dan *stakeholders* sekolah lainnya bagi pengembangan sekolah.

Kedua, mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat (1) mampu berperan aktif dalam organisasi sosial masyarakat; (2) mampu berperan aktif dalam kegiatan informal dan ikut menyelesaikan masalah-masalah sosial di luar sekolah; (3) mampu berperan aktif baik sebagai pemimpin maupun anggota dalam kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga atau kegiatan masyarakat lainnya; dan (4) mampu melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintah.

Ketiga, memiliki kepekaan sosial terhadap atau kelompok lain (1) mampu menggalipersoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai *problem finder*); (2) mampu dan kreatif menawarkan solusi (sebagai *problem solver*); (3) mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat, dan pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan; (4) mampu bersikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal sekolah; (5) mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain; dan (6) mampu bersikap empatik/sambung rasa terhadap orang lain.

Kemampuan pemimpin pendidikan mendelegasikan tugas-tugas kepada pihak yang menerima pendelegasian adalah bagian dari kompetensi sosial. Pendelegasian adalah pelimpahan wewenang kepada

seseorang atau lembaga yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan institusi yang berlaku didasarkan pada pembagian tugas sesuai pembedaan organisasi. Delegasi atau pendelegasian menurut kamus besar bahasa Indonesia (1996) adalah penyerahan atau pelimpahan wewenang, yaitu pelimpahan secara administrasi atau penyerahan wewenang dari atasan kepada bawahan di lingkungan tugas tertentu dengan kewajiban mempertanggungjawabkan kepada yang menugasi. Dalam pendelegasian atau pemberian wewenang, pemimpin harus memahami jenis kewenangan dan volume atau batasan tugas yang melekat pada setiap kewenangan yang diberikan kepada pihak tertentu menjadi sangat penting.

Kualifikasi penerima wewenang sekolah berkenaan dengan aspek keahlian, posisi dan perilakunya dilakukan dengan mempertimbangkan secara tegas penentuan formasi tugas, tanggung jawab, prosedur, prospek pengembangan dan pendaayagunaannya. Pendelegasian diarahkan pada internalisasi prinsip moral dan etika yang menjadi landasan terbangunnya akuntabilitas sebagai pemberi dan penerima wewenang. Pendelegasian ini harus menjamin proses penyelenggaraannya benar-benar bergerak sejalan dengan aspirasi masyarakat. Pendelegasian itu tidak menyimpang dari prinsip-prinsip etika, aturan penyelenggaraan pembelajaran di sekolah, aturan internal sekolah, dan yang berkaitan dengan hukum, dan pencapaian tujuan pendidikan sesuai aturan yang berlaku.

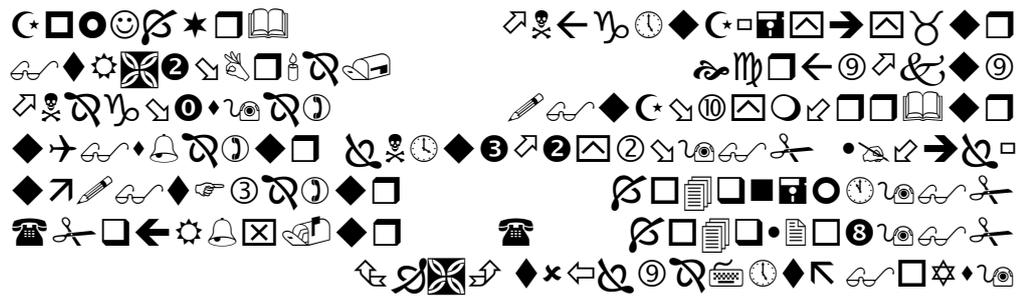
Untuk menjadi kepala sekolah/madrasah yang baik, seorang kepala sekolah/madrasah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan harus memiliki kompetensi kepribadian yang baik, kompetensi manajerial, kompetensi sosial dan kompetensi supervisi, untuk mengembangkan lembaga pendidikan.

7. Efektivitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar, sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu

melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan guru-guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan murid-muridnya(Rosmiati dan Achmad, 2009:141).

Hal tersebut diatas sesuai dengan firman Allah SWT di dalam Q.S. Al Anbiya/21:73 (Departemen Agama RI: 2005):



Artinya: “Kami Telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan Hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah”.

Ayat tersebut diatas menjelaskan kepada kita bahwa, sebagai seorang pemimpin diharapkan dapat untuk memberikan bimbingan yang baik kepada orang yang mereka bimbing. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah menghadapi tantangan yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan memadai. Karena banyaknya tanggung jawab maka kepala sekolah memerlukan pembantu. Ia hendaknya belajar bagaimana mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha pembinaan program pembelajaran.

Pekerjaan memimpin pendidikan ialah menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru berkesinambungan sehingga mereka mampu

menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan perkembangan situasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, harus mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan, pelayanan khusus sekolah dan fasilitas-fasilitas pendidikan lainnya sedemikian rupa sehingga guru-guru dan murid-murid memperoleh kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab atas pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan, ia harus mampu membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat, membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Ia harus mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran. Ia harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid, ia harus mampu juga menilai sifat dan kemampuan guru, sehingga kepala sekolah dapat membantu meningkatkan kemampuan guru. Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut diatas, kepala sekolah harus memiliki pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi seorang pemimpin pendidikan.

Efektivitas memiliki arti ketepatan atau hasil guna atau menunjang tujuan yang dicapai (Abdillah, 2008:110). Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia efektivitas diartikan hal yang ada efeknya atau ada pengaruhnya terhadap sesuatu (KBBI, 2008, 375). Dari pengertian diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa, efektivitas yaitu ketepatan yang dimiliki oleh sesuatu yang mampu menghantarkan sesuatu tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam dunia pendidikan, efektivitas dapat diartikan bahwa, ketepatan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah, harus mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap terhadap individu-individu yang dia pimpin dan juga mampu memberikan pengaruh terhadap sebuah lembaga pendidikan agar mampu mencapai tujuan pengembangan yang diinginkan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak

sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kata Kepala madrasah tersusun dari dua kata, yaitu kepala dan madrasah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga, madrasah adalah sekolah atau perguruan yang biasanya berdasarkan agama islam (KBBI, 2008: 736, 962). Kata Madrasah juga ditemukan dalam Bahasa Arab, dari akar kata yang sama yaitu “*darasa*” yang berarti “membaca dan belajar” atau “tempat duduk untuk belajar”. Dari kedua bahasa tersebut, kata madrasah mempunyai arti yang sama: “tempat belajar. Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata “madrasah” memiliki arti “sekolah” kendati pada mulanya kata “sekolah” itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*(Fadjar, 1998). Akan tetapi di dalam Kamus besar bahasa indonesia dikemukakan bahwa kata sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (KBBI, 2008, 1384).

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di manan terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajarann. Kepala madrasah sebagai pemimpin dengan memusatkan pada gaya kepemimpinan dalam hubungan dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:1) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal. 2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama. 3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak mungkin terwujud dengan mempergunakan salah satu tipe kepemimpinan

secara murni. Menurut Siagian (2003: 141) kelima tipe pokok kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Tipe Otokratik. Dalam tipe otokratik, pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pemimpin, hubungannya dengan bawahan menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan status berorientasi pada kekuasaan.
- b. Tipe Paternalistik. Dalam tipe patrenalistik, pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pemimpin; hubungannya dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak.
- c. Tipe Kharismatik. Tipe kepemimpinan karismatik menekankan pada dua hal, yaitu pimpinan berusaha agar tugas-tugas dapat terselenggara dengan sebaik-baiknya dan memberikan kesan bahwa hubungannya dengan bawahan didasarkan pada rasional, bukan kekuasaan.
- d. Tipe pemimpin yang *laissez faire*. Dalam tipe *laissez faire*, semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan sendiri oleh bawahan, pemimpin hanya simbol dan tidak memiliki keterampilan teknis.
- e. Tipe pemimpin yang demokratis. Tipe kepemimpinan demokratis ini dipandang paling ideal. Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin mengikutsertakan bawahan.

Sebagai kepala madrasah yang baik harus dapat menerapkan tipe kepemimpinan yang telah disebutkan Siagian diatas. Seorang kepalamadrasah harus mampu memposisikan cara kepemimpinan sesuai dengan keadaan lembaga pendidikan yang ia pimpin, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan apa yang diinginkan.

Kepala madrasah professional harus cerdas serta bijaksana dalam memimpin lembaga pendidikan yang ia bina. Hal tersebut diungkapkan oleh Sanusi sebagaimana yang dikutip oleh Priansa (2014, 51) perlu memperhatikan beberapa ciri sebagai berikut:

- a. Kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya.

- b. Kemampuan untuk menerapkan keterampilan-keterampilan konseptual, manusiawi dan teknis.
- c. Kemampuan untuk memotivasi guru, staf, dan pegawai lainnya untuk bekerja.
- d. Kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomis, dan politik terhadap pendidikan.

Ciri tersebut diatas sangat baik diterapkan oleh seorang kepala sekolah atau madrasah yang baik, hal tersebut dikarenakan untuk menjadi kepala sekolah atau madrasah yang baik, seorang kepala sekolah atau madrasah harus mampu untuk memahami ciri-ciri pemimpin yang profesional. Sehingga dalam kepemimpinannya, seorang kepala madrasah tidak merasa kesulitan dalam memimpin bawahannya dan memingkatkan lembaga pendidikan yang ia sedang kembangkan.

Hal yang tak kalah penting juga bahwa, seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah atau madrasah harus mengetahui fungsinya sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan. Ada pun beberapa fungsi profesionalisme kepala madrasah sebagaimana di dalam Priansa (2017, 85) adalah sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik).

Peran dan tugas kepala sekolah atau madrasah sebagai pendidik dapat dilihat dari kemampuan sebagai tenaga pendidik atau guru. sebagai seorang guru, kepala sekolah harus mampu menyusun program pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, melaksanakan evaluasi, melakukan hasil analisis hasil belajar, dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan. Kemampuan kepala sekolah sebagai *educator* dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam membimbing guru, staf, dan pegawai lainnya, kemampuan membimbing peserta didik, mengikuti kemajuan IPTEK, serta kemampuan memberikan contoh dan teladan yang baik kepada semua warga sekolah.

- b. Kepala madrasah sebagai *manajer*.

Peran dan tugas kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program di sekolah, menyusun organisasi kepegawaian yang tepat, menggerakkan staf untuk lebih giat dalam melaksanakan tugas, dan mengoptimalkan semua sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah.

c. Kepala madrasah sebagai *administrator*.

Peran dan tugas kepala sekolah sebagai administrator dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam mengelola administrasi proses belajar mengajar dan bimbingan konseling, administrasi kesiswaan, dan administrasi keuangan yang diwujudkan dalam kelengkapan dan akuntabilitas tentang penggunaan dan laporan keuangan. Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator juga dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengelola administrasi sarana dan prasarana serta mengelola administrasi persuratan.

d. Kepala madrasah sebagai *supervisor*.

Tugas kepala sekolah sebagai pengawas adalah menyupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

e. Kepala madrasah sebagai *leader*.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

f. Kepala madrasah sebagai *innovator*.

Sorang kepala sekolah harus memiliki inovasi yang tinggi untuk meningkatkan dan mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya, ia harus mampu menciptakan gagasan-gagasan pembaharuan untuk kemajuan sekolah yang dia pimpin.

g. Kepala madrasah sebagai *motivator*.

Seorang kepala sekolah juga mampu memberikan motivasi kepada bawahannya untuk terus meningkatkan kapasitas keilmuan yang mereka miliki, agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugas di sekolah dengan baik.

Kepemimpinan kepala madrasah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2003:25). Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala madrasah harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Dalam pelaksanaannya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan bersifat kepemimpinan demokratik karena dalam kepemimpinan kepala madrasah mengutamakan kebersamaan dan memperlakukan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi dengan seadil dan setara mungkin.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2003:93).

Adapun tiga hal penting tersebut adalah sebagai berikut:

a. Proses

Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimana pun juga dengan ketangkasan dan keterampilan khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
 - 2) Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.
 - 3) Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik.
 - 4) Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada disekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.
- b. Pendayagunaan seluruh Sumber daya suatu sekolah, meliputi : dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku, serta pendukung untuk mencapai tujuan.
- c. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik. Namun apa pun tujuan

spesifik dari suatu organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan pengendali. Keberadaann manajer dalam suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan sumber-sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan, agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Stoner sebagaimana di dalam Wahjosumidjo (2003) ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa manajer:

- a. Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi persoalan.
- d. Berfikir secara realistik dan koneptual.
- e. Adalah juru penengah.
- f. Adalah seorang politisi.
- g. Adalah seorang diplomat.
- h. Pengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apapun, termasuk kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari. Walaupun pada pelaksanaannya sangat dipenagruhi oleh faktor-faktor sumberdaya manusia, seperti para guru, staf, siswa, orangtua siswa, dana,

sarana dan prasarana, serta suasana dan faktor lingkungan dimana sekolah itu berada.

Seorang kepala sekolah atau madrasah dalam melaksanakan tugasnya di sekolah atau madrasah dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, yaitu sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain.

Pengertian orang lain tidak hanya para guru, staf, siswa dan orangtua siswa, melainkan termasuk atasan kepala sekolah, para kepala sekolah lain serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerjasama. Dalam fungsi ini kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.

- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.

Keberhasilan dan kegagalan bawahan adalah suatu pencerminan langsung keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin. Dengan demikian kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf dan orangtua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.

- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.

Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan adakalanya seorang kepala sekolah harus dapat menentukan suatu prioritas bilamana terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

- d. Kepala sekolah harus berpikir analistik dan konseptual.

Fungsi ini berarti menuntut setiap kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Demikian pula dengan kepala sekolah harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan. Memandang

persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

e. Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*)

Dalam lingkungan sekolah sebagai satu organisasi, di dalamnya terdiri manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda; perangai, keinginan, pendidikan, latar belakang kehidupan sosial. Sehingga tak terhindarkan tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lainnya. Untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai peleraian atau penengah.

f. Kepala sekolah sebagai politisi

Sebagai seorang politisi, berarti kepala sekolah harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh kedepan. Untuk itu sebagai seorang politisi kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kecakapan (*compromise*). Peran politis atau kecakapan politis seorang kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila:

- 1) Dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing.
- 2) Terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti: organisasi profesi, OSIS, BP3.
- 3) Terciptanya kerja sama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

g. Kepala sekolah sebagai seorang diplomat.

Dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.

h. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit.

Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan; kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, dan masih banyak lagi. Apabila terjadi kesulitan-kesulitan seperti

tersebut diatas, kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Sebagai kepala sekolah, harus mampu menjalankan tugas kekepalasekolahan dengan sebaik-baiknya, kemampuan pemahaman kepala sekolah dalam memahami tugas dan fungsi tentang kepala sekolah sebagai manajer akan sangat berpengaruh kepada tingkat kemajuan yang dialami oleh sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini adalah sekolah atau madrasah.

Menurut Paul Hersey Cs (1977) sebagaimana dikutip Wahyosumidjo mengungkapkan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: *technical*, *human*, dan *conceptual*. Ketiga keterampilan manjerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi.

Hersey membedakan tiga macam jenjang manajer, yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *supervisory manager*. Masing-masing manajer memerlukan tiga keterampilan tersebut. Untuk top manager, keterampilan yang dominan adalah keterampilan konseptual. Sedangkan middle manager human skill mempunyai peranan yang paling besar. Technical skill sangat diperlukan manager tingkat supervisory.

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, human skill merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui human skills seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manager, kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya kedalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam tiga keterampilan tersebut.

a. *Technical Skills*

- 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.

- 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

b. Human Skills

- 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
- 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
- 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- 4) Kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis.
- 5) Mampu berperilaku yang dapat diterima.

c. Conceptual Skills

- 1) Kemampuan analisis.
- 2) Kemampuan berpikir rasional.
- 3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi.
- 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
- 5) Mampu mengantisipasi perintah.
- 6) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Dari ketiga konsep keterampilan kepala sekolah dan madrasah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan, diharapkan kepada kepala sekolah untuk dapat memaksimalkan keterampilan atau kompetensi yang ia miliki, agar sekolah atau madrasah yang ia bisa terus tumbuh dan berkembang serta dapat bertahan juga mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain.

8. Mutu Pendidikan

Madrasah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh karena itu dibutuhkan kepada madrasah untuk merencanakan dan mengelola sumberdaya potensial

yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki wewenang dan memikul tanggung jawab mengelola program madrasah untuk mewujudkan tujuan lembaga pendidikan. Maju dan mundurnya suatu madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Sardiman, 2009:164).

Dengan perkembangan pendidikan yang semakin pesat pada level madrasah, sudah jelas bahwa kepala madrasah yang sedang mengelola madrasah dituntut agar dapat memperluas, memperbaharui, dan memperdalam pengetahuan serta kompetensi kepala madrasah dalam memimpin madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan yang baik. Dalam praktek di madrasah, kepala madrasah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi menduduki jabatan itu. Belum pernah ada orang yang bukan guru diangkat menjadi kepala madrasah. Biasanya guru yang dipandang baik dan cakap sebagai guru diangkat menjadi kepala madrasah. Dalam kenyataan, banyak yang tadinya berkinerja sangat bagus sebagai guru, menjadi tumpul setelah menjadi kepala madrasah.

Seperti diungkapkan Supriadi dalam Mulyasa bahwa “Erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik” (Mulyasa, 2007:25). Dalam hal itu, kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 tahun 1990 bahwa “Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta memelihara sarana dan prasarana”.

Oleh karenanya, kepala madrasah harus memiliki kompetensi untuk bisa mengelola potensi sumber daya yang ada di madrasah. Karena pada hakekatnya kepada madrasahlah yang akan bertanggung jawab atas maju dan mundurnya madrasah. Dengan alasan itulah kepala madrasah harus mempunyai komitmen dan berusaha keras untuk meningkatkan mutu

pendidikan di madrasah. Hal ini sesuai dengan sabda Rasulullah SAW (Baqi, 2002:357), yaitu:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْإِمَامُ رَاعٍ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَنْ أَهْلِهِ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْءُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَ الْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَقَالَ حَسِبْتُ أَنْ قَالَ : وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَ كُتُّكُمْ رَاعٍ وَ كُتُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخار و مسلم والترمذي)

Artinya:

Dari Ibnu Umar r.a sesungguhnya Rasulullah SAW berkata: “kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggung jawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin di rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelola harta tuanya, dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya”.

Dengan demikian, tanggung jawab kepala madrasah sangat besar untuk semua lingkup madrasah yang mencakup, guru, staf, tenaga kependidikan dan mutu madrasah tersebut. Sehingga kepala madrasah yang dilantik menjadi kepala madrasah harus benar-benar memiliki kompetensi yang maksimal dalam mengelol madrasah. Oleh karena itu akan dibahas pengertian kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa kompetensi berarti kewenangan kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal.

Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan dan kecakapan(KBBI: 2008, 795).

Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna sebagaimana dikemukakan berikut:

- a. (Broke dan Stone, 1975) mengatakan bahwa: “*Descriptive of qualitative nature or teacher behavior appears to be entirely meaningful*”. Kompetensi merupakan gambaran hakekat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti.
- b. (Charles E. Jhonson, 1974) mengatakan bahwa: “*Competency as a rational performance with satisfactorily meets the objective for a desired condition*”. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa orang yang mempunyai kompetensi adalah orang yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Oleh karena itu agar kompetensi tersebut bisa dimiliki, cara memilikinya bisa dengan melalui pendidikan dan pelatihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan dengan standar dan kaulitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan.

Disamping itu pula, kepala madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu pendidikan. secara umum. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu pendidikan mencakup *input*, *proses*, dan *output* pendidikan(Departemen Pendidikan Nasional: Edisi ke-3, 2001,24).

Input Pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia, karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud adalah sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya

manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan dan siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. Input harapan-harapan berupa, visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input itu sendiri.

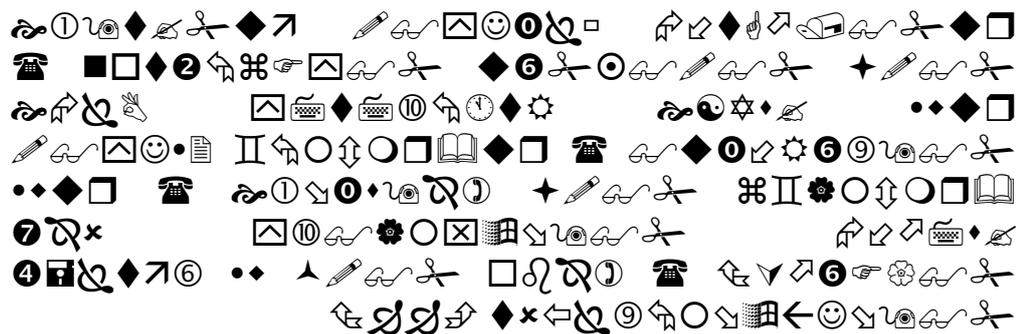
Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan yang bersifat micro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring, dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya), dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi, peserta didik mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktifitasnya,

efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, apat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi, jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, karya ilmiah, lomba-lomba akademik, dan (2) Prestasi non-akademik, seperti misalnya Imtaq, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu madrasah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses), seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah SWT telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan larangan berbuat kerusakan dalam bentuk apapun (Hidayat, 2017:184). *Ihsan* berasal dari kata *husn* yang artinya menunjuk kepada kualitas sesuatu yang baik dan indah. Selain itu bisa dikatakan bahwa *ihsan* adalah kata dalam bahasa arab yang berarti kesempurnaan atau terbaik. Sebagaimana Firman Allah SWT dalam Q.S. Al-Qashash/28:77:



Artinya: “Dan carilah pada apa yang Telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”.

Maka dari itu, dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan islam, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri), kepada orang lain (*stake holder* dan pelanggan). Maksud dari memberikan kebaikan tersebut adalah mampu memuaskan pelanggan.

Dalam Mulyasa (2007) mengemukakan bahwa Terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan, yaitu:

- a. Keandalan (*reability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat dan memuaskan.
- b. Daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kemauan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Proses pembelajaran hendaknya diupayakan interaktif dan memungkinkan para peserta didik mengembangkan kapasitas, kreatifitas, dan kapabilitas.
- c. Seluruh tenaga kependidikan harus benar-benar kompeten dibidangnya, reputasi penyelenggaraan pendidikan yang positif di mata masyarakat, sikap, dan perilaku seluruh tenaga kependidikan mencerminkan profesionalisme dan kesopanan.
- d. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik antara murid dan guru.
- e. Bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan, dan sarana komunikasi.

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Kurikulum

Kurikulum “seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran” (Muclish, 2009:1). Merupakan variabel pendidikan yang menjadi salah satu faktor dominan terjadinya proses pembelajaran. Kurikulum khusus digunakan dalam pendidikan dan pengajaran yakni sejumlah mata pelajaran di sekolah atau mata kuliah di perguruan tinggi yang harus ditempuh

untuk mencapai suatu ijaza, tingkat, atau keseluruhan pelajaran yang disajikan oleh suatu lembaga pendidikan.

Secara etimologi, kurikulum berasal dari bahasa Yunani, yaitu *curir* yang artinya tempat berpacu. Jadi, istilah kurikulum berasal dari dunia olahraga pada jaman Yunani kuno, yang mengandung arti suatu jarak yang harus ditempuh oleh pelari dari garis start sampai ke garis finish (Ramayulis, 2008:128).

Doll menegaskan sebagaimana di dalam Ramayulis (2008) bahwa kurikulum itu adalah perencanaan yang ditawarkan, bukan yang diberikan, karena pengalaman yang diberikan guru belum tentu ditawarkan. Dengan demikian seluruh konsep pendidikan di sekolah itu bisa dan harus ideal. Kurikulum harus bicara keharusan bukan kemungkinan.

Dari beberapa pengertian definisi mengenai kurikulum dapat disimpulkan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan ajar yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran dan proses pencapaian tujuan pendidikan atau sekolah yang di aktualisasikan dikelas maupun diluar kelas sebagai pengalaman murid serta kumpulan mata pelajaran yang diajarkan kepada siswa agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

b. Media/Alat Pendidikan

Kata *Media* berasal dari bahasa Latin dan merupakan bentuk jamak dari kata *medium* yang secara harfiah berarti perantara atau pengantar. media adalah perantara atau pengantar pesan dari pengirim ke penerima pesan (Sardiman dkk, 2009:6). Menurut Asosiasi Pendidikan Nasional atau NEA media adalah bentuk-bentuk komunikasi baik tercetak maupun audiovisual serta peralatannya.

Zakiah Daradjat menyebutkan pengertian alat pendidikan sama dengan media pendidikan, sarana pendidikan. Sedangkan dalam kepustakaan asing, sementara ahli menggunakan istilah *audio*

visual aids (AVA) teaching material, instructional material (Ramayulis, 2004:180).

Para ahli telah mengklasifikasikan alat/media pendidikan kepada dua bagian, yaitu alat pendidikan yang bersifat benda (materil) dan alat pendidikan yang bukan benda (non materil).

1) Alat pendidikan yang bersifat benda

Menurut Oemar Hamalik menyebutkan secara umum alat pendidikan materil terdiri dari : a. bahan-bahan cetakan atau bacaan, b. alat tanpa proyeksi seperti papan tulis dan diagram, c. Media pendidikan tiga dimensi, d. alat pendidikan yang menggunakan teknik.

2) Alat pendidikan yang bukan benda

Selain alat/media pendidikan berupa benda, terdapat pula alat/media pendidikan yang bukan berupa benda. Diantara alat/media pendidikan yang berupa bukan benda adalah : a. keteladanan, b. perintah/larangan, c. ganjaran dan hukuman.

c. Proses Belajar Mengajar (PMB)

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbale balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi atau hubungan timbale balik antara guru dan siswa itu merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses belajar mengajar.

Dalam PBM tersirat adanya kesatuan kegiatan yang tak terpisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Antara keduanya terjalin interaksi yang saling menunjang. Ada beberapa komponen yang terdapat dalam proses belajar mengajar, antara lain: materi pelajaran, metode mengajar, peralatan dan media evaluasi.

Proses belajar mengajar juga merupakan sub sistem dari pengajaran secara keseluruhan, dimana antara komponen-komponen tersebut saling berkaitan, berhubungan dan terintegrasi. Adapun dalam proses belajar mengajar, meliputi:

1) Penguasaan Materi

Akan sangat baik sekali jika seorang guru sebelum ia melaksanakan PBM ia sudah menguasai terlebih dahulu tentang materi yang akan di bahas, dan juga menguasai kurikulum secara keseluruhan. Dengan demikian pengajaran dapat dilaksanakan dengan mudah tanpa harus melihat buku terus menerus.

2) Penggunaan Metode Mengajar

Ketetapan dalam menggunakan setiap metode pengajaran sangatlah penting sekali karena berkaitan dengan pencapaian tujuan pada akhir proses belajar mengajar.

3) Penampilan Guru

Dalam PBM guru menjadi pusat perhatian siswa, maka sebaiknya guru berpenampilan baik tetapi juga sederhana atau tidak berlebihan, karena jika berlebihan justru akan membuat konsentrasi siswa menjadi terbagi, atau justru kehilangan konsentrasi.

4) Pendayagunaan Alat/ Fasilitas

Setiap alat dan fasilitas yang tersedia sebaiknya dapat dimanfaatkan secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan. Agar tidak menjadi kemubaziran negative dan menghambat kelancaran proses pembelajaran.

Dari penjelasan di atas dapat dapat kita ketahui bahwa dalam meningkatkan mutu pendidikan di dalam sebuah lembaga pendidikan, banyak elemen yang sangat berkaitan erat dan berjalan bersama-sama. Jika terdapat salah satu elemen saja yang tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh

sebuah lembaga pendidikan, maka lembaga pendidikan tersebut secara perlahan akan mengalami kemunduran.

Dengan demikian, seorang kepala sekolah/madrasah dalam memimpin dan meningkatkan mutu pendidikan di dalam sebuah lembaga pendidikan (sekolah) harus memiliki kompetensi (kemampuan) kepribadian yang baik agar dapat dijadikan seorang panutan atau suri tauladan bagi guru, staff dan siswa. Seorang kepala sekolah/madrasah juga harus memiliki kompetensi manajerial yang baik sehingga dalam proses pembelajaran mampu mengatur dan membimbing para guru dan staff. Seorang kepala sekolah/madrasah harus mampu memiliki kompetensi sosial yang baik, sehingga dalam proses interaksi dengan warga sekolah/madrasah dapat berjalan dengan baik, dan seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan supervisi untuk mengevaluasi seluruh kinerja guru dan staff.

9. Hasil Penelitian Relevan

Adapun hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini ialah:

1. Yusnidar (2014) menyimpulkan hasil penelitiannya adalah (1) kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen kerja pemberdayaan guru binaan sesuai dengan bidangnya, evaluasi supervisi kelas dan pembinaan rutin internal madrasah, dan memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi; (2) kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pembinaan profesionalisasi kerja, mengevaluasi program belajar guru, kesepakatan kerja melalui disiplin waktu, serta kerjasama internal dengan kepala madrasah dan guru binaan; (3) kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru melalui penerapan disiplin kepala sekolah sendiri sehingga dalam menerapkan disiplin diharapkan guru akan mengikuti disiplin sebagaimana yang dilakukan oleh kepala madrasah; (4) hambatan yang dialami kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adanya keterbatasan waktu dalam pelaksanaan supervisi kelas, pembinaan profesionalisme guru, dan evaluasi proses belajar mengajar guru, serta alokasi dana yang terbatas di MAN Model Banda Aceh.

2. Ismuha, Khairudin, dan Djailani AR (2016) menyimpulkan dari hasil penelitiannya adalah kompetensi kepala sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru yaitu (1) Membuat program peningkatan kinerja guru dengan cara menyusun program pelaksanaan pembelajaran dengan menggunakan media ICT. (2) Membuat Program peningkatan Kinerja guru adalah dengan memberikan beban dan tanggung jawab sesuai dengan keahlian yang mereka miliki. (3) Melakukan evaluasi terhadap program yang telah dibuat oleh kepala sekolah.
3. Muhammad Walid (2008) menyimpulkan bahwa terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang diperlukan oleh manajer pendidikan dalam mengembangkan organisasi pendidikan, yaitu keterampilan konsep, keterampilan hubungan dengan manusia, dan keterampilan teknik. Keterampilan konsep merupakan kemampuan untuk memahami dan merangkum semua aktivitas, kepentingan organisasi yang bersangkutan. Keterampilan ini meliputi kegiatan: (1) Perencanaan, (2) Penetapan Strategi, (3) Penetapan Kebijakan, dan (4) Pengambilan keputusan. Sedangkan keterampilan hubungan dengan manusia meliputi kemampuan: (1) Memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, (2) Melakukan komunikasi, dan (3) Menyejahterakan serta menangani komplik. Adapun keterampilan teknik meliputi keahlian mempergunakan alat-alat, prosedur dan teknik suatu bidang khusus untuk melaksanakan proses pembelajaran.
4. Wara Hapsari DKK (2015) menyimpulkan berdasarkan hasil penelitiannya bahwa SMA Negeri 1 Suruh dapat meningkatkan mutu lulusan dengan pola mengoptimalkan sumberdaya internal sebagai titik tolak pemanfaatan dukungan eksternal. Berdasarkan temuan kepala sekolah direkomendasikan untuk membuat program tahunan secara efektif sesuai rencana strategis dan melakukan evaluasi capaian program untuk menetapkan tindak lanjut pencapaian visi dan misi sekolah.
5. Hasan Sadiqin DKK menyimpulkan bahwa Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang merujuk pada rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan maka pada bab ini penulis menuliskan

beberapa kesimpulan dan rekomendasi sebagai berikut: Mutu madrasah pada Madrasah Aliyah swasta di Kabupaten Bandung Barat yang diukur dari empat dimensi, yaitu; *input*, *proses*, *output*, dan *outcome* berada pada kategori tinggi. Kemampuan manajerial kepala Madrasah Aliyah swasta di Kabupaten Bandung Barat yang diukur dari empat dimensi yaitu: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* berada pada kategori sangat tinggi. Namun pada dimensi *control* atau pengawasan masih terbilang rendah apabila dibandingkan dengan dimensi lainnya. Dengan demikian, apabila lebih dioptimalkan dan ditingkatkan variabel kemampuan manajerial kepala madrasah, maka hal ini akan berdampak positif terhadap peningkatan mutu Madrasah Aliyah swasta di Kabupaten Bandung Barat.

Kemampuan manajerial kepala madrasah berkontribusi positif dan signifikan terhadap mutu madrasah dan kontribusinya tergolong kuat. Hal ini berarti bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan salah satu variabel penting dalam meningkatkan mutu Madrasah Aliyah swasta di Kabupaten Bandung Barat.

6. Susanti menyimpulkan dari hasil penelitiannya adalah (1) Guru-guru pada SMAN di Kota Tegal sudah sangat efektif dalam memberikan pengajaran kepada siswa. 2) Manajerial kepala sekolah pada SMAN di Kota Tegal sudah sangat baik. 3) Guru-guru pada SMAN di Kota Tegal pada umumnya sudah menunjukkan motivasi berprestasi yang tinggi. 4) Manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas mengajar guru, semakin baik perilaku manajerial kepala sekolah akan meningkatkan efektivitas mengajar guru. 5) Motivasi berprestasi guru memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas mengajar guru. 6) Manajerial kepala sekolah dan motivasi berprestasi guru memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas mengajar guru, semakin baik manajerial kepala sekolah dan semakin tinggi motivasi berprestasi guru akan meningkatkan efektivitas mengajar guru. 7) Tidak ada perbedaan keefektifan mengajar guru yang nyata antara siswa yang memiliki prestasi di atas rata-rata dan siswa yang prestasinya

di bawah rata-rata. 8) Pencapaian prestasi belajar siswa yang diajar oleh guru perempuan yang berusia lebih dari empat puluh tahun dengan masa mengajar lebih dari lima tahun bidang studi yang diajar sesuai dengan latar belakang pendidikan memperoleh prestasi akademis lebih tinggi dibandingkan yang diajar oleh guru dengan karakter sebaliknya.

7. Sudadio, menyimpulkan dari hasil penelitian dan pembahasan secara kualitatif dapat dinyatakan bahwa: 1) upaya peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan manajemen berbasis sekolah pada pendidikan dasar dan menengah di Provinsi Banten, dapat dinyatakan bahwa pada umumnya pendidikan dasar dan menengah telah berupaya menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam mengelola Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas, yaitu rata-rata lima (0,635) persen dari kedelapan komponen yang menjadi bidang garapan utama MBS secara nyata dan mandiri pengelolaannya telah dilakukan oleh pihak sekolah, sedangkan rata-rata tiga (0,365), komponen MBS belum secara penuh pengelolaannya dilakukan oleh pihak sekolah diantaranya adalah, pengelolaan tenaga pendidik, pengelolaan sarana dan pengelolaan biaya pendidikan yang sifatnya tidak otonomi penuh karena ketiga komponen ini masih merupakan tanggung jawab pihak pemerintah, sedangkan sekolah hanya berperan sebagai pengguna secara operasional dan pertanggungjawabannya secara administrasi, hal ini disebabkan karena pengelolaan ketiga komponen tersebut masih dilaksanakan bersama-sama dengan pemerintah dalam hal ini pihak dinas pendidikan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Adapun tempat penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Manar Medan yang beralamat di Jalan. Karya Bakti NO. 34 Pangkalan Masyur Kecamatan Medan Johor 20143 Kota Medan Sumatera Utara (Zamachsyari dan Thayyib, 2014:1).

Adapun waktu penelitian ini akan dilaksanakan mulai dari 10 Oktober 2017 sampai 15 Maret 2018.

B. Latar Penelitian

Adapun latar penelitian ini adalah bahwa Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Pesantren Al Manar Medan. Pesantren Al Manar Medan merupakan salah satu pesantren ternama di kota Medan. Akan tetapi beberapa waktu belakangan ini, Pesantren Al Manar Medan mengalami kemunduran yang sangat signifikan yang mengakibatkan banyaknya santri untuk memilih pindah ke lembaga pendidikan yang lain baik di kota Medan maupun di luar kota Medan.

Hal tersebut juga berdampak terhadap keberadaan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, dari hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Medan Ust. Drs. Nasiruddin mengungkapkan bahwa, semenjak kemunduran yang dialami oleh Pesantren Al-Manar Medan, Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga turut merasakan dampak tersebut, hal tersebut dikarenakan banyaknya peserta didik yang lebih memilih untuk melanjutkan pendidikannya di luar Madrasah Tsanawiyah Medan.

Akan tetapi, pada saat ini Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan merupakan salah satu madrasah yang sedang berkembang di bawah naungan Yayasan Pesantren Al Manar Medan, mereka mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lain yang sama-sama dibawah naungan yayasan tersebut, seperti: SMP Al Manar Medan, SMA Al Manar Medan, MA Al Manar Medan. Hal ini dikarenakan kompetensi kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala

Madrasah Al Manar Medan dalam memimpin dan mengatur lembaga pendidikan tersebut, sehingga madrasah tersebut dapat bertahan hingga sekarang ini.

C. Metode dan Prosedur Penelitian

Secara umum penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif melalui pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen (Moleong: 2011, 9). Karena data yang akan disajikan lebih banyak data kualitatif, yakni data yang disajikan dalam bentuk verbal bukan dalam bentuk angka. Di samping itu Penelitian ini menggunakan metode naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*).

D. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi tetapi situasi sosial yang terdiri dari tempat, pelaku dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Pada situasi sosial atau obyek penelitian ini peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas (*activity*) orang-orang (*actors*) yang ada pada tempat tertentu (*place*).

Peneliti menggunakan sampel sebagai obyek yang dipelajari atau sebagai sumber data. Peneliti melakukan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Adapun metode pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Menentukan sumber data yang dapat dipercaya baik dari sumber observasi maupun wawancara sebagai pendukungnya.
2. Menggali data dan informasi yang diperlukan sesuai dengan fokus dalam penelitian.
3. Mendokumentasikan data dan informasi yang diperoleh dalam bentuk catatan lapangan (*field note*) dan transkrip wawancara (*interview transcript*).

Field note pada dasarnya merupakan catatan hasil observasi *partisipatorik* yang dilakukan penulis dalam mengamati kegiatan/proses yang terjadi dalam kaitannya dengan keterlibatannya dalam pengembangan kurikulum. Sedangkan *interview transcript* adalah catatan hasil wawancara yang dilakukan penulis terhadap subyek penelitian. Transkrip wawancara ini ditulis dalam gaya bahasa

naratif dari pokok pembicaraan subyek yang tercatat dalam transkrip wawancara. Hal ini didasarkan atas pertimbangan praktis sekaligus untuk memudahkan dalam melakukan analisis data selanjutnya.

E. Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi yang dilakukan adalah pengamatan secara terlibat (*participant observation*). Teknik observasi yang dilakukan untuk mendapatkan catatan lapangan (*field note*) tentang fenomena-fenomena yang terjadi secara nyata di lapangan. Peneliti menerima pernyataan seobyektif mungkin, namun sekaligus melibatkan diri dalam konsepsi-konsepsi dan pandangan hidup yang diselidiki melalui pengalaman dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Secara nyata, peneliti mengamati segala fenomena yang terjadi dalam pelaksanaan pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

2. *Interview*(wawancara)

Interview dilakukan oleh penulis langsung dengan kepala sekolah dan para guru Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. *Interview* dalam penelitian ini digunakan sebagai metode untuk mencari data tentang efektivitas Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah yang dilaksanakan di madrasah tersebut. Peneliti juga menggunakan wawancara yang mendalam terhadap sumber data baik kepala sekolah, guru dan siswa, sehingga data yang didapatkan lebih akurat.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan alat pengumpulan data dengan sumber data berupa kalender pendidikan, silabus, RPP, foto kegiatan-kegiatan serta dokumen-dokumen yang dapat dijadikan sebagai sumber data di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

4. Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan

pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data (Sugiono, 2017:330).

F. Teknis Analisis Data

Analisis data adalah analisis terhadap data yang telah tersusun atau data yang telah diperoleh dari hasil penelitian di lapangan. Dalam hal ini penulis menggunakan metode data kualitatif yaitu proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis, transkrip, wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk menemukan makna terhadap data-data tersebut agar dapat diinterpretasikan temuannya pada orang lain.

Analisis data pada penelitian kualitatif ini bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh. Selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu kemudian disimpulkan sehingga menjadi data yang valid, mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Penulis menggunakan analisis data di lapangan dengan model Miles dan Huberman, yaitu pengumpulan data dilakukan secara berulang-ulang sampai tuntas dan data dianggap kredibel (Sugiono: 2017, 337).

Adapun langkah-langkah proses analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Reduction (Reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksikan memberikan data yang lebih jelas dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data yang selanjutnya.

2. Display Data (Penyajian data)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan atau menyajikan data. Tujuannya adalah untuk menyederhanakan informasi, dari informasi yang kompleks keinformasi yang sederhana. Sehingga mudah dipahami maknanya.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penulis dalam melakukan penarikan kesimpulan dengan mencermati dan menggunakan pola pikir yang dikembangkan. Penarikan kesimpulan dari hasil penelitian ini menjawab semua rumusan masalah yang telah ditetapkan oleh peneliti.

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, untuk menguji keabsahan data agar data yang dikumpulkan akurat serta mendapatkan makna langsung terhadap tindakan dalam penelitian. Maka penulis menggunakan metode triangulasi data, yaitu proses penguatan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang menjadi bukti temuan. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap suatu data (Moleong: 2011, 330).

Dalam penelitian kualitatif, teknik triangulasi dimanfaatkan sebagai pengecekan keabsahan data yang peneliti temukan dari hasil wawancara peneliti dengan informan kunci dan dibandingkan dengan hasil wawancara dengan beberapa informan lainnya dan kemudian peneliti mengkonfirmasi dengan studi dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian serta hasil pengamatan peneliti dilapangan sehingga kemurnian dan keabsahan data terjamin (Sugiono, 2017:372).

a. Trianggulasi Sumber

Trianggulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang perilaku murid, maka pengumpulan data dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan ke guru, teman murid yang bersangkutan dan orang tuanya. Data dari tiga sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga

menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh melalui wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuisioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian

1. Profil Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan

Madrasah ini berbentuk yayasan: Yayasan Pendidikan Islam Al Munawwarah Pesantren Al Manar, Madrasah Tsanawiyah Swasta ini berpola Pesantren. Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Manar Medan, terletak di Jalan Karya Bakti No. 34 Kelurahan Pangkalan Masyhur Kecamatan Medan Johor Kota Medan Provinsi Sumatera Utara Kode Pos. 20143, WebSite : www.mts-almanar.com, Email: mts.almanarmedan@gmail.com, NPSN : 1021066/60727915, NSP : 121212710057, Akreditasi peringkat B/Tahun 2012 No.023855, Izin Operasional No. 2034 Tahun 2015, NPWP. 03.096.0025.121.000.

Peletakan batu pertama pembangunan Madrasah ini pada hari Sabtu tanggal 17 April 1999 dan belajar di mulai tanggal 15 juli 1999, TP. 1999/2000 Para Pendiri Pesantren ini adalah Prof.Dr.H.M. Hasballah Thaib, MA, Ir.H.M. Arifin Kamdi, M.Si (alm), MS. Irfan Muetiara, SE, Drs. T.M. Razali, dan H. Mustafa Sulaiman (Dokumen MTs Al Manar Medan, 2017).

Pendiri yayasan ini berlatar belakang berbeda tapi mempunyai tujuan yang sama untuk ikut memberikan sumbangan kepada masyarakat dan umat Islam serta ikut dalam pembangunan pendidikan di Negara Republik Indonesia. Pesantren ini berada pada lingkungan masyarakat mayoritas beragama Islam yang dikelilingi oleh rumah penduduk yang kurang dalam pendidikan Islam yang berpola pesantren.

2. Tujuan Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan

Tujuan Pendidikan secara umum berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu,

cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab (Undang Undang No. 20 Tahun 2003).

Tujuan pendidikan Madrasah adalah untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ibadah, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut (Dokumen MTs Al Manar Medan, 2017).

Tujuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan adalah untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ibadah, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Dan secara khusus, pendidikan memiliki beberapa tujuan, di antaranya:

- a. Turut serta mensukseskan program pemerintah Republik Indonesia dalam hal mencerdaskan kehidupan bangsa dengan menerapkan nilai-nilai kebersamaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara demi terwujudnya persatuan dalam NKRI.
- b. Menyelenggarakan proses pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien sehingga setiap siswa mampu belajar secara mandiri sesuai dengan potensi yang dimilikinya, serta dapat berkembang secara optimal.
- c. Meningkatkan kesadaran keislaman bagi setiap guru, siswa, orangtua, bahkan bagi masyarakat pada umumnya.
- d. Menciptakan generasi muda yang handal dalam berbagai potensi yang kreatif dan inovatif; dalam segala bidang sesuai bakat dan kemampuan peserta didik.
- e. Turut serta di dalam berbagai event penunjang keilmuwan, keagamaan maupun seni.
- f. Menciptakan dan menerapkan hidup bersih, sehat, bugar, aman, dan memanfaatkan waktu luang serta gemar melakukan pelestarian lingkungan hidup secara bertanggung jawab.

- g. Meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Tujuan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:
- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas lulusan yang dapat diterima di jenjang pendidikan yang berkualitas (umum dan agama).
 - b. Mengembangkan potensi akademik dan non akademik peserta didik.
 - c. Memberikan keterampilan hidup yang dapat dimanfaatkan oleh peserta didik dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat.
 - d. Mewujudkan kehidupan yang religius di lingkungan madrasah yang ditandai oleh perilaku shalih, ikhlas, tawadhu, kreatif dan mandiri.
 - e. Mefasilitasi pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan.
 - f. Mengembangkan model pembelajaran yang mengintegrasikan imtaq dan iptek.
 - g. Melaksanakan komputerisasi administrasi madrasah (Dokumen MTs Al Manar Medan, 2017).

Adapun Standar Kompetensi Lulusan (SKL) Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan selengkapnya adalah:

- a. Meyakini, memahami, menjalankan ajaran agama Islam dalam kehidupan sehari-hari serta menjadikan ajaran agama sebagai landasan hidup dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Mampu membaca al-Qur'an secara tartil dengan tajwid.
- c. Mampu menghafal al-Qur'an Juz Amma (Juz 30).
- d. Mampu memimpin do'a-do'a khusus.
- e. Membiasakan mengucapkan kalimat toyyibah dalam kehidupan sehari-hari.

- f. Mampu azan dan iqomah.
- g. Malaksanakan shalat berjama'ah dan mampu menjadi imam shalat wajib.
- h. Mampu melaksanakan dan menjadi imam shalat janazah.
- i. Mampu berpidato singkat serta dapat menjadi pembawa acara pada peringatan hari besar Islam dan peringatan-peringatan lainnya.
- j. Khatam al-Qur'an minimal satu kali selama menjadi siswa Madrasah Tsanawiyah.
- k. Mampu menghafal sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) buah hadits Rasulullah.
- l. Berbusana muslim/muslimah di rumah tangga, Madrasah dan masyarakat.
- m. Menghargai perbedaan pendapat dalam menjalankan ajaran agama (Dokumen MTs Al Manar Medan, 2017).

3. Visi MTs. Swasta Pesantren Al Manar Medan

a. VISI

Menjadikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sebagai lembaga pendidikan yang melahirkan calon ulama/intelektual yang dapat menjadi pemimpin masa depan dengan ciri bertaqwa dan berakhlak mulia.

b. MISI

Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan mempersiapkan generasi yang berwawasan keimanan dan kemasyarakatan dengan Islamisasi ilmu pengetahuan agar anak didik memiliki kepribadian yang mulia dan pandai bersyukur dan mampu bersabar dalam menghadapi tantangan masa depan, dengan rinciannya sebagai berikut :

- 1) Mampu bersaing dengan lulusan yang sederajat untuk melanjutkan/diterima dijenjang pendidikan yang lebih tinggi.

- 2) Mampu berpikir aktif, kreatif dan keterampilan memecahkan masalah.
- 3) Memiliki keterampilan, kecakapan non akademis sesuai dengan bakat dan minatnya.
- 4) Memiliki keyakinan teguh dan mengamalkan ajaran agama Islam secara benar dan konsekuen.
- 5) Bisa menjadi teladan bagi teman dan masyarakat dan selanjutnya diorientasikan kepada:
 - a) Potensi, minat, perkembangan, kebutuhan dan kepentingan peserta didik.
 - b) Kepentingan daerah, nasional dan global.
 - c) Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, memperhatikan lingkungan social dalam rangka menumbuhkan peduli lingkungan.
 - d) Memberikan inspirasi dan tantangan dalam meningkatkan prestasi secara berkelanjutan untuk mencapai keunggulan.
 - e) Mendorong semangat dan komitmen seluruh warga satuan pendidikan untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan (Dokumen MTs Al Manar Medan, 2017).

Madrasah Tsanawiyah Al Manar sebagai bagian dari satuan pendidikan yang ada di Indonesia akan turut serta melaksanakan tujuan pendidikan dengan sebaik mungkin. Dalam hal ini Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan senantiasa melaksanakan berbagai program pendidikan dengan sebaik mungkin dalam rangka mewujudkan misi pendidikan diatas , di antaranya:

- 1) Mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran secara aktif dengan mengembangkan berbagai potensi siswa untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan siswa, masyarakat dan negara.
- 2) Meningkatkan kualitas tenaga pendidik sesuai bidang masing-masing.

- 3) Menyediakan sarana dan prasarana penunjang program pembelajaran sebaik mungkin sesuai dengan kebutuhan dan kondisi madrasah.
- 4) Menciptakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler sebagai penunjang program pendidikan dan dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.
- 5) Melakukan kerjasama yang baik dengan orangtua siswa dan masyarakat sekitar madrasah untuk mewujudkan pendidikan berbasis masyarakat.
- 6) Melaksanakan program pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku dan dikembangkan seefektif mungkin dengan memanfaatkan sumber belajar pada lingkungan madrasah.
- 7) Menciptakan penyelenggaraan pendidikan dengan memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.
- 8) Mewujudkan 8 (delapan) standar pendidikan semaksimal mungkin (Dokumen MTs Al Manar Medan, 2017).

4. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan

Adapun organisasi kepengurusan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan adalah sebagai berikut:

**STRUKTUR ORGANISASI
MADRASAH TSANAWIYAH AL MANAR MEDAN
TAHUN AJARAN 2017/2018**

a. Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Kepala Tata Usaha

- 1) Kepala Madrasah : Drs. Nasiruddin Siregar
- 2) Wakamad Bidang Kurikulum : Amir Syaiful Harefa,. MH
- 3) Wakamad Bidang Keuangan : Husni Mubarak, LC
- 4) Wakamad Bidang Kesiswaan : Dra. Adian Nur
- 5) Wakamad Bidang Sarpras : Husni Mubarak, LC

- 6) Wakamad Bidang Perpustakaan : Ratna Sari Siahaan, S.Ud
- 7) Wakamad Bidang Laboratorium : Juniarti, S.Pd
- 8) Wakamad Bidang Humas : Sutan Gembira, SS
- 9) Ketua Tata Usaha : Rina Ardillah, S.Pd

b. Wali Kelas

- 1) Kelas VII A : H. Husni Mubarak, LC
- 2) Kelas VII B : Dra. Adian Nur
- 3) Kelas VII C : Mas Bulan, S.Pd.I
- 4) Kelas VIII A : Siti Fauziah, S.Pd.I
- 5) Kelas VIII B : Sutan Gembira, SS
- 6) Kelas VIII C : Supriana Br Ginting, S.Pd.I
- 7) Kelas IX A : Juniarti, S.Pd
- 8) Kelas IX B : Amir Syaiful, SH, MH.

(Dokumen MTs Al Manar Medan, 2017)

c. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tabel 1.1 Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No.	Uraian	PNS		Non-PNS	
		Lk.	Pr.	Lk.	Pr.
1.	Jumlah Kepala Madrasah			1	
2.	Jumlah Wakil Kepala Madrasah			1	2
3.	Jumlah Pendidik			12	10
4.	Jumlah Pendidik Sudah Sertifikasi			3	2
5.	Jumlah Pendidik Berprestasi Tk. Nasional				
6.	Jumlah Pendidik Sudah Ikut Bimtek K-13			3	4
7.	Jumlah Tenaga Kependidikan				1

Sumber : Dokumen MTs Al Manar Medan

Dari tabel 1.1 di atas dapat kita lihat dengan jelas bahwa tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah baik, hal tersebut dapat kita lihat dari 5 guru yang sudah mendapatkan sertifikat pendidik nasional dan 7 guru yang sudah

mengikuti Bimbingan Teknologi Kurikulum K-13 untuk meningkatkan profesional guru dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

d. Sarana dan Prasarana

Tabel 1.2 Sarana dan Prasarana

No.	Jenis Bangunan	Jumlah Ruangan Menurut Kondisi			
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat
1.	Ruang Kelas	8			
2.	Ruang Kepala Madrasah	1			
3.	Ruang Guru	1			
4.	Ruang Tata Usaha	1			
5.	Laboratorium IPA (Sains)	1			
6.	Laboratorium Komputer		1		
7.	Ruang Perpustakaan	1			
8.	Ruang UKS	1			
9.	Ruang Keterampilan				
10.	Ruang Kesenian				
11.	Toilet Guru	1			
12.	Toilet Siswa		1		
13.	Ruang Bimbingan Konseling (BK)	1			
14.	Gedung Serba Guna (Aula)	1			
15.	Ruang OSIS		1		
16.	Ruang Pramuka	1			
17.	Masjid/Mushola	1			
18.	Gedung/Ruang Olahraga	1			
19.	Kamar Asrama Siswa (Putra)	1			
20.	Kamar Asrama Siswi (Putri)	1			
21.	Pos Satpam	1			
22.	Kantin	1			

Sumber : Dokumen MTs Al Manar Medan

Melihat dari tabel 1.2 di atas bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah baik, hal tersebut dapat kita lihat dari banyaknya sarana yang baik digunakan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Namun ada beberapa ruangan yang dimiliki oleh Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan yang mengalami kerusakan ringan, akan tetapi hal tersebut tidak menghambat proses pembelajaran di madrasah tersebut.

Tabel 1.3 Sarana dan Prasarana Pendukung Pembelajaran

No.	Jenis Sarpras	Jumlah Sarpras Menurut Kondisi	
		Baik	Rusak
1.	Kursi Siswa	230	5
2.	Meja Siswa	114	10
3.	Kursi Guru di Ruang Kelas	8	
4.	Meja Guru di Ruang Kelas	8	
5.	Papan Tulis	12	
6.	Lemari di Ruang Kelas	8	
7.	Komputer/Laptop di Lab. Komputer	10	15
8.	Alat Peraga IPA (Sains)	8	10
9.	Bola Sepak	2	2
10.	Meja Pingpong (Tenis Meja)	1	
11.	Lapangan Sepakbola/Futsal	1	
12.	Lapangan Bulutangkis	1	

Sumber : Dokumen MTs Al Manar Medan

Dari tabel 1.3 di atas dapat kita lihat bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam kondisi yang baik dan dapat digunakan dalam kegiatan pembelajaran di madrasah tersebut. Walaupun ada beberapa sarana dan prasarana dalam keadaan rusak, akan tetapi tidak menghambat proses kegiatan belajar mengajar di madrasah tersebut.

e. **Kegiatan Ekstrakurikuler Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan**

Tabel 1.4 Kegiatan Ekstrakurikuler

No.	Jenis Ekstrakurikuler	Jumlah Siswa Yang Mengikuti	Prestasi Yang Pernah Diraih
1.	Pramuka	139	4
2.	Latihan Dasar Kepemimpinan Siswa	139	0
3.	Marching Band	10	0
4.	Matematika	2	0
5.	Sepakbola/Futsal	20	1
6.	Bulutangkis	9	0
7.	Olahraga Bela Diri (Karate, Silat, dll)	30	0
8.	Catur	5	0
9.	Renang	10	2
10.	Seni Suara/Vocal Grup	10	0
11.	Seni Musik/Alat Musik	5	0
12.	Seni Tari Tradisional/Daerah	20	0
13.	Seni Drama/Teater	12	0
14.	Marawis/Nasyid	15	0
15.	Kaligrafi	10	0

Sumber : Dokumen MTs Al Manar Medan

Dari tabel 1.4 dapat dilihat bahwa dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler untuk menyalurkan bakat yang dimiliki siswa, baik di bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan olahraga. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa siswa mendapatkan prestasi tingkat kecamatan, kabupaten dan nasional, sehingga mutu lulusan yang dimiliki oleh Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan tidak hanya mampu menguasai keilmuan saja, akan tetapi mereka juga dapat bersaing dalam ajang keolahragaan.

B. Hasil Penelitian

Temuan penelitian dalam penelitian ini adalah berdasarkan rumusan masalah yang tertulis di BAB I Pendahuluan tentang efektivitas kompetensi kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan Jalan Karya Jaya Kecamatan Medan Johor Kota Medan Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Maka akan dijelaskan pada sub-sub berikut ini:

1. Kompetensi kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan

Kompetensi kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi beberapa individu untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan islam harus mampu mempengaruhi para staff dan guru dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh sebuah lembaga pendidikan, dalam hal ini terkait dengan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan .

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah baik berupa akhlak, tingkah laku, disiplin dan cara berkomunikasi, sehingga para staff dan guru yang berada dibawah kepemimpinan kepala madrasah dapat menjadikan kepala madrasah sebagai contoh suri tauladan dan figur pemimpin yang baik.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu memberikan contoh perilaku yang baik kepada para staff dan guru. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Gaya kepemimpinan kepala madrasah kita ini selalu memberikan motivasi kepada guru tentang bagaimana cara

bertanggung jawab, artinya dia melakukan dengan cara memulai dari dirinya sendiri dan bertanggung jawab, bagi kepala madrasah jika ia memerintahkan sesuatu kepada guru tidak berkenan di hatinya, dikarenakan para guru disini sudah berpengalaman, sudah tua, sudah banyak juga pengalaman mengajar, jadi sudah tidak harus diperintah-perintah lagi, sesuai dengan kesadaran dan tanggung jawab”

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa Kepala Madrasah Al Manar Medan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya selalu memberikan motivasi dan sekaligus pelaksana pertama dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan di Madrasah tersebut diatas.

Hal tersebut di atas didukung apa yang disampaikan oleh WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB mengatakan bahwa:

“Ya *alhamdulillah* jika kita melihat gaya kepemimpinan beliau cukup membuat kita nyaman, karena beliau mengayomi semua yang ada di bawah naungan MTs, baik dari guru bidang study, guru piket, tata usaha, maupun ekstrakurikuler, karena kebetulan guru ekskul ini kita datangkan dari luar”

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan mampu membuat para pembantunya merasakan kenyamanan dalam melaksanakan tugas yang mereka emban. Hal yang sama juga dikemukakan oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB menyatakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah adalah dengan memberikan bimbingan dan arahan kepada saya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang saya emban”.

Begitu juga ungkapan yang sama dari GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB menyatakan bahwa:

“Kalau saya melihat kepala sekolah kita ini, orangnya bijaksana, disiplin, dan ramah kepada guru-guru, merakyat lah kalau bahasa pemimpin sekarang ini”.

Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB menyatakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam mengambil keputusan selalu menggunakan metode musyawarah dengan para staf dan guru”

Pernyataan tersebut di atas di dukung oleh hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 05 Maret 2015 pukul 09.15 WIB bahwa kepala madrasah memberikan motivasi kepada KTU dalam menyelesaikan Laporan Penggunaan Dana BOS.

Dari hasil wawancara dan hasil observasi diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan adalah dengan memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan melalui disiplin yang baik dan membimbing guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas.

Kedisiplinan yang selalu menjadi prioritas kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, hal tersebut dicontohkan oleh kepala madrasah melalui kehadiran kepala madrasah ke madrasah di waktu pagi. Sebagaimana yang dikemukakan WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB:

“Dia datang tepat waktu, jika pun terlambat terkadang dia menuju ke Kemenag Kota Medan, ke Rayon, jadi pada umumnya dia tepat waktu, sesuai dengan apa yang saya katakan di awal bahwa dia memberikan contoh kepada staf-staf yang lain”.

Pernyataan di atas didukung oleh apa disampaikan oleh WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Tergantung juga, kalau ada urusan mendadak ke Depag, terkadang langsung kesana, akan tetapi kepala madrasah lebih sering datang pagi, dan jika beliau tidak hadir dengan alasan tertentu ke sekolah, beliau terlebih dahulu memberitahukan kepada stafnya, misal jika ada pekerjaan laporan dana BOS yang harus segera diselesaikan, maka beliau mengabarkan kepada para stafnya untuk mengerjakan laporan tersebut di rumah”.

Hal tersebut di atas juga di kemukakan oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Sangat tepat sekali, malahan terkadang saya yang datang terlambat”.

Pernyataan tersebut di atas juga didukung oleh guru-guru, di antaranya adalah:

GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB menyatakan bahwa:

“Kalau kebetulan tidak ada jadwal di luar madrasah, beliau selalu datang tepat waktu, cuman namanya juga kepala sekolah, kesibukannya berbeda dengan kita guru-guru biasa ini, tetapi kesringannya tepat waktu”.

GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB menyatakan bahwa:

“Sepanjang yang saya lihat bahwa kepala madrasah datang ke madrasah tepat waktu, terkadang ketika saya cepat datang, beliau sudah lebih dahulu dari saya”.

Pernyataan tersebut di atas didukung oleh hasil observasi yang dilakukan peneliti melalui studi dokumentasi pada tanggal 23 Mei 2017 Pukul 10.57 WIB bahwa kepala madrasah hadir ke madrasah tepat waktu.

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut di atas dapat kita ambil sebuah kesimpulan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melaksanakan kepemimpinannya sangat menjunjung tinggi kedisiplinan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab beliau, sehingga para guru dan tenaga pendidikan akan termotivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepala madrasah kepada mereka.

Selain disiplin yang tinggi, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah sangat transparan dan terbuka kepada para guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Terbuka, semua yang berhubungan disini bagi beliau adalah orang yang bekerja sama dalam membangun sekolah ini dan kita dipimpin oleh satu yayasan, maka seluruh warga yang ada di mts ini sama-sama bertanggung jawab kepada yayasan”.

Pendapat tersebut diatas juga dikuatkan oleh WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB juga mengatakan bahwa:

“Kalau disini semua mungkin sudah tahu bahwa beliau sangat terbuka sama kita, dan jarang mau menutup-nutupi, dikarenakan kita disini adalah rasa ikatan kekeluargaan yang sangat erat, kalau beliau tertutup, tidak mungkin banyak yang suka meminta pendapat tentang masalah pribadi kepada beliau”.

Pernyataan di atas juga didukung oleh pernyataan GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB menyatakan bahwa:

“Sangat terbuka, saya melihatnya sangat terbuka, apapun yang beliau lakukan selalu terbuka dan transparan, itulah yang saya lihat dari beliau”.

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB menyatakan bahwa:

“Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersifat terbuka dan transparan”.

Pernyataan tersebut di atas didukung dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 05 Maret 2018 pukul 11.45 WIB melalui studi dokumentasi bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dilakukan dengan transparan dan terbuka, hal tersebut dapat dilihat dari Laporan Pertanggung Jawaban Penggunaan Dana BOS yang terpampang di Kantor MTS Al Manar Medan.

Hasil wawancara dan observasi di atas menyatakan bahwa, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah dilakukan dengan transparan dan terbuka. Kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam memimpin para guru dan tenaga pendidikan dengan cara memberikan contoh kepada para guru dan tenaga kependidikan melalui datang ke madrasah tepat pada waktunya, kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada para guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas yang mereka emban, dan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah dilakukan dengan transparan dan terbuka.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam mengatur dan menyusun proses semua kegiatan yang ada di sebuah lembaga pendidikan. Seorang kepala madrasah harus mampu membuat program tahunan, program semester, pengembangan kurikulum, penataan keadministrasian, pendelegasian tanggung jawab dan penanganan guru dengan baik.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melaksanakan manajerial di madrasah sudah melakukan kegiatan yang mencerminkan kompetensi manajerial yang dimilikinya, kepala madrasah sudah membuat program yang akan dilaksanakan dalam satu tahun penuh, baik program semester ganjil dan program semester genap. Hal tersebut juga diutarakan oleh Kamad saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018

pukul 09.59 WIB tentang pembuatan Program Tahunan ini, beliau menyampaikan bahwa:

“Dalam pembuatan program, hal yang pertama kali saya lakukan adalah mengubah nama dan sistem pendidikan dari pesantren ke madrasah tsanawiyah, sehingga pemikiran masyarakat bahwa sekolah ini bukan pesantren, tetapi madrasah tsanawiyah yang terbuka untuk umum, sehingga kurikulum yang digunakan juga sesuai dengan madrasah tsanawiyah lainnya”.

Menurut pernyataan kepala madrasah di atas, hal yang terlebih dahulu dilakukan oleh kepala madrasah setelah diberikan tanggung jawab menjadi kepala madrasah setelah mundurnya Pesantren Al Manar Medan adalah dengan mengganti nama dari pesantren ke Madrasah Tsanawiyah yang terbuka untuk umum, sehingga kurikulum yang digunakan disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku di madrasah tsanawiyah pada umumnya.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan membimbing guru dan staf kependidikan dalam pelaksanaan tugas yang mereka emban. Pernyataan Kepala Madrasah tersebut di atas didukung oleh apa yang disampaikan WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah juga ikut andil dan bahkan ia berangkat menghadiri rapat atau kepentingan madrasah di luar madrasah, beliau selalu menanyakan masalah yang sedang dihadapi oleh para pembantu kepala madrasah dalam pelaksanaan tugas mereka”.

Pernyataan tersebut juga di kemukakan oleh WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB juga mengatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu membimbing saya dalam menyelesaikan tugas yang saya emban, dan beliau juga selalu mengingatkan saya jika terdapat kesalahan di dalam pelaksanaan tugas yang saya lakukan”.

Hal yang serupa juga diutarakan oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah selalu membimbing saya dalam melaksanakan tugas yang ia berikan kepada saya”.

Pernyataan tersebut di atas di dukung oleh hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti melalui studi dokumentasi pada tanggal 23 Mei 2018 Pukul 10.58 bahwa kepala madrasah memberikan bimbingan dan arahan kepada guru dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran.

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut di atas, selain kepala sekolah memberikan tanggung jawab pembelajaran kepada para guru dan tenaga kependidikan, kepala madrasah juga membimbing mereka dalam memaksimalkan kinerja guru dan tenaga kependidikan madrasah.

Selain melakukan bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan, kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan untuk selalu meningkatkan kualitas atau profesionalisme guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas mereka.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB bahwa:

“Hampir tiap hari kepala madrasah memberikan motivasi kepada saya, dikarenakan sama-sama bertanggung jawab dalam mengemban amanah pengembangan MTs Al Manar ini”.

Argumentasi tersebut di atas didukung oleh WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB juga mengatakan bahwa:

“Ini pernah beliau lakukan, jika ada waktu luang beliau, beliau memanggil saya ke kantor kepala madrasah, baik bersifat umum atau pun pribadi, saya juga jika terdapat kendala di lapangan, saya juga meminta masukan dari kepala madrasah dalam pemecahannya, hal inilah yang menjadi motivasi saya, sehingga saya lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas, karena kita

juga tidak bisa bekerja sendirian, kita juga membutuhkan kerjasama, apalagi segala sesuatunya harus melalui izin kepala sekolah”.

Ungkapan yang sama juga disampaikan oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 11.03 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Sangat memberikan motivasi sekali, misalnya begini, ada data lagi *dateline* kepala sekolah terus memberikan motivasi untuk segera diselesaikan dengan sebaik-baiknya”.

Pernyataan yang sama juga diberikan oleh GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah selalu memotivasi guru untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala madrasah melakukannya tidak hanya di forum rapat saja, akan tetapi kepala madrasah juga memanggil guru-guru secara pribadi, diberikan motivasi tentang bagaimana meningkatkan proses belajar mengajar di kelas, beliau juga memberikan bimbingan kepada guru tentang bagaimana menciptakan proses pembelajaran yang menarik di dalam kelas”.

GSB juga membenarkan pernyataan di atas ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB tentang motivasi kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru, beliau menyatakan bahwa:

“Kepala Madrasah selalu memberikan motivasi kepada saya untuk selalu meningkatkan profesionalisme saya dalam mengajar, kepala madrasah juga memberikan saran kepada saya untuk membuat kreasi dalam mata pelajaran seni budaya, sebagai contohnya ialah pembuatan kaligrafi di dalam kelas, memakai kertas yang berwarna untuk memberikan suasana yang menarik di dalam kelas”.

Dari hasil wawancara tersebut di atas bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan selalu memberikan motivasi kepada para guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas kinerja yang mereka miliki.

Pemotivasian yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah al manar medan adalah dengan memberikan kesempatan kepada para guru dan tenaga kependidikan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tertentu untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut diungkapkan oleh WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB:

“Kalau workshop biasanya dilakukan hanya untuk mata pelajaran tertentu saja, kalau untuk workshop kesiswaan saya masih belum pernah mengikutinya, ilmu kesiswaan yang saya dapatkan adalah bersumber dari pengalaman yang terjadi di lapangan, akan tetapi jika saya mengikuti sebuah kegiatan workshop misalnya tentang kurikulum, terkadang saya bertanya tentang bagaimana cara penanganan yang untuk para siswa. Dan ada saran dari kepala madrasah untuk tahun ajaran baru akan dibuatkan ruangan khusus untuk guru BP”.

Pernyataan tersebut di atas juga didukung oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Saya juga pernah mengikuti workshop tentang ketatausahaan yang diperintahkan oleh kepala madrasah”.

Argumentasi yang sama juga diungkapkan oleh GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB menyatakan bahwa:

“Saya pernah mengikuti pelatihan-pelatihan Bimtek di luar madrasah, baik yang diadakan oleh Kementerian Agama maupun lembaga-lembaga tertentu untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran”.

Begitu juga yang disampaikan oleh GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB:

“Saya masih belum pernah mengikuti kegiatan untuk meningkatkan profesionalisme saya dalam pembelajaran terkhusus untuk mata pelajaran Seni Budaya, akan tetapi jika untuk pembelajaran secara umum, saya sudah pernah mengikuti kegiatan atau workshop Kurikulum K-13”.

Dari hasil observasi peneliti pada tanggal 25 Mei 2018 melalui studi dokumentasi bahwa kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam pembelajaran melalui bimbingan dan seminar kurikulum 2013.

Dari hasil wawancara dan observasi di atas dijelaskan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan melakukan bimbingan terhadap guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, serta kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada para guru dan tenaga kependidikan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan dan pelatihan-pelatihan dalam peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam menentukan sebuah kebijakan juga menggunakan azas musyawarah, hal tersebut dilakukan agar setiap warga di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan ikut bertanggung jawab terhadap kebijakan yang dihasilkan di dalam musyawarah, walaupun terdapat beberapa kebijakan yang langsung diputuskan oleh kepala madrasah secara pribadi.

Pengambilan keputusan yang di laksanakan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dilakukan dengan bermusyawarah dengan para guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Kamad saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 pukul 09.59 WIB adalah sebagai berikut:

“Dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan cara musyawarah dan mufakat, karena menghargai guru itu sama dengan menghargai kita, sehingga kita dalam pengambilan keputusan juga harus dilakukan dengan musyawarah, itupun kalau dalam keadaan darurat sekali”.

Pendapat tersebut di atas juga dikuatkan oleh WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB:

“Kepala madrasah dalam pengambilan keputusan melibatkan seluruh guru, dikarenakan semua elemen madrasah bertanggung jawab dalam mengembangkan mts, akan tetapi jika ada kebijakan yang sifatnya mendadak, maka kepala sekolah berkoordinasi dengan para stafnya dalam pengambilan keputusan atau kebijakan”.

Pendapat di atas juga didukung dengan pernyataan WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB, beliau menyatakan bahwa:

“Kayaknya kami la yang paling sering bermusyawarah, tiba-tiba saja nanti ada saja musyawarah yang dilakukan, itu dikarenakan beliau selalu bekerjasama dengan para guru dalam melaksanakan kegiatan yang sudah di agendakan di madrasah ini, misalnya kita akan melaksanakan program mabid, maka beliau akan mendelegasikan tugas kepada salah seorang guru untuk menjadi penanggung jawab pelaksanaan kegiatan tersebut, dan dilakukan secara bergantian. Pelaksanaan tersebut untuk melatih jiwa kepemimpinan para guru, dan anak-anak juga sering beliau aktifkan dalam sebuah kegiatan”.

Hal serupa sesuai dengan penjelasan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan di atas. KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB, beliau juga menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu melibatkan saya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan ketatausahaan, dengan kata lain, kepala madrasah selalu melakukan musyawarah dengan para stafnya dalam pengambilan sebuah keputusan”.

Argumentasi di atas dikuatkan dengan tanggapan yang juga dikemukakan oleh GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB:

“Kepala madrasah akan mengadakan rapat atau musyawarah dengan melibatkan para guru, dan hasil musyawarah tersebut yang merupakan keputusan yang diambil secara bersama-sama. Walaupun sebenarnya kepala punya hak untuk menentukan

sebuah kebijakan, akan tetapi begitu demokratisnya beliau, sehingga dalam pengambilan sebuah keputusan dilakukan dengan rapat atau musyawarah”.

Begitu juga disampaikan oleh GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB bahwa:

“Kami disini selalu mengutamakan sistem kekeluargaan, terkadang selalu dengan bercanda, tetapi juga dengan menggunakan bahasa yang baik. Akan tetapi di dalam musyawarah yang sangat penting, kepala madrasah menggunakan bahasa yang tegas, bijaksana, santun, dan dapat dipahami dengan mudah oleh kami para guru”.

Pendapat tersebut di atas didukung oleh hasil observasi peneliti melalui studi dokumentasi pada tanggal 23 Mei 2018 pukul 10.58 WIB bahwa kepala madrasah dalam mengambil keputusan dilakukan dengan cara musyawarah dengan guru dan staff kependidikan.

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut di atas menjelaskan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam mengambil sebuah keputusan selalu berdasarkan azas musyawarah, artinya semua guru diberikan kebebasan dalam mengeluarkan pendapat untuk kemajuan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Akan tetapi, jika terdapat sebuah permasalahan yang membutuhkan sebuah kebijakan secara cepat, maka kepala madrasah hanya mendiskusikannya kepada para wakil kepala madrasah dan pihak yang terkait.

c. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi merupakan kemampuan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan dan pengevaluasian sistem pembelajaran dan kinerja guru, serta tenaga kependidikan. Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan adalah dengan cara melakukan evaluasi terhadap program-program madrasah, misal program tahunan dan program semester, kepala madrasah juga melakukan supervisi terhadap proses pembelajaran dan kinerja guru serta kinerja tenaga kependidikan.

Kegiatan supervisi Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sebagaimana diungkapkan Oleh Bapak Kamad saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 pukul 09.59 WIB bahwa:

“Tetap dilakukan namanya tindakan kelas, pengawas (Pak Dahrul, Kemenag Kota Medan) memberikan format untuk mengevaluasi kinerja para guru, sehingga para guru lebih memahami apa yang harus mereka lakukan dalam proses pembelajaran”.

Ungkapan Kepala Madrasah di atas juga didukung oleh WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB, beliau menyatakan bahwa:

“Kepala sekolah selalu mengawasi pembantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugas yang didelegasikan kepala mereka, karena kepala kepala sekolah sebagai pengatur atau manager di madrasah tsanawiyah ini”.

Sesuai dengan pernyataan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum di atas, WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB juga memberikan argumentasi bahwa:

“Sebenarnya tidak setiap saat, akan tetapi kepala madrasah pernah melakukannya, saya juga sering berkoordinasi dengan kepala sekolah jika terdapat kegiatan-kegiatan kesiswaan, agar kepala madrasah juga ikut disana walau sebentar untuk memberikan motivasi kepada para siswa, terkadang kepala madrasah juga ikut membantu para guru yang sedang membimbing siswa dalam sebuah kegiatan”.

Argumentasi tersebut di atas dikuatkan juga oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB bahwa:

“Kepala sekolah selalu mengawasi kinerja yang saya lakukan”.

Sebagaimana juga disampaikan oleh GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB bahwa:

“Kepala sekolah selalu mengawasi para guru dalam proses pembelajaran berlangsung dengan cara melihat secara langsung ke kelas masing-masing, beliau juga mengontrol bagaimana cara

guru mengajar, melihat siswa apakah terkontrol oleh guru atau tidak”.

Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh GSBketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB bahwa:

“Kepala Madrasah selalu memberikan pengawasan kepada kepada guru terutama bagi guru mata pelajaran yang masuk di jam pertemua pertama”.

Dari hasil observasi peneliti melalui studi dokumen yang peneliti dapatkan pada tanggal 23 Maret 2018 menyatakan bahwa, supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan dilakukan setiap dua minggu sekali yaitu pada hari Sabru sore dengan dokumen terlampir.

Dari hasil wawancara tersebut di atas dapat kita simpulkan bahwa supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dilakukan dengan cara memberikan pengawasan kepada kinerja guru ketika proses pembelajaran dilakukan, kepala madrasah juga melakukan supervisi rutin setiap dua minggu sekali pada hari Sabtu sore, kepala madrasah juga mengadakan evaluasi kerja di akhir semester, serta memberikan masukan-masukan kepada para guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja masing-masing, sehingga tujuan madrasah dapat tercapai dengan baik.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan kepala madrasah dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan lembaga-lembaga tertentu dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Di dalam berinteraksi dengan masyarakat, tentunya kepala madrasah juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik dengan masyarakat, serta kepala madrasah juga harus mampu bekerja sama dengan masyarakat.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melakukan komunikasi dengan masyarakat yang lain tergolong baik, hal tersebut dikarenakan kepala madrasah juga merupakan seorang tokoh agama di daerah tempat beliau tinggal.

Berkaitan dengan pernyataan tersebut, Bapak Kamad saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 pukul 09.59 WIB mengemukakan bahwa:

“Evaluasi pembelajaran dengan wali murid dalam menyampaikan informasi adalah dengan menggunakan surat, dan kita memberikan data siswa kepala wali kelas, sehingga mereka mampu terus berkomunikasi dengan wali murid dalam pengevaluasian pembelajaran murid, sehingga komunikasi menjadi lebih efektif antara wali murid dengan PKS dan wali murid”.

Pernyataan tersebut didukung oleh WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Kadang-kadang begini, ruangan beliau ini adalah terbuka bagi siapa saja, biasanya ruangan kepala sekolah itu tidak sembarangan orang yang masuk, jadi beliau ini terbuka, jadi kalau kitya sudah masuk disini, artinya kita melakukan suatu *sharing* pendapat dengan kepala madrasah tentang masalah-masalah yang sedang kita hadapi, dan bahkan terkadang kepala madrasah sendiri yang memanggil kami untuk menyampaikan hal-hal yang akan dilaksanakan dengan bahasa yang baik dikarenakan kepala madrasah juga merupakan ustad (pemuka agama islam), sehingga bahasa yang digunakan sangat baik”.

Sesuai dengan penyampaian Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum di atas, WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB juga mengungkapkan bahwa:

“Yang mengangkat beliau menjadi kepala sekolah adalah hasil dari musyawarah kami para guru dan mengajukannya kepada yayasan, karena kami juga sudah menilai dari awal bahwa dari kinerja beliau yang baik sehingga kami berpikir bahwa jika beliau yang menjadi pemimpin, kami berharap menjadi lebih baik dari sebelumnya, padahal sebenarnya masa jabatan seseorang kepala madrasah hanya 3 tahun, akan tetapi kami masih mempertahankan beliau, dikarenakan kinerja dan komunikasi beliau yang baik”.

Ungkapan yang sama juga diutarakan oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul.

11.03 WIB bahwa:

“Bahasa yang digunakan kepala madrasah sangat santun, bijaksana juga, jika ada pekerjaan untuk segera diselesaikan, kepala sekolah selalu menggunakan bahasa yang baik dalam menyampaikannya kepada saya”.

Terkait dengan pendapat di atas, peneliti juga melakukan diskusi dengan GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Kepala sekolah kita ini karna memang kebetulan beliau adalah tuan guru (ustad/pemuka agama), kepala madrasah menggunakan bahasa yang *alhamdulillah* santun, tegas dan berwibawa, dia mampu menyesuaikan bahasa yang dipakai dengan lawan bicaranya, ketika dia berbicara dengan orang intelektual, maka bahasa yang digunakan adalah bahasa yang formal, dan ketika berbicara dengan wali murid dari kalangan menengah kebawah, kepala madrasah menggunakan bahasa-bahasa yang mudah dipahami oleh wali murid tersebut dan tentunya sangat santun”.

Begitu juga pernyataan yang serupa dikemukakan oleh GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Kami disini selalu mengutamakan sistem kekeluargaan, terkadang selalu dengan bercanda, tetapi juga dengan menggunakan bahasa yang baik. Akan tetapi di dalam musyawarah yang sangat penting, kepala madrasah menggunakan bahasa yang tegas, bijaksana, santun, dan dapat dipahami dengan mudah oleh kami para guru”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam berkomunikasi dengan para guru dan tenaga pendidikan menggunakan bahasa yang baik dan santun.

Kepala madrasah juga menggunakan bahasa yang baik dan santun jika mendapatkan guru atau tenaga kependidikan yang melanggar disiplin di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, beliau memberikan teguran

dan bimbingan dengan cara memanggil guru atau tenaga kependidikan yang bersangkutan ke ruangan kepala madrasah.

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 15 Februari 2018 pukul 11.14 WIB dengan dokumen terlampir, komunikasi yang digunakan oleh kepala madrasah adalah komunikasi interpersonal, sehingga terjadi suasana kekeluargaan yang hangat dalam interaksi kepala madrasah dengan guru dan tenaga kependidikan.

Kepala madrasah juga menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga tertentu dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Sebagaimana yang diungkapkan Bapak Drs. Nasiruddin, S.Pd.I Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 pukul 09.59 WIB:

“Kita melakukan kerja sama dengan lembaga lain dalam meningkatkan mutu pendidikan, misalnya dengan Dharmawangsa, UNIVA, UNIMED, juga dengan lembaga asuransi Takaful, dengan lembaga keuangan BMT, Bank Aceh, guru-guru disini melakukan peminjaman ke Bank Aceh tersebut sekitar 360 Juta tanpa anggunan, hanya Ijazah saja, kita juga bekerja sama dengan PKU yakni Lembaga Amil Zakat, mereka juga sudah menyalurkan beasiswanya kepada siswa kita lebih kurang 10 orang, kita juga bekerja sama dengan Lembaga kecamatan, kita juga pernah mendapatkan 50 set perlengkapan pembelajaran, dan kita juga membangun jaringan ke pihak luar madrasah dalam membantu siswa yang kurang mampu membiayai sekolahnya”.

Pernyataan Kepala Madrasah di atas didukung oleh WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB juga menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah banyak mengikuti kegiatan di luar madrasah, dikarenakan beliau juga merupakan pengurus MUI, pengurus mesjid, bahkan terkadang ada beberapa jamaah beliau yang datang kesini untuk bertukar pikiran dengan kepala madrasah dalam berbagai masalah yang sedang dia hadapi, artinya dia juga sangat dibutuhkan oleh masyarakat luas”.

WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB juga menyatakan:

“Ini berkaitan dengan kunjungan kayaknya ini, kita alhamdulillah melakukan kunjungan semenjak beliau menjabat, sebelumnya kayaknya enggak ada. Setelah beliau menjabat sebagai kepala sekolah, setiap tahun kita melakukan kunjungan yang berkaitan dengan pembelajaran, pembelajaran IPA, kita pergi ke pabrik tempe, beliau mencari orang tua alumni yang berprofesi sebagai pembuat tempe, sehingga beliau menjalin kerjasama dengan masyarakat yang merupakan orang tua alumni, kita juga melakukan kerjasama dengan OEF cara melihat hilal, kita juga bekerja sama dengan UNIMED, UISU terkadang mereka mengirimkan guru PPL ke madrasah ini”.

Argumentasi di atas dikuatkan oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB juga berpendapat bahwa:

“Kepala madrasah selalu mengundang masyarakat dalam menghadiri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah, dengan lembaga juga ada, misalnya adalah lembaga Fosi”.

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 15 Februari 2018 pukul 12.05 melalui studi dokumen yang terlampir bahwa kepala madrasah menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga tertentu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

Pernyataan tersebut di atas mengemukakan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan memiliki kompetensi sosial yang baik, hal tersebut dilihat dari kemampuan beliau dalam berkomunikasi dengan dengan interpersonal dengan guru, tenaga kependidikan, murid dan wali murid, sehingga terciptalah suasana kekeluargaan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Kepala Madrasah juga melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga tertentu, baik lembaga pendidikan, keuangan dan sosial untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan mutu pendidikan di Madrasah tsanawiyah Al Manar Medan.

2. Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan

Mutu pendidikan di dalam suatu lembaga pendidikan berkaitan erat dengan kualitas sebuah lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang dikatakan bermutu adalah lembaga pendidikan yang memiliki kurikulum yang baik, guru yang profesional dalam bidangnya, teknik pembelajaran yang baik, mutu lulusan dan sarana pendukung pembelajaran.

Salah satu kriteria sebuah lembaga pendidikan dikatakan bermutu ialah tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kompetensi akademik yang dimilikinya, hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Kamad saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 pukul 09.59 WIB:

“Kalau untuk guru mata pelajaran sudah 100% sesuai dengan kompetensi yang dia miliki, akan tetapi ada tenaga administrasi yang tidak sesuai dengan kompetensinya, akan tetapi dengan bimbingan yang kita berikan, dia juga mampu melaksanakan tugas yang dia emban”.

Dari pendapat kepala madrasah di atas bahwa tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah sesuai dengan kompetensi akademik yang dimilikinya. Hal tersebut didukung dengan pernyataan WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB:

“Sesuai, itulah makanya masing-masing fungsi berjalan dan terkoordinir seluruh tanggung jawab tadi”.

Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB juga menyatakan bahwa:

“Sebenarnya saya guru bidang study Bahasa Indonesia, jadi dulunya, sejarahnya saya tidak pernah merasa saya ini kesiswaan, dari alasan mereka bahwa saya dekat dengan siswa, sehingga kepala madrasah memberikan tugas tambahan kepada saya sebagai wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, padahal saya sudah mengajukan untuk diganti dengan guru yang baru, yang lebih muda supaya mereka juga mendapatkan penagalaman, akan tetapi saya juga menikmati pekerjaan tersebut dan tidak menjadikannya

keluhan bagi saya, karena saya dalam menangani mereka bagaikan menangani anak sendiri, sehingga saya tidak merasa terbebani, malahan saya meningmatinya, apalagi tingkat MTs, mereka sangat membutuhkan perhatian yang berlebih”.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB juga mengungkapkan pernyataan bahwa:

“Insya Allah sesuai, disamping saya juga merupakan lulusan pendidikan matematika, jadi dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepada saya, saya mampu melaksanakannya”.

Berdasarkan dengan beberapa pendapat di atas, GFA juga memberikan pendapat, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB, beliau mengungkapkan bahwa:

“*Alhamdulillah* kompetensi akademik yang saya miliki sesuai dengan mata pelajaran yang saya ajarkan, saya merupakan guru fikih dan Al Qur’an, latar pendidikan saya adalah Megister Pendidikan Islam”.

Hal serupa juga diutarakan oleh GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB:

“*Alhamdulillah* saya mengajar mata pelajaran seni budaya sesuai dengan kompetensi akademik yang saya miliki, karena saya juga merupakan alumni dari UNIMED jurusan Seni”.

Dari hasil observasi peneliti lakukan pada tanggal 20 Januari 2018 Pukul 09.42 WIB bahwa akreditasi yang dimiliki oleh Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan adalah kategori B+ dengan dokumen terlampir.

Dari hasil wawancara tersebut di atas bahwa tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah sesuai dengan kompetensi akademik yang mereka miliki. Di dalam sebuah lembaga pendidikan yang bermutu, tenaga pendidik dan kependidikan juga harus mampu memahami perangkat pembelajaran, baik yang berkaitan dengan kurikulum, RPP dan media pembelajaran.

Terkait dengan persiapan pembelajaran bagi guru, Bapak Kamad saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 pukul 09.59 WIB mengatakan bahwa:

“Belakangan ini kita sudah mampu melaksanakan kurikulum 100 %, memang pada awalnya agak susah, dikarenakan perubahan kurikulum disesuaikan dengan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, perubahan-perubahan kurikulum dari KTSP kemudian K-13. Akan tetapi alhamdulillah kita terus mampu melakukannya”.

Hal yang sama juga dengan pernyataan kepala madrasah di atas, GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB juga menyatakan:

“Sebisa mungkin kita harus membuat sendiri, kita sesuaikan dengan materi ajar kita”.

Hal tersebut juga dikuatkan oleh GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Sebahagian saya mengambil dari internet, akan tetapi dikarenakan Mata Pelajaran Seni Budaya terkadang tidak sesuai dengan bahan pembelajaran, maka saya memperbaharui RPP tersebut dan disesuaikan dengan kurikulum. Sekolah juga menyediakan RPP yang diambil dari sub rayon akan tetapi juga tidak sesuai dengan materi pembelajaran, sehingga saya juga harus menyesuaikan isi dari RPP tersebut dengan kebutuhan pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan”.

Pernyataan di atas didukung oleh hasil observasi melalui studi dokumen yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 02 Maret 2018 pukul 10.15 WIB bahwa kepala madrasah memberikan bimbingan kepada guru dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran.

Dari hasil wawancara dan observasi di atas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan mempersiapkan bahan pembelajaran dengan mengupayakan membuat sendiri, akan tetapi terdapat tenaga pendidik mengambil persiapan bahan ajar dari sumber tertentu dan menyesuaikan perangkat

pembelajaran tersebut dengan situasi di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan proses pembelajaran melalui pelatihan-pelatihan kurikulum dan pelatihan lainnya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Kamad saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 pukul 09.59 WIB yang mengemukakan bahwa:

“Kita melakukan kerjasama dengan pihak lain, seperti KKM, kelompok seluruh Kepala MTs Kota Medan dan melakukan pelatihan-pelatihan rutin untuk guru dalam meningkatkan profesionalismenya, dan kita sendiri pun pernah mengundang tentor-tentor dari UIN, dari Tebing Tinggi untuk pelatihan K-13 dan penilaian, dan bahan ajar yang juga disampaikan oleh bidang pendidikan yayasan”.

Ungkapan Kepala Madrasah di atas didukung oleh GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Saya pernah mengikuti pelatihan-pelatihan Bimtek di luar madrasah, baik yang diadakan oleh Kementerian Agama maupun lembaga-lembaga tertentu untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran”.

Pernyataan tersebut di atas juga dikuatkan oleh GSBketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Saya masih belum pernah mengikuti kegiatan untuk meningkatkan profesionalisme saya dalam pembelajaran terkhusus untuk mata pelajaran Seni Budaya, akan tetapi jika untuk pembelajaran secara umum, saya sudah pernah mengikuti kegiatan atau workshop Kurikulum K-13”.

Pernyataan tersebut di atas didukung oleh hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti melalui studi dokumen pada tanggal 20 Januari 2018 pukul 11.37 WIB bahwa kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru mengundang lembaga peningkatan profesionalisme

guru untuk melatih guru dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran dengan baik dan benar.

Dari keterangan tersebut di atas bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme mereka dalam melaksanakan tugas di madrasah. Kegiatan peningkatan profesionalisme guru tersebut dilakukan dengan cara memanggil pemateri-pemateri yang berkompetensi di dalam bidang pendidikan untuk melatih guru dalam membuat perangkat pembelajaran yang baik. Kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pemerintah, Departemen Agama Kota Medan, Dinas Pendidikan Kota Medan, dan lembaga-lembaga pendidikan.

Sebuah lembaga pendidikan juga dikatakan memiliki mutu pendidikan yang baik ialah ketika siswa mereka mampu untuk menunjukkan kemampuannya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pendidikan tertentu.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Drs. Nasiruddin, S.Pd.I Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 pukul 09.59 WIB:

“Kalau saya lihat di 5 tahun terakhir ini, kita tidak kalah dengan sekolah-sekolah yang dianggap bagus, kita bisa masuk ke SMA N 02, SMK N 01, SMK N 13, dan MAN. Anak-anak kita mampu masuk kesana untuk meneruskan pendidikan mereka,

Penyampaian Kepala Madrasah tersebut di atas didukung oleh WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Pandangan umum tentang mutu pendidikan di madrasah ini adalah, jika seandainya kepala madrasah tidak baik dalam kepemimpinannya, mungkin dia juga tidak lagi menjadi kepala madrasah di mts ini, jadi kepala madrasah dari mulai tahun 2010 sapai sekarang bagus, dan awalnya pada masa beliau masuk kesini,

murid kita sedikit, setelah beliau menjalankan madrasah ini, sedikit demi sedikit murid menjadi lebih banyak, padahal dulu disini belum ada SMP, sekarang dengan kehadiran SMP di yayasan ini, justru murid mts semakin bertambah”.

Pernyataan serupa juga diutarakan oleh WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Berbicara masalah mutu pendidikan adalah berbicara tentang kualitas, kualitas pendidikan di madrasah dapat kita lihat dari kemampuan kita dalam mengikuti perlombaan-perlombaan seperti olimpiade, ya kami tidak kalah-kalah kali ini, artinya kami mampu bersaing dengan sekolah lain. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil olimpiade yang dilakukan di UNIMED, kami mampu menembus 10 besar juara, dan selalu terdengar MTs Al Manar dalam mengikuti perlombaan, artinya kita tidak kalah bersaing, walaupun kita masih belum mampu menembus juara 1, 2, dan 3, akan tetapi juara harapan selalu kita dapatkan. Pernah juara 1 renang sekabupaten Deli Serdang, Juara 1 se Sumatera utara, juara 2 futsal, mengikuti olimpiade di USU dan UNIMED mendapatkan medali perunggu. Dan alhamdulillah lulusan kita juga masuk ke berbagai jenjang, siswa kita lulus di MAN 1 Medan, kebanyakan ke MAN 3 Medan, SMA N 3 dan SMA N 13, alhamdulillah NIM anak kita mampu menembus sekolah-sekolah negeri di Kota Medan”.

GFA juga menguatkan pernyataan di atas, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Sepanjang yang saya lihat selama 3 tahun disini, dilihat dari mutu pendidikan, dari persentasi kelulusan siswa MTs Al Manar Medan sangat mengagumkan, bahkan kita semua lulus, ini kan menandakan bahwa kita bermutu dan berkualitas, bahkan jika kita lihat dari hasil ujian siswa kita ini ya *alhamdulillah*, bahkan kita sering mengutus siswa kita ini mengikuti olimpiade, baik itu olimpiade sains, matematika, dan olahraga”.

Hal yang sama dengan pernyataan GFA, GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB juga menyampaikan pernyataan yang sama yaitu:

“Kalau saya lihat ya pak, prestasi-prestasi anak di madrasah ini cukup baik, baik di bidang sains, olahraga dan seni. Terlebih lagi

karena madrasah ini adalah madrasah tsanawiyah, tentunya faktor keagamaanlah yang lebih menonjol tentunya, untuk pelajaran seni budaya juga sering mengikuti perlombaan-perlombaan yang diadakan oleh kecamatan, sekolah-sekolah dan lembaga-lembaga tertentu, dan *alhamdulillah* anak kita menjadi juara”.

Argumentasi tersebut di atas dikuatkan oleh hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti melalui studi dokumen pada tanggal 20 Januari 2018 pukul 09.42 WIB bahwa siswa MTs Al Manar Medan mendapatkan penghargaan dari lembaga POSI dalam mengikuti olimpiade sains dan mendapat mendali perunggu.

Dari pernyataan di atas dapat kita lihat bahwa, siswa di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan memiliki kualitas yang baik, hal tersebut dapat kita lihat dari kemampuan mereka dalam mengikuti perlombaan-perlombaan yang diadakan di sebuah lembaga pendidikan, siswa Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan mampu bersaing dengan siswa-siswa yang berasal dari sekolah-sekolah ternama di Kota Medan, dan terdapat juga siswa yang berprestasi dalam bidang sains yang mengikuti olimpiade Matematika dan IPA di UNIMED.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai seorang tenaga pendidik dan kependidikan juga harus mampu menguasai perkembangan teknologi untuk menambah wawasan pembelajaran dan peningkatan informasi. Hal tersebut juga dilakukan oleh Bapak Kamad saat dilakukan wawancara di Kantor Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 pukul 09.59 WIB, sebagaimana beliau mengungkapkan:

“Mereka sebagian besar mempunyai laptop, HP Android, kita juga dukung dengan WIFI, sehingga mereka mampu memperbaharui perkembangan pendidikan”.

Pernyataan tersebut juga dikuatkan oleh GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB juga mengatakan:

“*Insy Allah* saya mampu mempergunakan media teknologi dalam menunjang proses pembelajaran di kelas untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah al manar medan”.

Hal serupa juga disampaikan oleh GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Saya biasanya mengajar selalu menggunakan media laptop dan infocus yang disediakan di madrasah”.

Dari pendapat tersebut di atas dapat kita lihat bahwa, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan memberikan fasilitas berupa jaringan internet untuk guru dan tenaga kependidikan, agar mereka mampu menambah pengetahuan tentang keilmuan yang mereka miliki untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

3. Efektifitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian merupakan kemampuan seorang pemimpin lembaga pendidikan yang ada dalam dirinya yang sesuai dengan etika dan moral kehidupan di masyarakat, baik yang berkaitan dengan akhlak, tingkah laku, tata cara berkomunikasi dan hal-hal yang lain yang berkaitan dengan kepribadian seseorang. Efektifitas Kompetensi Kepribadian yang dimiliki oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah dapat dikatakan baik, hal tersebut sesuai dengan pernyataan WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Kompetensi Kepribadian yang dimiliki oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Manar ini sangat efektif, beliau mampu memberikan pengaruh terhadap warga MTs Al Manar Medan, baik yang berkaitan dengan guru, staff dan siswa. Beliau memiliki akhlak yang baik, sopan santun dalam berbicara, bahkan dalam memberikan teguran sekali pun kepala madrasah menggunakan bahasa yang baik, sehingga tidak menyinggung perasaan guru atau staff yang diberikan teguran.

Teguran tersebut beliau lakukan di dalam kantor kepala madrasah sendiri. Kepala Madrasah juga dalam melaksanakan Program Sekolah merupakan pelaksana pertama. Kepala Madrasah juga memiliki disiplin kerja yang tinggi, sehingga memberikan motivasi tersendiri kepada Guru dan siswa di MTs Al Manar Medan”.

Pernyataan tersebut di atas juga dibenarkan oleh WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB, beliau juga menyatakan:

“Kalau menurut saya pak, kemampuan atau kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam melaksanakan tugas di MTs Al Manar ini sudah efektif. Kepala Madrasah selalu datang tepat waktu ke madrasah, jika beliau berhalangan hadir atau terlambat, beliau selalu memberikan informasi kepada kami. Bahasa yang digunakan kepada kami juga baik, santun dan selalu penuh canda, tetapi beliau sangat berdisiplin dalam menjalankan tugas sekolah, sehingga kami segan kepada beliau”.

Pernyataan di atas didukung oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Kepala Madrasah selalu datang tepat waktu, bahkan mungkin saya yang datang terlambat pak. Bahasa yang digunakan Kepala Madrasah sangat santun, bijaksana juga, jika ada pekerjaan untuk segera diselesaikan, kepala sekolah selalu menggunakan bahasa yang baik dalam menyampaikannya kepada saya. Jadi menurut saya, kompetensi kepribadian yang dimiliki oleh kepala sekolah sudah efektif”.

GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB juga menguatkan pendapat Kepala Tata Usaha di atas, beliau mengungkapkan bahwa:

“Kalau saya melihat, kompetensi kepribadian kepala madrasah ini sudah efektif dilaksanakan di sekolah ini, kepala sekolah kita ini orangnya bijaksana, disiplin, dan ramah kepada guru-guru, masyarakat kalau bahasa pemimpin saat ini. Kalau kebetulan tidak ada jadwal di luar madrasah, beliau selalu datang tepat waktu, cuman namanya juga kepala sekolah, kesibukannya berbeda dengan kita guru-guru biasa ini, tetapi keseringannya tepat waktu. Kepala sekolah kita ini karna memang kebetulan beliau adalah tuan guru (ustad/pemuka agama), kepala madrasah menggunakan bahasa yang *alhamdulillah* santun, tegas dan berwibawa, dia mampu menyesuaikan bahasa yang dipakai dengan lawan

bicaranya, ketika dia berbicara dengan orang intelektual, maka bahasa yang digunakan adalah bahasa yang formal, dan ketika berbicara dengan wali murid dari kalangan menengah kebawah, kepala madrasah menggunakan bahasa-bahasa yang mudah dipahami oleh wali murid tersebut dan tentunya sangat santun”.

Pernyataan tersebut di atas juga dibenarkan oleh GSB ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB, beliau juga menyampaikan bahwa:

“Menurut saya pak, kompetensi kepribadian yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas di sekolah ini sudah efektif, hal tersebut terlihat dari disiplin kerja yang dia terapkan disini. Kalau kebetulan tidak ada jadwal di luar madrasah, beliau selalu datang tepat waktu, cuman namanya juga kepala sekolah, kesibukannya berbeda dengan kita guru-guru biasa ini, tetapi keseringannya tepat waktu. Kami disini selalu mengutamakan sistem kekeluargaan, terkadang selalu dengan bercanda, tetapi juga dengan menggunakan bahasa yang baik. Akan tetapi di dalam musyawarah yang sangat penting, kepala madrasah menggunakan bahasa yang tegas, bijaksana, santun, dan dapat dipahami dengan mudah oleh kami para guru”.

Dari hasil wawancara di atas bahwa efektivitas kemampuan atau kompetensi kepribadian yang dimiliki oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah efektif dan sesuai dengan kebutuhan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah tersebut memberikan suritauladan yang baik kepada guru, staff dan siswa dalam melaksanakan tugas sekolah, sopan dalam bertingkah laku dan santun dalam berbicara.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi Manajerial merupakan kemampuan seorang pemimpin lembaga pendidikan dalam membimbing, membina dan mengatur para guru, staff dan murid yang merupakan warga lembaga pendidikan yang beliau pimpin. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah baik dan efektif. Hal tersebut diungkapkan oleh WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di

Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB bahwa:

“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah efektif, hal tersebut dapat saya lihat dari kemampuan kepala madrasah dalam membuat program-program di sekolah ini, baik dalam pembuatan program tahunan, program semester dan program-program tambahan yang lain dalam meningkatkan kualitas madrasah ini, beliau memberikan tanggung jawab tambahan kepada guru untuk menjadi pembantunya sesuai dengan kemampuan yang dia miliki. Kepala ikut andil dan bahkan ia berangkat menghadiri rapat atau kepentingan madrasah di luar madrasah, beliau selalu menanyakan masalah yang sedang dihadapi oleh para pembantu kepala madrasah dalam pelaksanaan tugas mereka. Kepala Madrasah juga memberikan kesempatan kepada pembantu kepala madrasah dan guru untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka dengan mengikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidang masing-masing. Dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah selalu melakukan musyawarah bersama pembantu kepala madrasah dan guru untuk memutuskan sebuah kebijakan, walaupun terkadang pada waktu yang mendesak, kepala madrasah mengambil inisiatif sendiri dalam menentukan sebuah keputusan”.

Ungkapan tersebut di atas juga didukung oleh WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB, beliau menyatakan bahwa:

“Kepala Madrasah selalu memberikan bimbingan kepada saya dalam melaksanakan tugas saya sebagai pembantu kepala madrasah dalam bidang kesiswaan, beliau selalu memberikan solusi kepada saya jika mendapatkan masalah dalam menangani murid-murid disini. Dalam menentukan sebuah kebijakan yang berkaitan dengan program sekolah atau masalah yang sedang dihadapi sekolah, kepala sekolah selalu mengadakan musyawarah dengan kami para guru. Menurut saya, kemampuan manajerial kepala Madrasah sudah efektif dilaksanakan di sekolah ini”.

Pernyataan tersebut di atas juga dikometari oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Menurut saya pak, kompetensi manajerial kepala madrasah MTs Al Manar ini sudah efektif pak, beliau selalu membimbing saya dalam menyelesaikan tugas tata usaha dengan baik, jika saya mendapatkan masalah dalam tugas saya, beliau selalu memberikan

bimbingan dan solusi untuk saya kerjakan, kepala sekolah selalu memotivasi saya untuk meningkatkan kemampuan saya dalam mengelola ketatausahaan ini pak. Kepala sekolah selalu melibatkan saya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan ketatausahaan, dengan kata lain, kepala madrasah selalu melakukan musyawarah dengan para stafnya dalam pengambilan sebuah keputusan”.

Argumentasi di atas juga dikuatkan oleh GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Kompetensi Manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah sudah efektif, hal tersebut dapat dilihat dari kepala madrasah selalu membuat program tahunan di madrasah tsanawiyah al manar medan ini, hal ini dibuktikan dengan dokumen yang dilengketkan di papan informasi di ruang guru ini. Kepala madrasah selalu memotivasi guru untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala madrasah melakukannya tidak hanya di forum rapat saja, akan tetapi kepala madrasah juga memanggil guru-guru secara pribadi, diberikan motivasi tentang bagaimana meningkatkan proses belajar mengajar di kelas, beliau juga memberikan bimbingan kepada guru tentang bagaimana menciptakan proses pembelajaran yang menarik di dalam kelas. Kepala madrasah akan mengadakan rapat atau musyawarah dengan melibatkan para guru, dan hasil musyawarah tersebut yang merupakan keputusan yang diambil secara bersama-sama. Walaupun sebenarnya kepala punya hak untuk menentukan sebuah kebijakan, akan tetapi begitu demokratisnya beliau, sehingga dalam pengambilan sebuah keputusan dilakukan dengan rapat atau musyawarah. Kepala madrasah juga sering melakukan sosialisasi tentang bagaimana cara pembuatan RPP dengan baik kepada guru, setiap semester kepala madrasah melakukan pelatihan-pelatihan tentang bagaimana cara pembuatan RPP dengan baik, bahkan terkadang kepala madrasah menghadirkan pelatih atau tutor dari lembaga tertentu untuk melatih para guru dalam pembuatan RPP dengan baik”.

GSB juga mengutarakan hal yang sama terkait dengan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam melaksanakan tugas manajerial di sekolah ini ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB bahwa:

“Menurut saya pak, kompetensi manajerial kepala sekolah di sekolah ini sudah efektif pak, hal tersebut terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam membuat Program tahunan, walaupun berbentuk kalender pendidikan, beliau membuat program tahunan

tersebut di awal pembelajaran tahun ajaran baru, segala kegiatan madrasah dalam satu tahun sudah dimuat di dalam kalender pendidikan tersebut, walaupun terkadang ada ketidak tepatan waktu pelaksanaan program, akan tetapi program yang telah dibuat terlaksana dengan baik, Kepala Madrasah juga memberikan sosialisasi bagaimana cara pembuatan RPP yang baik secara umum ketika rapat, akan tetapi beliau masih belum pernah memberikan penjelasan secara pribadi kepada saya, Kepala Madrasah selalu memberikan motivasi kepada saya untuk selalu meningkatkan profesionalisme saya dalam mengajar, kepala madrasah juga memberikan saran kepada saya untuk membuat kreasi dalam mata pelajaran seni budaya, sebagai contohnya ialah pembuatan kaligrafi di dalam kelas, memakai kertas yang berwarna untuk memberikan suasana yang menarik di dalam kelas”.

Dari hasil wawancara di atas menyimpulkan bahwa Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, hal tersebut terlihat dari kemampuan kepala madrasah dalam membuat Program Tahunan Madrasah, kemampuan kepala madrasah dalam mengelola sarana dan prasarana madrasah dengan baik, kemampuan kepala madrasah dalam membimbing pembantu kepala madrasah dan guru dalam menyelesaikan tugas yang mereka emban. Kepala Madrasah dalam pengambilan sebuah keputusan dilakukan dengan cara musyawarah atau mufakat antara pembantu kepala madrasah dan guru.

c. **Kompetensi Supervisi**

Kompetensi Supervisi merupakan kemampuan kepala madrasah dalam memberikan penilaian terhadap kinerja pembantu kepala madrasah, staff tata usaha dan guru dalam melaksanakan tugas kependidikan di sekolah. Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melaksanakan supervisi di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah efektif. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB, beliau menjelaskan bahwa:

“Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah efektif, kepala madrasah selalu melaksanakan supervisi rutin yang dilaksanakan setiap akhir dari semester tahun

ajaran pembelajaran, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kualitas kinerja yang dimiliki oleh pembantu kepala madrasah, staff dan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di MTs ini. Kepala sekolah selalu mengawasi pembantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugas yang didelegasikan kepala mereka, karena kepala kepala sekolah sebagai pengatur atau manager di madrasah tsanawiyah ini”.

Penjelasan tersebut di atas didukung oleh pernyataan WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB, beliau menyatakan bahwa:

“Kemampuan atau kompetensi supervisi kepala madrasah menurut saya sudah efektif, hal tersebut terlihat dari kepala madrasah pernah melakukan pengawasan terhadap kinerja saya, saya juga sering berkoordinasi dengan kepala sekolah jika terdapat kegiatan-kegiatan kesiswaan, agar kepala madrasah juga ikut disana walau sebentar untuk memberikan motivasi kepada para siswa, terkadang kepala madrasah juga ikut membantu para guru yang sedang membimbing siswa dalam sebuah kegiatan”.

Ungkapan tersebut di atas juga dikuatkan oleh KTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 11.03 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah selalu mengawasi saya dalam melaksanakan tugas saya sebagai Ketua Tata Usaha, beliau selalu memberikan bimbingan kepada saya jika saya mendapatkan permasalahan dalam menyelesaikan tugas saya, terlebih lagi saya juga merupakan Bendahara BOS, beliau sangat mengawasi saya. Menurut saya kompetensi supervisi yang dimiliki kepala madrasah sudah efektif dilakukan di madrasah ini”.

Argumentasi yang sama juga diutarakan oleh GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Kepala sekolah selalu mengawasi para guru dalam proses pembelajaran berlangsung dengan cara melihat secara langsung ke kelas masing-masing, beliau juga mengontrol bagaimana cara guru mengajar, melihat siswa apakah terkontrol oleh guru atau tidak, sehingga proses pembelajaran di madrasah berjalan dengan baik. Kepala madrasah juga melakukan evaluasi pembelajaran setiap akhir semester, baik semester ganjil ataupun semester genap, hal tersebut dilakukan di dalam rapat rutin madrasah. Menurut saya

kompetensi supervisi kepala madrasah sudah efektif dilaksanakan di madrasah Al Manar ini”.

GSB juga mengutarakan hal yang sama terkait dengan kemampuan supervisi kepala madrasah dalam melaksanakan tugas supervisi di sekolah ini ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB bahwa:

“Menurut saya, kompetensi supervisi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pengawasan dan supervisi di madrasah sudah efektif dilakukan. Kepala madrasah selalu melakukan evaluasi kerja guru, baik dilakukan secara personal yaitu dengan cara memanggil guru ke dalam kantor kepala madrasah dan membimbing guru untuk memperbaiki cara mengajar yang digunakan. Kepala madrasah juga melakukan evaluasi kerja secara umum, biasanya dilakukan setiap akhir semester dan pembagian hasil belajar siswa (rapot)”.

Dari hasil wawancara di atas menyatakan bahwa Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, hal tersebut dapat kita lihat dari kemampuan kepala madrasah dalam memberikan pengawasan langsung terhadap kinerja pembantu kepala madrasah, staff dan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Kepala madrasah juga memberikan pengawasan langsung terhadap guru yang sedang melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas. Kepala madrasah melalui rapat melakukan evaluasi secara umum tentang kinerja pembantu kepala madrasah, staff dan guru yang dilakukan setiap akhir semester pembelajaran.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan seorang pemimpin lembaga pendidikan dalam berinteraksi dengan masyarakat sekitar dalam membangun dan mengembangkan lembaga pendidikan yang beliau pimpin. Kompetensi Sosial yang dimiliki oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah baik dan efektif. Hal tersebut didukung oleh pernyataan WKM I Bidang Kurikulum saat dilakukan

wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 08.54 WIB, beliau menyatakan bahwa:

“Kompetensi Sosial yang dimiliki Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah tergolong efektif dilakukan di madrasah ini, Kepala madrasah banyak mengikuti kegiatan di luar madrasah, dikarenakan beliau juga merupakan pengurus MUI, pengurus mesjid, bahkan terkadang ada beberapa jamaah beliau yang datang kesini untuk bertukar pikiran dengan kepala madrasah dalam berbagai masalah yang sedang dia hadapi, artinya dia juga sangat dibutuhkan oleh masyarakat luas. Kepala madrasah juga berperan aktif di dalam kegiatan yang diadakan di dalam sekolah, hal tersebut dibuktikan dengan kebijakan kepala madrasah dalam penyediaan sarana pendukung untuk kegiatan ekstrakurikuler madrasah, misal olahraga, seni dan pramuka”.

Pernyataan tersebut di atas didukung oleh ungkapan WKM III Bidang Kesiswaan ketika dilakukan wawancara di Kantor Wakil Kepala Madrasah pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul. 09.35 WIB, beliau mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya pak, Kompeten Sosial yang dimiliki oleh Kepala sekolah sudah efektif, Kepala madrasah melakukan kerjasama dengan lembaga tertentu untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini, kita alhamdulillah melakukan kunjungan semenjak beliau menjabat, sebelumnya kayaknya enggak ada. Setelah beliau menjabat sebagai kepala sekolah, setiap tahun kita melakukan kunjungan yang berkaitan dengan pembelajaran, pembelajaran IPA, kita pergi ke pabrik tempe, beliau mencari orang tua alumni yang berprofesi sebagai pembuat tempe, sehingga beliau menjalin kerjasama dengan masyarakat yang merupakan orang tua alumni, kita juga melakukan kerjasama dengan OEF cara melihat hilal, kita juga bekerja sama dengan UNIMED, UISU terkadang mereka mengirimkan guru PPL ke madrasah ini. Kepala sekolah berusaha untuk berpartisipasi dalam semua kegiatan yang ada di madrasah, akan tetapi selain beban kerja tambahan yang beliau emban, terkadang kegiatan tersebut di delegasikan kepada para guru dan selalu melakukan pengawasan terhadap kegiatan tersebut. Kepala sekolah juga berperan aktif di masyarakat dengan mengadakan pengajian-pengajian, baik pengajian bapak-bapak ataupun pengajian ibu-ibu, dan sempat memberitahukan ke pada stafnya bahwa kepala sekolah akan pulang duluan dikarenakan akan mengisi pengajian”.

Ungkapan tersebut di atas dikuatkan oleh KKTU, saat dilakukan wawancara di Kantor Tata Usaha pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 11.03 WIB, beliau mengatakan bahwa:

“Kepala Madrasah selalu mengundang masyarakat dalam menghadiri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah, dengan lembaga juga ada, misalnya adalah lembaga Fosi, Kepala madrasah juga berperan aktif dalam segala kegiatan yang dilakukan di madrasah. Dan Kepala madrasah juga sangat berperan aktif di masyarakat, dikarenakan kepala madrasah juga merupakan seorang ustad, beliau juga sering melakukan pengajian-pengajian. Menurut saya Kompetensi Sosial yang dimiliki oleh Kepala Madrasah sudah efektif”.

Perkataan di atas juga dibenarkan oleh GFA, saat dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.04 WIB, beliau menyampaikan bahwa:

“Menurut saya, Kompetensi Sosial yang dimiliki oleh kepala madrasah sudah efektif dilakukan di madrasah ini, kepala madrasah merupakan seorang ustad yang sangat berperan penting di kalangan masyarakat, beliau juga mengisi pengajian-pengajian di pengajian ibu-ibu dan bapak-bapak, beliau juga merupakan khatib jum’at dan beliau juga menjalin silaturahmi dengan lembaga-lembaga tertentu dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini. Kepala madrasah juga berperan aktif dalam pelaksanaan kegiatan yang diadakan di sekitar madrasah”.

Penyampaian yang sama juga diutarakan oleh Ibu Prisma Pranita, S.Pd Seni Budaya ketika dilakukan wawancara di Kantor Guru pada hari Senin, 05 Maret 2018 pukul 10.25 WIB bahwa:

“Menurut saya kompetensi sosial kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya di madrasah ini sudah efektif. Hal tersebut dilihat dari perlakuan kepala madrasah ketika praktek saya dan hasil praktek anak, ustad (kepala madrasah) menyerahkan sepenuhnya kepada saya sebagai guru mata pelajaran seni budaya, akan tetapi kepala madrasah terkadang memberikan masukan-masukan kepada saya tentang hal-hal yang menarik dalam seni budaya, kepala madrasah juga mengatakan kepada saya bahwa jika ada kerajinan tangan anak yang bagus untuk diberikan apresiasi kepada anak tersebut, agar dia lebih meningkatkan kembali kreatifitasnya. Kepala madrasah juga memberikan tauladan kepada kami tentang bagaimana berinteraksi dengan masyarakat sekitar dengan baik dan santun”.

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa Kompetensi Sosial Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah efektif dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Hal tersebut dapat dilihat dari peran serta kepala madrasah dalam setiap kegiatan kemasyarakatan, beliau juga merupakan seorang pemuka agama yang mengadakan kegiatan pengajian ibu-ibu dan bapak-bapak di masyarakat, beliau juga ikut serta di dalam kegiatan sosial lainnya, seperti gotong royong di kompleks tempat beliau tinggal dan berperan aktif dalam setiap kegiatan yang diadakan di sekolah dan lingkungan sekitar sekolah. Beliau menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

C. Pembahasan

1. Kompetensi kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi individu lain untuk menjalankan program-program yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan lembaga tersebut. Pernyataan tersebut didukung oleh Rohiat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok; bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan Rohiat (2008:14).

Kepemimpinan berasal dari kata “pemimpin”, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya (Sagala: 2009, 114). Suharsaputra juga menguatkan bahwa inti dari sebuah kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, ini mempunyai maksud adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suharsaputra, 2013:126). Mulyasa juga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mulyasa, 2002:107).

Pernyataan tersebut di atas didukung oleh hasil penelitian Yusnidar yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi tenaga pendidik dan kependidikan untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sarana sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana (Yusnidar, 2014).

Dari berbagai teori dan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpin pemimpin tersebut. Seorang pemimpin sebuah lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah dalam kepemimpinannya harus mempengaruhi tenaga pendidik dan kependidikan untuk melaksanakan program-program yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut.

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan merupakan keterampilan kepribadian yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Madrasah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Misalnya disiplin, ramah tamah, bertanggung jawab atas bawahan.

Pernyataan tersebut di atas didukung oleh apa yang disampaikan Sagala bahwa Kompetensi Kepribadian seorang Kepala Madrasah dalam memimpin sekolah atau madrasah harus konsisten dalam berfikir, berucap, disiplin dalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawab terhadap bawahannya (Sagala, 2009:127).

Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Jasman yang menyatakan bahwa, kompetensi kepribadian seorang kepala madrasah dan guru dalam berinteraksi dengan guru dan murid dalam proses pembelajaran dilakukan dengan santun dan bergaul secara efektif (Jasman, 2017). Sudharta juga menguatkan hasil penelitian di atas bahwa sifat-sifat kepemimpinan yang harus ditampilkan oleh seorang kepala sekolah adalah objektif, demokratis, ramah, humoris, jujur, disiplin, tegas, dapat mengontrol emosi, menghargai, motivator, memiliki

sifat kekeluargaan terhadap semua anggota, adil, berpendirian kuat, dan relegius. Berdasarkan karakteristik psikologis kepemimpinan kepala sekolah adalah pemimpin yang menunjukkan pribadi yang tenang, santai, sabar, teliti, tidak mudah terpengaruh, dan kesadaran diri yang tinggi (Sudharta, DKK).

Usman juga menyatakan hal yang sama bahwa pemimpin menjadi teladan bagi bawahan karena itu ia harus mampu memberikan keteladanan untuk dicontoh bawahannya. Kepemimpinan berkarakter memiliki empat sifat utama: memiliki sifat jujur, memandang jauh ke depan, memberi inspirasi dan cakap. Kombinasi ke empat sifat tersebut membentuk kredibilitas. Pemimpin yang kredibel dapat dipercaya. Esensi kepemimpinan adalah kepercayaan. Cara melakukan kepemimpinan berkarakter adalah dengan melakukan keteladanan secara nyata kepada bawahan, sehingga mereka terpengaruh untuk melakukannya (Usman, 2013).

Hasil penelitian di atas juga disahkan oleh hasil penelitian Moordiningsih yang menyatakan bahwa nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin akan menjadi panutan atau teladan bagi anggota kelompok untuk memunculkan prestasi kelompok. Nilai-nilai ini terkait dengan karakter yang dimiliki oleh pemimpin yang dapat memberikan teladan yang baik, dan ditunjukkan dengan perilaku yang konsisten, sehingga mendapatkan kepercayaan dari orang-orang yang dipimpinnya (Moordiningsih, 2015).

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya selalu memberikan motivasi dan sekaligus pelaksana pertama dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan di madrasah, sehingga bawahan lebih merasa nyaman dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan oleh kepala madrasah kepada mereka.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah dilakukan dengan terbuka dan transparan, sehingga tidak menimbulkan

pikiran negatif kepada kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah juga memberikan bimbingan kepada guru dan tenaga pendidikan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepala madrasah, sehingga para guru dan tenaga pendidikan merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya.

Sagala menjelaskan bahwa seorang kepala madrasah harus bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yaitu kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi, dan terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi (Sagala, 2009:128).

Hal tersebut di atas sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 yang menyatakan bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki akhlak yang mulia, mengembangkan tradisi dan akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas yang dipimpinnya dalam hal ini adalah madrasah, memiliki integritas kepemimpinan, memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan yang ia miliki, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah yang sedang dihadapi di madrasah, dan memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin pendidikan.

Dari teori dan hasil penelitian di atas menyimpulkan bahwa seorang pemimpin sebuah lembaga pendidikan harus memiliki karakter yang baik dalam kepribadiannya. Kepala madrasah harus mampu menjadi panutan atau teladan yang baik, sehingga mendapatkan kepercayaan dari orang-orang yang dipimpinnya.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam menyusun program dalam berbagai tingkatan dan memaksimalkan fungsi fundamental dalam sebuah lembaga pendidikan. Kepala madrasah juga harus mampu mengembangkan organisasi yang terdapat di dalam lembaga pendidikan yang berada di bawah kepemimpinannya. Kepala madrasah harus mampu mendayagunakan tenaga pendidik dan kependidikan secara optimal.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam kepemimpinannya melakukan perubahan kurikulum madrasah, dari kurikulum yang berbasis pesantren ke kurikulum madrasah tsanawiyah murni, sehingga pandangan masyarakat terhadap Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan berubah, yang dahulunya merupakan sebuah pesantren modern yang berbasis kurikulum pesantren menjadi madrasah tsanawiyah yang berbasis kurikulum madrasah tsanawiyah.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk terus meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga memberikan bimbingan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam menghadapi permasalahan pembelajaran.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan di luar madrasah untuk meningkatkan profesionalisme mereka dalam melaksanakan tugas kependidikan. Kepala madrasah juga menggunakan azas musyawarah dalam pengambilan sebuah keputusan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, sehingga guru dan tenaga kependidikan juga ikut bertanggung jawab dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

Sagala mengemukakan bahwa Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam mengatur lembaganya meliputi: kemampuan

kepala madrasah dalam menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, mampu memimpin guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, mampu mengelola guru dan staff dalam rangka sumber daya manusia secara optimal, mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah (Sagala, 2009:131).

Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian Nurussalami yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah (1) Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program kerja dalam meningkatkan kinerja guru, seperti program kegiatan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran dan rapat penyusunannya dilakukan di akhri tahun pelajaran, kegiatan MGMP dilakukan setiap dua minggu sekali pada hari Sabtu setiap bulannya, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan, kepala sekolah menyusun program kegiatan pembelajaran di sekolah, melaksanakan supervisi, diskusi dan rapat dengan guru, sehingga kinerja guru meningkat; (2) Pendekatan kompetensi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru adalah kepala sekolah melakukan pembinaan dan bimbingan kepada guru untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan pengembangan profesionalisme guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran (Nurussalami,2015).

Hasil Penelitian di atas dikuatkan oleh hasil penelitian Burhanuddin DKK menyatakan bahwa Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah (1) Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menyusun program sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah yang dijabarkan dalam tujuan dan dapat dinyatakan sudah berjalan ke arah yang lebih baik; (2) Pelaksanaan

program mengarah kepada pembentukan sekolah model efektif, yaitu menempatkan profesionalisme dan pemberdayaan semua personil sekolah bagi program peningkatan mutu pendidikan. Upaya kepala sekolah adalah meningkatkan kinerja guru demi keefektifitasan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru (Burhanuddin DKK, 2016).

Yuliana DKK juga dalam hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap semua kegiatan pengelolaan sekolah, melibatkan guru-guru yang berkompeten dibidangnya untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Gambaran profesionalisme guru jika dilihat dari kualifikasi akademiknya bahwa diperoleh data sebagian besar guru sudah menempuh pendidikan strata satu, kemampuan mengajar dan penguasaan materi sudah menunjukkan kualitas guru yang telah bersertifikasi. Hambatan kepala sekolah berupa keterbatasan fasilitas, menyamakan persepsi pada setiap pertemuan, dukungan dana partisipasi masyarakat. Namun di sisi lain, kepala sekolah juga didukung oleh letak sekolah yang strategis, kepercayaan dan dukungan masyarakat mengenai berbagai kebijakan yang diambil, lingkungan yang kondusif, serta pengelolaan administrasi dan keuangan sekolah yang transparan dan akuntabel (Yuliana, DKK, 2015).

Hasil penelitian yang sama juga diungkapkan oleh Erianto bahwa: (1) Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Panji Situbondo dalam perencanaan kinerja guru adalah (a) Perencanaan Peningkatan Kinerja Guru yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan; (b) Dalam merencanakan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah melibatkan seluruh civitas akademika sekolah termasuk guru; (c) Dalam merencanakan peningkatan kinerja guru kepala sekolah melakukan rekrutmen terhadap GTT baru dan melakukan analisis jabatan. (2) Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam peningkatan kinerja guru dengan melakukan berbagai upaya diantaranya adalah: (a) Memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti berbagai forum ilmiah, seperti:

diklat, penataran, seminar, dan workshop; (b) Studi lanjutan; (c) Revitalisasi MGMP; (d) Membentuk forum silaturahmi antar guru; (e) Meningkatkan kesejahteraan guru; (f) Penambahan fasilitas penunjang dan layanan serta penambahan koleksi perpustakaan; (g) Studi banding ke sekolah/madrasah yang lain secara personal; (h) Sertifikasi Guru (Eriyanto, 2014).

Dengan demikian melalui teori dan hasil penelitian tersebut di atas sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 mengenai Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang menyatakan bahwa seorang kepala madrasah harus mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan madrasah, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka memaksimalkan pendayagunaan sumberdaya madrasah secara optimal, dan Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan tersebut juga di atas, seorang kepala madrasah harus mampu Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, dan Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

Dari teori dan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah dalam kompetensi manajerial harus mampu Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan

sekolah/madrasah, Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, dan Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kompetensi Supervisi

Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan adalah dengan cara melakukan evaluasi terhadap program-program madrasah, misal program tahunan dan program semester, kepala madrasah juga melakukan supervisi terhadap proses pembelajaran dan kinerja guru serta kinerja tenaga kependidikan.

Kepala Madrasah juga melakukan pengawasan ketika proses pembelajaran sedang berlangsung di dalam kelas, kepala sekolah juga memantau kemampuan guru dalam mengajar, kemampuan guru dalam menertibkan peserta didik.

Pernyataan tersebut didukung oleh Sagala menyatakan bahwa untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang direncanakan, kepala sekolah dalam mengelola kegiatan perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih ke arah memberi bantuan, sedangkan penilaian lebih ke arah mengukur dengan cara melakukan audit mutu (1) apakah prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama atau tidak; (2) apakah prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama dipatuhi atau tidak; dan (3) apakah tujuan telah tercapai atau tidak. Kegiatan yang demikian ini disebut kegiatan supervisi. Untuk menjamin manajemen dilaksanakan dengan baik, maka harus dilakukan audit dokumen dan audit kepatuhan terhadap dokumen yang telah disepakati (Sagala, 2009:134).

Teori di atas didukung oleh hasil penelitian Afriadi dkk menyatakan bahwa: (1) Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kuala Batee Kabupaten Aceh Barat Daya telah menunjukkan kompetensi supervisi yang baik, khususnya dalam menyusun program supervisi akademik terhadap guru. Hal ini dapat dilihat dari program supervisi yang telah disusun dengan menetapkan tujuan, sasaran dan prosedur pelaksanaan supervisi, namun masih kurang kerjasama dengan pengawas sekolah. (2) Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kuala Batee Kabupaten Aceh Barat Daya telah menunjukkan kompetensi supervisi yang baik, khususnya dalam mengimplementasikan program supervisi akademik. Hal ini dapat dilihat dari penerapan model, pendekatan, dan teknik supervisi yang dijalankan, namun dalam penerapan teknik observasi belum dilengkapi dengan pedoman observasi, dan (3) Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kuala Batee Kabupaten Aceh Barat Daya khususnya dalam menindaklanjuti hasil supervisi masih kurang. Hal ini dapat dari tindak lanjut hasil supervisi dilakukan dengan mengevaluasi dan memberikan umpan balik melalui pembicaraan individual dengan guru yang disupervisi, namun kepala sekolah tidak menyusun rencana aks supervisi selanjutnya (Afriadi dkk, 2016).

Iwantoro melalui hasil penelitiannya juga mengungkapkan bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah secara psikologis akan berpengaruh pada kinerja guru. Kepuasan yang dirasakan oleh guru kepala sekolah dapat melaksanakan kegiatan supervisi dengan baik akan menambah motivasinya dalam menjalankan tugasnya, sehingga guru bekerja dengan suka rela. Kesukarelaan guru dalam bertugas akan dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya. Kinerja yang meningkat akan dapat lebih mudah mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sebaliknya jika guru tidak puas dengan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah maka motivasinya akan menurun dan berakibat pada rendahnya produktivitas mereka. Oleh karena itu kompetensi kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan mutlak dimiliki untuk membantu para guru dalam membelajarkan peserta didik. Dengan kompetensi

tersebut diharapkan dapat mengurai segala permasalahan dan kesulitan yang dihadapi oleh guru, tentu dengan cara yang manusiawi agar mereka termotivasi sehingga dapat memacu produktivitas kinerjanya yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya (Iwantoro, 2014).

Hasil penelitian yang sama juga dari hasil penelitian Eriyanto yang menyatakan bahwa Kompetensi manajerial Kepala SMK Negeri 1 Panji dalam mengevaluasi peningkatan kinerja guru. 1). Evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala SMK Negeri 1 Panji dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan melakukan supervisi pendidikan bagi guru, baik secara personal maupun kelompok. 2). Teknik supervisi pendidikan yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non directive*). 3). Aspek penilaian dalam supervisi pendidikan adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa (hasil tes dan prestasi siswa), RPP, dan silabus. 4). Dalam melakukan evaluasi, kepala SMK Negeri 1 Panji disamping menggunakan supervisi pendidikan, juga menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3) (Eriyanto, 2014).

Puspitasari juga melalui hasil penelitiannya mendukung hasil penelitian tersebut di atas menyatakan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) melakukan supervisi, baik secara personal maupun kelompok, (b) Teknik yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non directive*), (c) Aspek penilaian dalam supervisi adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa, RPP, dan silabus. (d) menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3) (Puspitasari, 2015).

Usman dkk juga mengemukakan hasil penelitiannya bahwa (1) Kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Tanggamus sebesar 78,0%. (2) Kompetensi supervisi kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP negeri di Kabupaten Tanggamus sebesar 79,6%. (3) Secara bersama-sama

kompetensi manajerial dan kompetensi supervisi kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Tanggamus sebesar 80,5 % (Usman dkk, 2015).

Evaluasi pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dilakukan secara rutin dua minggu sekali setiap bulannya, dan melaksanakan evaluasi pendidikan secara menyeluruh pada akhir semester ganjil dan akhir semester genap, kepala madrasah memberikan masukan-masukan kepada guru untuk memperbaiki kekurangan dalam praktek mengajar dan motivasi guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme kerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

Dengan demikian melalui teori dan hasil penelitian di atas sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2017 terkait dengan kompetensi supervisi kepala sekolah/madrasah yang menyatakan bahwa merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Dari teori dan hasil penelitian di atas menyimpulkan bahwa kepala madrasah harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personil lainnya di sekolah atau madrasah yaitu mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat, mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.

d. Kompetensi Sosial

Setiap manusia selalu terkait dengan lingkungan masyarakat dimana manusia itu berinteraksi. Kepala sekolah, guru, dan personal lainnya di sekolah harus berinteraksi baik dalam internal sekolah maupun dengan eksternal sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah tidak dapat dilepaskan dari lingkungan masyarakatnya.

Tingkah laku kepala sekolah dalam lingkungan sosial harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sosial budaya dimana ia berada dan menggali nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Dilihat dari sudut pandang sosiologi menurut Sarwono (1984:2) tingkah laku manusia sebagai bagian dari lingkungannya yang terbatas seperti keluarga, desa masyarakat di suatu wilayah tertentu dan sebagainya. Hal ini mendorong kepala sekolah harus memiliki kemampuan sosial baik pada lingkungan internal sekolah, lingkungan pemerintah kabupaten/kota dimana sekolah itu berada dan lingkungan Masyarakat.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan guru, murid dan masyarakat, hal tersebut dikarenakan kepala madrasah juga merupakan seorang ustadz (tokoh agama) dan pengurus MUI di daerah tempat beliau tinggal. Bahasa yang digunakan kepala madrasah dalam menyampaikan sebuah kebijakan menggunakan bahasa yang santun.

Kepala madrasah dalam memberikan teguran kepada guru dan tenaga kependidikan yang melakukan kesalahan adalah dengan cara memanggil guru atau tenaga kependidikan yang bersangkutan ke kantor kepala madrasah, agar guru atau tenaga kependidikan yang melanggar disiplin madrasah tersebut lebih merasa dihargai. Kepala madrasah juga menjelaskan hal yang tidak seharusnya dilakukan oleh guru tersebut dan memberikn teguran kepadanya dengan bahasa yang baik dan santun.

Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian Fatimah dkk menyebutkan bahwa Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru yaitu menyampaikan pesan kepada guru baik secara lisan (memanggil dan teguran langsung) maupun secara tulisan (surat peringatan); Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu memberikan contoh teladan dengan hadir ke sekolah tepat waktu dan pulang paling akhir; dan Komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru yaitu komunikasi antar pribadi dan komunikasi dalam memecahkan masalah di dalam pembelajaran dengan cara mengkoordinasi dan mencari solusi dengan komite dan pengawas sekolah,

serta Dinas Pendidikan terkait. Diharapkan kepada komite dan kepala sekolah agar dapat memberikan dorongan dan pembinaan dalam kinerja guru tentang profesional, kedisiplinan dan tanggungjawab guru secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah (Fatimah dkk, 2015).

Hasil penelitian di atas juga dikuatkan oleh hasil penelitian Yodiq yang menyatakan bahwa seorang pemimpin diharuskan agar dapat melakukan komunikasi interpersonal secara efektif guna dapat memiliki kedekatan secara emosional antara pimpinan dan bawahan serta sesama bawahan sehingga apabila penyampaian informasi berlangsung akan lebih mudah dan lebih santai dalam melakukan pencapaian tujuan dari informasi, kedekatan yang dimiliki membuat informasi yang disampaikan mudah untuk diterima dan dijalankan. Di mana nantinya faktor – faktor tersebut dapat meningkat dan berperan terhadap motivasi guru (Yodiq, 2016).

Kepala madrasah menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga tertentu dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, diantaranya adalah Lembaga Pendidikan Dharmawangsa, UNIMED, UNIVA, UISU, Asuransi Takaful, Lembaga Keuangan BMT, FOSI, Bank Aceh, Lembaga Amil Zakat PKU dan lembaga-lembaga yang lain.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar juga aktif di dalam kegiatan kemasyarakatan yang ada di daerah beliau tinggal. Beliau ikut dalam kegiatan majlis taklim ibu-ibu sebagai penceramah, khutbah jum'at dan kegiatan-kegiatan sosial lainnya.

Sagala menjelaskan bahwa kompetensi sosial kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan harus mampu Pertama, terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah yaitu (1) mampu bekerja sama dengan atasan bagi pengembangan dan kemajuan sekolah; (2) mampu dan bersedia bekerjasama dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua peserta didik bagi

pengembangan dan kemajuan sekolah; (3) mampu bekerjasama dengan sekolah lain dan instansi pemerintahan yang terkait dalam rangka pengembangan sekolah; dan (4) mampu bekerjasama dengan dewan pendidikan kota/kabupaten dan *stakeholders* sekolah lainnya bagi pengembangan sekolah.

Kedua, mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat (1) mampu berperan aktif dalam organisasi sosial masyarakat; (2) mampu berperan aktif dalam kegiatan informal dan ikut menyelesaikan masalah-masalah sosial di luar sekolah; (3) mampu berperan aktif baik sebagai pemimpin maupun anggota dalam kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga atau kegiatan masyarakat lainnya; dan (4) mampu melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintah.

Ketiga, memiliki kepekaan sosial terhadap atau kelompok lain (1) mampu menggalipersoalan dari lingkungan sekolah (berperan sebagai *problem finder*); (2) mampu dan kreatif menawarkan solusi (sebagai *problem solver*); (3) mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat, dan pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan; (4) mampu bersikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal sekolah; (5) mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain; dan (6) mampu bersikap empatik/sambung rasa terhadap orang lain (Sagala, 2009:134).

Pendapat tersebut di atas didukung oleh hasil penelitian Jasman menyatakan bahwa Adapun Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru, yaitu dengan mendengarkan ide/saran dari para guru, Sosialisasi, mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan, memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru, Membagi tugas secara bersama (tidak monopoli), memberikan teladan, bertindak sesuai dengan kemampuan guru, memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin, dan Mengikuti pelatihan berkaitan dengan kompetensi sosial guru (Jasman, 2017).

Hasil Penelitian tersebut di atas dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Krismastyanti yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kompetensi sosial sub, karena subjek memiliki perasaan dalam dirinya untuk ingin menolong orang lain, berempati kepada orang lain, dan memahami orang lain, selain itu subjek merasa bahwa hal itu merupakan suatu keharusan dalam dirinya. Dan faktor lain yang menyebabkan mengapa subjek memiliki kompetensi sosial yang baik adalah faktor didikan dari orangtua subjek semasa subjek masih kecil dulu dan faktor ajaran agama yang dianut oleh subjek (Krismastyanti, 2015).

Hasil penelitian yang sama dengan juga menurut Pambudi menyatakan bahwa Pembinaan kompetensi bidang sosial dilakukan oleh kepala sekolah dalam kegiatan rutin, pembinaan mencakup 3 kompetensi yaitu dengan bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelaminagama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi dan dalam pembinaan tersebut Kepala sekolah berupaya agar guru memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. Dalam melakukan pembinaan kepala sekolah mengharapkan agar guru mampu beradaptasi dan mampu berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain. Usaha kepala sekolah dalam upaya meningkatkan sikap inklusif guru dan sikap tidak diskriminatif guru dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara melakukan pembinaan terhadap sikap santun guru, dan memupuk kebiasaan untuk berpegang teguh pada adat ketimuran, bahwa yang muda menghargai yang tua tanpa memandang derajat, pangkat, tanpa pandang bulu (Pambudi, 2012).

Hasil penelitian tersebut di atas selaras dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 terkait dengan kompetensi sosial kepala madrasah yaitu Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Dari teori dan hasil penelitian di atas dapat kita ambil kesimpulan bahwa kompetensi sosial kepala madrasah adalah terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah, mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain, dan kemampuan kepala madrasah dalam mendelegasikan tanggung jawab kepada tenaga pendidik dan kependidikan.

2. Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan

Madrasah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh karena itu dibutuhkan kepada madrasah untuk merencanakan dan mengelola sumberdaya potensial yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki wewenang dan memikul tanggung jawab mengelola program madrasah untuk mewujudkan tujuan lembaga pendidikan. Maju dan mundurnya suatu madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Sardiman: 2009, 164).

Disamping itu pula, kepala madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu pendidikan. secara umum. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu pendidikan mencakup *input*, *proses*, dan *output* pendidikan (Departemen Pendidikan Nasional: Edisi ke-3, 2001,24).

Kurikulum yang digunakan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Departemen Agama Kota Medan. Penerapan kurikulum di madrasah ini sudah dilaksanakan dengan baik dan benar, hal tersebut juga dapat kita lihat dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Perubahan kurikulum yang sering terjadi juga mampu dikendalikan oleh kepala madrasah dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan kepada tenaga pendidik di madrasah.

Sehingga kemampuan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan melalui bimbingan kepala madrasah mampu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama Kota Medan Bidang Pendidikan. Guru juga mampu membuat perangkat pembelajaran dengan baik, dengan cara menyesuaikan rancangan kurikulum dengan kebutuhan peserta didik di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

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

mengikut sertakan pegawai yang bersangkutan dalam kegiatan pelatihan, kerjasama dengan para donatur dan menerapkan sistem absensi elektrik terhadap para guru dan pegawai (Solehan, 2015).

Hal tersebut di atas memberikan pengaruh yang baik terhadap mutu pendidikan yang ada di madrasah tersebut. Hal itu dapat dilihat dari kemampuan peserta didik dalam mengikuti perlombaan-perlombaan, baik di bidang sains dan olahraga yang di selenggarakan oleh lembaga pendidikan tertentu di Kota Medan.

Dari hasil observasi melalui studi dokumen yang peneliti lakukan bahwa terdapat beberapa siswa yang mampu berprestasi di bidang akademik dan olahraga, diantaranya adalah Adamsyah Prana Walidin yang mendapatkan medali perunggu dalam bidang IPA dan Puspa Shinta Aulia juga mendapatkan medali perunggu dalam bidang IPS tingkat SMP/MTS pada Olimpiade Sains Pra OSK(OSPO) 2018 yang diselenggarakan di Universitas Negeri Medan.

Pernyataan tersebut di atas selaras dengan apa yang di sampaikan Mulyasa (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan adalah:

a. Kurikulum

Kurikulum yang digunakan di madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan merupakan kurikulum Kementerian Agama Kota Medan Bidang Kurikulum, dan penerapannya di madrasah sudah dapat dilakukan dengan baik.

b. Media/Alat Pembelajaran

Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga telah dapat menggunakan media pembelajaran dengan baik, seperti komputer, laptop, gadget dan wifi. Hal tersebut juga diambil dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan.

c. Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga dikatakan baik, hal tersebut juga

dipengaruhi oleh pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam proses pembelajaran, sehingga para guru serius dalam mengajar dan peserta didik kondusif dalam proses pembelajaran.

Teori di atas didukung oleh hasil penelitian Hajar yang menyatakan bahwa pemetaan mutu yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah secara umum telah dilaksanakan dengan baik. Penyusunan rencana pemenuhan mutu yang dilakukan madrasah cukup baik. Pelaksanaan pemenuhan mutu yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah cukup baik artinya bahwa telah dilakukan pemenuhan 8 standar nasional pendidikan dalam penyelenggaraan madrasah yaitu pemenuhan standar isi, pemenuhan standar proses, pemenuhan standar kompetensi lulusan, pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan, pemenuhan standar sarana dan prasarana, pemenuhan standar pengelolaan, pemenuhan standar pembiayaan dan pemenuhan standar penilaian pendidikan. Evaluasi/audit mutu yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah cukup baik, ditunjukkan dengan adanya pelaksanaan evaluasi formatif yang mengacu pada indikator proses, evaluasi sumatif yang mengacu pada indikator output, outcome dan dampaknya dan melakukan audit terhadap proses pemenuhan SNP sesuai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya (Fajar, 2017).

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan melalui studi dokumen, Lulusan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan juga mampu melanjutkan pendidikan di sekolah-sekolah menengah atas ternama di Kota Medan, diantaranya adalah SMA 13 Medan, MAN 1 Medan, MAN 2 Medan, MAN 3 Medan, dan sekolah-sekolah ternama lain di Kota Medan.

Dari teori dan hasil penelitian di atas dapat kita simpulkan bahwa Pelaksanaan pemenuhan mutu yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah cukup baik artinya bahwa telah dilakukan pemenuhan 8 standar nasional pendidikan dalam penyelenggaraan

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

3. Efektivitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar, sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan guru-guru meningkat dalam membimbing pertumbuhan murid-muridnya (Rosmiati dan Achmad, 2009:141).

Efektivitas memiliki arti ketepatangunaan atau hasil guna atau menunjang tujuan yang dicapai (Pius Abdillah, 2008, 110). Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia efektivitas diartikan hal yang ada efeknya atau ada pengaruhnya terhadap sesuatu (KBBI, 2008: 375). Dari pengertian diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa, efektivitas yaitu ketepatangunaan yang dimiliki oleh sesuatu yang mampu menghantarkan sesuatu tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dengan kompetensi kepribadian yang dia miliki mampu memberikan

pengaruh kepada para guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas kependidikan di madrasah. Guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaan mereka merasa nyaman. Hal tersebut merupakan bimbingan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada mereka.

Kepala madrasah juga memberikan kebebasan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme mereka dalam melaksanakan tugas di madrasah dengan cara mengikutsertakan guru dan tenaga pendidikan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, baik yang diadakan oleh pemerintah kota/kabupaten dan lembaga-lembaga penjamin mutu pendidikan lainnya.

Kepala madrasah juga memberikan pengawasan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan pembelajaran di dalam kelas, sehingga guru serius dalam melaksanakan pembelajaran, baik menggunakan media pembelajaran dan penguasaan kelas. Kepala madrasah juga melakukan evaluasi kerja terhadap guru dan tenaga kependidikan setiap dua minggu sekali dalam satu bulan pada hari Sabtu sore dan dilakukam setiap akhir semester genap dan ganjil. Hal tersebut dilakukan untuk tercapainya tujuan pendidikan dan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.

Kepala madrasah juga menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga tertentu dalam meningkatkan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. Yakni dengan menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan seperti Dharmawangsa, lembaga Keuangan BMT, Bank Aceh dan lembaga keagamaan lainnya.

Efektivitas kompetensi kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dapat kita perhatikan dari sistem kekeluargaan yang di bangun di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, terlaksananya program tahunan, kualitas pembelajaran yang baik, dan mutu lulusan yang mampu bersaing dalam melanjutkan jenjang pendidikan ke lembaga-lembaga pendidikan favorit di Kota Medan dan luar kota.

Pernyataan tersebut di atas di dukung oleh hasil penelitian Damayanti dkk yang menyatakan bahwa efektifitas peran dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah: 1) Kepala Sekolah memiliki profesionalisme sebagai pendidik dan untuk memotivasi guru untuk memiliki profesionalisme sebagai guru. 2) Sebagai manajer, kepala sekolah melakukan fungsi manajemen yang baik, sekolah mampu mengelola organisasi sehingga manajemen yang efektif. 3) Peran dan fungsi sebagai administrator berjalan dengan baik, itu terbukti, dengan bukti-bukti fisik dalam bentuk pengelolaan administrasi sekolah sebagai indikator. 4) Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor berjalan cukup baik, dengan program pengawasan untuk guru dan staf dan peran pengawasan dirasakan oleh guru dan staf sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja dalam belajar dan bekerja di sekolah. 5) Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin berjalan dengan baik. Kepala sekolah memiliki integritas, komitmen disiplin, konsistensi dan demokratis. Sebagai kepala sekolah, organisasi sekolah pemahaman pokok, visi misi dan karakteristik Sekolah Dasar Islam Terpadu Permata Bunda. 6) Peran dan fungsi sebagai kepala pencipta iklim kerja berjalan dengan baik . Kepala Sekolah selalu berusaha lingkungan kerja yang kondusif bagi guru dan CPNS, sehingga optimal produktivitas di tempat kerja. 7) Pelaku memiliki jiwa entrepreneur, sebagai indikator utama memiliki motivasi yang tinggi, pantang menyerah, optimistis, memiliki kreativitas dan inovasi yang cukup baik untuk mempromosikan sekolah (Damayanti dkk, 2015).

Hasil penelitian di atas juga dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Mariyati dkk menyebutkan bahwa efektifitas peran dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan 1) peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pendidik, kepala sekolah memiliki profesionalisme sebagai pendidik dan dapat memotivasi guru untuk memiliki profesionalisme sebagai guru, 2) peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, mampu mengelola organisasi sekolah sehingga pengelolaan

berjalan dengan efektif, 3) peran dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator berjalan dengan baik, sebagai indikator dengan adanya bukti-bukti fisik administrasi pengelolaan sekolah, 4) peran dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor berjalan cukup baik, dengan berjalannya supervisi pada guru dan karyawan, dan dirasakannya peran supervisi oleh guru dan karyawan sebagai media untuk meningkatkan kinerja, 5) peran dan fungsi sebagai pemimpin berjalan dengan baik, memiliki integritas, disiplin, komitmen, konsisten dan demokratis. Sebagai pimpinan sangat memahami organisasi sekolah, visi, misi dan karakteristik SD Muhammadiyah Metro Pusat, 6) peran dan fungsi sebagai inovator berjalan dengan baik. Kepala sekolah sebagai agen pembaharuan mengupayakan pengembangan wawasan bagi guru dan karyawan sehingga produktivitas lebih baik, 7) peran dan fungsi sebagai motivator berjalan dengan baik dengan indikator guru dan karyawan melaksanakan kerja sesuai dengan target dan pemberian penghargaan beasiswa pendidikan ke S2, 8) peran dan fungsi sebagai wirausahawan, kepala sekolah memiliki jiwa *entrepreneur*, dengan indikator memiliki motivasi yang tinggi, pantang menyerah, optimis kreatif dan cukup gigih untuk memajukan sekolah (Mariati dkk, 2015).

Dari teori dan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa efektifitas kompetensi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan meliputi: 1) Kepala Sekolah memiliki profesionalisme sebagai pendidik dan untuk memotivasi guru untuk memiliki profesionalisme sebagai guru. 2) Sebagai manajer, kepala sekolah melakukan fungsi manajemen yang baik, sekolah mampu mengelola organisasi sehingga manajemen yang efektif. 3) Peran dan fungsi sebagai administrator berjalan dengan baik, itu terbukti, dengan bukti-bukti fisik dalam bentuk pengelolaan administrasi sekolah sebagai indikator. 4) Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor berjalan cukup baik, dengan program pengawasan untuk guru dan staf dan peran pengawasan dirasakan oleh guru dan staf sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja dalam belajar dan bekerja di sekolah. 5) Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin

berjalan dengan baik. Kepala sekolah memiliki integritas, komitmen disiplin, konsistensi dan demokratis. Sebagai kepala sekolah, organisasi sekolah pemahaman pokok, visi misi dan karakteristik Sekolah Dasar Islam Terpadu Permata Bunda. 6) Peran dan fungsi sebagai kepala pencipta iklim kerja berjalan dengan baik . Kepala Sekolah selalu berusaha lingkungan kerja yang kondusif bagi guru dan CPNS, sehingga optimal produktivitas di tempat kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, akhirnya dapat terjawab dengan hasilnya ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, yaitu :

1. Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah memiliki kompetensi kepemimpinan yang sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 yang meliputi; (1) Kompetensi Kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Supervisi; dan (4) Kompetensi Sosial.
2. Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sudah baik. Hal tersebut dapat kita perhatikan dari kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran dengan baik, guru juga mampu menciptakan pembelajaran yang inovatif serta menyenangkan. Kemampuan siswa-siswi Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam bersaing dengan sekolah-sekolah maju di Kota Medan, baik dari bidang ilmu pengetahuan sosial, sains, seni dan olahraga.
3. Efektivitas Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan.
 - a. Kompetensi Kepribadian: Kepala Madrasah memberikan suritauladan yang baik kepada pembantu kepala madrasah, staff, guru dan murid dalam bertingkah laku, serta menggunakan bahasa yang baik dalam berbicara.
 - b. Kompetensi Manajerial: Kepala Madrasah membuat Program Tahunan Madrasah, kemampuan kepala madrasah dalam membimbing pembantu kepala madrasah dan guru dalam menyelesaikan tugas yang mereka emban, kemampuan Kepala Madrasah dalam pengambilan sebuah keputusan dilakukan dengan cara musyawarah atau mufakat antara pembantu kepala madrasah

dan guru, dan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengelola sarana dan prasana di madrasah dengan baik.

- c. **Kompetensi Supervisi:** Kemampuan kepala madrasah dalam memberikan pengawasan langsung terhadap kinerja pembantu kepala madrasah, staff dan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran, kepala madrasah juga memberikan pengawasan langsung terhadap guru yang sedang melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas, Kepala madrasah melalui rapat melakukan evaluasi secara umum tentang kinerja pembantu kepala madrasah, staff dan guru yang dilakukan setiap akhir semester pembelajaran.
- d. **Kompetensi Sosial:** kepala madrasah berperanserta dalam setiap kegiatan kemasyarakatan, beliau juga merupakan seorang pemuka agama yang mengadakan kegiatan pengajian ibu-ibu dan bapak-bapak di masyarakat, beliau juga ikut serta di dalam kegiatan sosial lainnya, seperti gotong royong di kompleks tempat beliau tinggal dan berperan aktif dalam setiap kegiatan yang diadakan di sekolah dan lingkungan sekitar sekolah. Beliau juga menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

B. Saran

Adapun yang dapat direkomendasi dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan agar meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan yang dimilikinya, seperti Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Supervisi, dan Kompetensi Sosial.
2. Kepala Madrasah, Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan agar meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan, Baik dalam bidang sains, seni dan olahrag.

3. Tenaga Pendidik dan Kependidikan agar mempersiapkan perangkat pembelajaran dengan baik dan melaksanakan pembelajaran efektif , efisien, kreatif dan menyenangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Pius. *Kamus Islmiah*. Surabaya: Arkoal, 2008
- Adian, Nur. *Hasil Wawancara Wakil Kepala Madrasah III Bagian Kesiswaan*. Kantor Wakil Kepala Madrasah: Senin, 05 Maret 2018 Pukul. 09.35 WIB
- Afriadi, dkk. *Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 1 Kuala Batee Kabupaten Aceh Barat Daya*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 4 No 2, Mei 2016. Diakses pada Tanggal, 25 Mei 2018 Pukul 14.09 WIB
- Ardillah, Rina. *Hasil Wawancara Ketua Tata Usaha*. Kantor Ketua Tata Usaha: Senin, 05 Maret 2018 Pukul 11.03 WIB
- Arief, S. Sadiman Dkk, *Media Pendidikan, Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya*, Jakarta: PT Rajawali Pers, 2009
- Azizy, Qodri. *Pendidikan (Agama) untk Membangun Etika Sosial*. Semarang: Aneka Ilmu, 2002
- Bakhtiar, Amsal, *Filsafat Agama*. Jakarta: Logis Wacana Ilmu, 1997
- Burhanuddin, dkk. *Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 4 Wira Bangsa Meulaboh Kabupaten Aceh Barat*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Vol 4 No. 1, Februari 2016. Diakses pada Tanggal, 26 Mei 2018 Pukul. 12.04 WIB
- Damayanti dkk. *Efektifitas Peran dan Fungsi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Dasar Islam Terpadu Permata Bunda Bandar Lampung)*. Jurnal FKIP Unila Tahun 2015: Jln. Soemantri Brojonegoro No.1, Gd. Meneng, Bandar Lampung. Diakses pada Tanggal 26 Mei 2018 Pukul 21.41 WIB
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: Syamil Al-Qur'an. 2005
- Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SMU Jakarta, 2001
- Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010

- Eriyanto. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Panji Situbondo*. Jurnal Lisan Al-Hal Volume 6 No 2, Desember 2014. Diakses pada tanggal, 25 Mei 2018 Pukul. 05.45 WIB
- Fadjar, Malik. *Visi Pembaruan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3NI, 1998
- Fatimah dkk. *Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sma Negeri 1 Geumpang Kabupaten Pidie*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 3, No. 4, November 2015. Diakses Pada Tanggal 27 mei 2018 Pukul 10.22 wib
- Fuad, Muhammad. *Al Lu'lu' Wal Marzan Hadist-Hadist Pilihan yang Disepakati Al-Bukhari dan Muslim*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2002
- Gembira, Sutan. *Hasil Wawancara Guru I Fikih dan Al-Qur'an*. Ruangan Guru: Senin, 05 Maret 2018 Pukul 10.04 WIB
- Hapsari, Wara DKK. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Menggunakan Diagram Ishikhawa di SMA Negeri 1 Suruh*. Universitas Sebelas Maret Surakarta; Mahasiswa Manajemen Pendidikan, 2015. Diakses pada tanggal 11 Oktober 2017 pukul. 15.58 WIB
- Hidayat, Rahmat dan Candra Wijaya. *Ayat-Ayat AlQur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI). 2017
- [http://www.mediapendidikan.info/wp-content/uploads/2014/12/permendiknas_13 Tahun_2007-sks_lamp.pdf](http://www.mediapendidikan.info/wp-content/uploads/2014/12/permendiknas_13_Tahun_2007-sks_lamp.pdf), diakses tanggal 27-11.2017 pukul 07.21
- Iskandar, *Metodologi Penelitian dan Pendidikan dan Sosial*. Jakarta: GP. Press, 2009
- Ismuha, dkk. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*. Jurnal Administrasi Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala Vol. 4 No. 1, 2016. Diakses Tanggal, 30 Oktober 2017 Pukul. 09.24 WIB
- Iwantoro. *Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru dalam Rangka Mencapai Tujuan Pendidikan*. Jurnal Ilmu Tarbiyah "at-Tajdid" Vol 3 No 2, Juli 2014. Diakses pada Tanggal 25 Mei 2018 Pukul 14.03 WIB
- Jasman. *Kompetensi Sosial Kepala Madrasah dan Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam*. Jurnal Pendidikan Islam Vol. 2 No 2 Tahun 2017. Diakses tanggal, 25 Mei 2018, Pukul. 10.44 WIB

Jasman. *Kompetensi Sosial Kepala Madrasah Dan Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam*. Jurnal Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup. Diakses pada tanggal 25 Mei 2018 pukul 10.44 WIB

Krismastyanti, Adventina. *Kompetensi Sosial Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri (Sman) 105 Jakarta*. Jurnal Program Sarjana, Universitas Gunadarma, 2015. Diakses pada tanggal 25 Mei 2018 Pukul 14.15 WIB

Mariati dkk. *Efektivitas Peran Dan Fungsi Kepala Sekolah Dasar Muhammadiyah Metro*. Jurnal FKIP Unila Tahun 2014: Jln. Soemantri Brojonegoro No.1, Gd. Meneng, Bandar Lampung. Diakses pada Tanggal 26 Mei 2018 Pukul 21.46 WIB

Masnur, Muslich, *KTPS (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) Dasar Pemahaman dan Pengembangan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, cet-5

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999

Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004

Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Rosdakarya, 2002

Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007

Nurussalami. *Kompetensi Manjerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Tungkop*. Jurnal Ilmiah CIRCUIT Vol 1 No 1 Juli 2015. Diakses pada Tanggal 25 Mei 2018 Pukul. 05.39 WIB

Pambudi, agus. *Pembinaan Kompetensi Sosial dan Kompetensi Kepribadian dalam Kerangka Profesionalisme Guru (Studi Kasus di SMK Negeri 9 Surakarta)*. Artikel Publikasi Ilmiah Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta 2012. Diakses Pada Tanggal 26 Mei 2018 Pukul 21.07 WIB

Poerdarminta, WJS. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1976

Pranita, Prisma. *Hasil Wawancara Guru II Seni Budaya*. Ruangan Guru: Senin, 05 Maret 2018 Pukul 10.25 WIB

Priansa, Donni Juni. *Manajemen Supervisi dan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014

Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa, 2008

Puspitasari, Norma. *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Study Kasus Smk Batik 1 Surakarta)*. Jurnal INFORMA Politeknik Indonusa Surakarta ISSN : 2442-7942 Vol. 1 Nomor 1 Tahun 2015. Diakses pada tanggal 25 Mei 2018 pukul 05.38 WIB.

Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2004

Rohiat. *Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah*. Bandung: Efika Aditama, 2008

Rosmiati, Tatty, *Kepemimpinan Pendidikan dalam Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009

Rosyada, Dede, *Paradigm Pendidikan Demokrasi Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007, cet-III

Ruyatul Hajar. *Implementasi Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah: Studi di MTs Assurur dan MTs Arrohmah Kota Tasikmalaya*. IJEMAR (Indonesian Journal of education management & Administration Review. Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Galuh. Jl. R.E Martadinata No. 150 Ciamis 46251 Provinsi Jawa Barat, Indonesia. June 2017. Volume 1 No 1. Diakses pada Tanggal 27 Mei 2018 Pukul 00.19 WIB

Sagala, Syaiful. *Human Capital Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*. Depok: Kharisma Putra Mandiri, 2017

Saragih, Nasiruddin. *Hasil Wawancara Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan*. Kantor Kepala Madrasah: Jum'at, 03 Maret 2018 Pukul. 09.59 WIB

Solehan. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri*

Muara Enim. Jurnal Guru Madrasah Aliyah Negeri Muara Enim Tahun 2015. Diakses pada Tanggal 27 Mei 2018 Pukul 00.36 WIB.

Sudharta, dkk. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Persfektif Psikologi*. Manajemen dan Supervisi Pendidikan, Volume I, Nomor 3: 208-217 Diakses Tanggal, 26 Mei 2018 Pukul. 10.22 WIB

Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2012

- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan Edisi Revisi*. Bandung: Refike Aditama, 2013
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005
- Thayyib, Zamakhsyari Dkk. *Profil Pesantren Al-Manar Medan*. Medan, 2014
- Usman, dkk. *Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Se-Kabupaten Tanggamus*. Jurnal FKIP Unila: Jln. Soemantri Brojonegoro No.1 Bandar Lampung. Diakses pada tanggal 25 Mei 2018 pukul 08.45 WIB
- Usman, Husaini. *Kepemimpinan Berkarakter Sebagai Model Pendidikan Karakter*. Jurnal Pendidikan Karakter, Tahun III, Nomor 3, Oktober 2013. Diakses tanggal, 26 Mei 2018 Pukul. 10.36 WIB
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010
- Walid, Muhammad. *Keterampilan Kepala Madrasah/Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*. Jurnal Madrasah Vol. 1 No. 1, 2008. Diakses tanggal, 16 Oktober 2017 Pukul. 12.55 WIB
- Yodiq, Muhammad. *Peran Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Atas Islam Samarinda*. eJurnal Ilmu Komunikasi, 4 (2) 2016: 24-35 . Diakses pada tanggal 27 Mei 2018 Pukul 10.21 WIB
- Yuliana, dkk. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 1 Mempawah Hilir*. Jurnal Prodi Megister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak, 2015. Diakses pada Tanggal 26 Mei 2018 Pukul 12.40 WIB
- Yusnidar. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Model Banda Aceh*. Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA Februari 2014 Vol. XIV No 2. Diakses tanggal, 18 Oktober 2017, pukul. 21.31 WIB
- Zuriah, Nurul. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006

PEDOMAN OBSERVASI

No	Materi	Deskripsi perilaku aktor
1.	Rapat tanggal :, hari :, pukul :, tempat :	
2.	Pola kepemimpinan	
3.	Reward terhadap prestasi kinerja guru dan staff	
4.	Diskusi Perencanaan kegiatan pendidikan	
5.	Pemberian informasi secara tertulis	
6.	Diskusi rencana peningkatan kinerja guru	
7.	Komunikasi efektif	
8.	Monitoring dan Evaluasi saat pemberlajaran	
9.	Teguran secara lisan	
10.	Monitoring dan Evaluasi kehadiran guru	

PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI

No	Materi	Ada	Tidak
1.	Jadwal rapat		
2.	Absensi rapat		
3.	Notulen rapat		
4.	Teguran menggunakan memo		
5.	Daftar Nilai siswa		
6.	Penghargaan Madrasah		
7.	Penghargaan Prestasi Siswa		
8.	Surat Peringatan		
9.	Daftar program kegiatan pendidikan		
10.	Pengumuman tertulis		
11.	Rencana peningkatan mutu pembelajaran		
12.	Rancangan keuangan untuk peningkatan mutu pembelajaran		
13.	Foto-foto kegiatan guru		
14.	Foto-foto kegiatan siswa		
15.	Rancangan pembelajaran guru		
16.	Brosur penerimaan siswa baru		
17.	Spanduk penerimaan siswa baru		
18.	SK Kegiatan Kurikuler dan Ekstra Kurikuler		
19.	Hasil Monitoring dan Evaluasi		

CATATAN LAPANGAN
HASIL WAWANCARA KEPALA MADRASAH

Hari : Jum'at, 02 Maret 2018
Jam : 09.59 s/d Selesai
Tempat : Kantor Kepala Madrasah
Pelaku : **Drs. Nasiruddin, S.Pd.I**
Kode : Kamad

A. Deskripsi

Pada hari Jum'at, 02 Maret 2018 saya kembali datang ke Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan untuk mendapatkan data-data yang saya inginkan dan langsung bertemu dengan bapak Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan Drs. Nasiruddin, S.Pd.I. kemudian saya menanyakan kepada beliau beberapa pertanyaan, diantaranya adalah:

1. Sudah berapa lama Bapak menjadi Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan ? Mohon penjelasannya!

“Saya menjadi kepala madrasah mulai 2008, pada saat-saat sekolah ini krisis muridnya hanya 23 orang, 5 orang kelas VII, 7 orang kelas VIII dan 10 orang kelas VIII, mulai krisis ini tahun 2005 setelah masuknya UISU ke pesantren Al Manar ini, siswa kita terus mengalami kemerosotan, dan saat itulah saya menjadi kepala sekolah. Mulai dari 2008-sekarang, berarti 10 tahun”.

2. Apakah yang bapak lakukan untuk memimpin Madrasah Al Manar Medan?

“ketika saya mulai memimpin disini, kondisi Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan masih serba kekurangan, yayasan juga sudah merasa putus asa dan merasa bahwa madrasah ini sudah tidak bisa hidup kembali, yang pertama sekali yang saya pikirkan adalah bersikap optimis, optimis untuk melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga yang pertama kali kita perbaiki adalah keadministrasian, dokumen dan sebagainya, kemudian memenej kembali hal-hal yang kurang baik, hal yang harus kita tanamkan adalah optimis, karena untuk ibadah kepada Allah SWT”.

3. Bagaimana metode yang bapak lakukan dalam pembuatan program di madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“dalam pembuatan program, hal yang pertama kali saya lakukan adalah mengubah nama dan sistem pendidikan dari pesantren ke madrasah tsanawiyah, sehingga pemikiran masyarakat bahwa sekolah ini bukan pesantren, tetapi madrasah tsanawiyah yang terbuka untuk umum, sehingga kurikulum yang digunakan juga sesuai dengan madrasah tsanawiyah lainnya”.

4. Apakah bapak tidak takut dengan ide-ide baru dalam pendidikan saat ini?

“perubahan itu merupakan hal yang abadi dan tidak harus kita takuti, sebab jika kita takuti, berarti kita mundur, sehingga program yang menantang itu harus kita jawab disesuaikan dengan iklim”.

5. Apakah bapak memahami proses pembelajaran dan penerapan rancangan kurikulum?

“Sebelumnya memang agak kelabakan dalam pembuatan kurikulum madrasah ini, hal tersebut dikarenakan perubahan kurikulum dari berbasis pesantren ke kurikulum madrasah tsanawiyah sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah”.

6. Bagaimanakah cara bapak dalam berkomunikasi dengan para guru dan staff dalam keadaan formal dan informal?

“Komunikasi yang kita lakukan di madrasah ini adalah berdasarkan kepada asas kebersamaan, walaupun kita menjabat sebagai kepala madrasah, kita juga seorang guru, tentunya sebagai seorang guru kita harus mampu berkomunikasi dengan mereka dengan baik”.

7. Apakah bapak memiliki pengetahuan dan pemahaman yang kuat mengenai kecakapan pengajaran dan perencanaan pembelajaran?

“Belakangan ini kita sudah mampu melaksanakan kurikulum 100 %, memang pada awalnya agak susah, dikarenakan perubahan kurikulum disesuaikan dengan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, perubahan-perubahan kurikulum dari KTSP kemudian K-13. Akan tetapi alhamdulillah kita terus mampu melakukannya”.

8. Apakah yang bapak lakukan untuk menunjang pengetahuan para guru dalam mempersiapkan bahan pembelajaran?

“Kita melakukan kerjasama dengan pihak lain, seperti KKM, kelompok seluruh Kepala MTs Kota Medan dan melakukan pelatihan-pelatihan rutin untuk guru dalam meningkatkan profesionalismenya, dan kita

sendiri pun pernah mengundak tentor-tertor dari UIN, dari Tebing Tinggi untuk pelatihan K-13 dan penilaian, dan bahan ajar yang juga disampaikan oleh bidang pendidikan yayasan”.

9. Apakah bapak pernah mengawasi proses pembelajaran di dalam kelas selama proses pembelajaran berlangsung?

“Tentu kita lakukan, karena memang kita juga tidak boleh sepenuhnya percaya kepada para guru, sehingga kita mengawasi mereka dengan cara melakukan pemantauan dari luar kelas dan masuk ke dalam kelas, kadang-kadang menitip juga”.

10. Apakah bapak selalu berkomunikasi dengan para wali murid?

“Evaluasi pembelajaran dengan wali murid dalam menyampaikan informasi adalah dengan menggunakan surat, dan kita memberikan data siswa kepada wali kelas, sehingga mereka mampu terus berkomunikasi dengan wali murid dalam pengevaluasian pembelajaran murid, sehingga komunikasi menjadi lebih efektif antara wali murid dengan PKS dan wali murid”.

11. Bagaimanakan cara bapak dalam pendelegasian tugas kepada tenaga kependidikan?

“Pendelegasian tugas ini dilakukan dengan cara mengadakan rapat, baik rapat di awal semester, awal tahun, pendelegasian ini dilakukan sekaligus mengevaluasi kinerja para pendidik dan tenaga pendidikan dalam mempersiapkan administrasi madrasah”.

12. Apakah tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya?

“Kalau untuk guru mata pelajaran sudah 100% sesuai dengan kompetensi yang dia miliki, akan tetapi ada tenaga administrasi yang tidak sesuai dengan kompetensinya, akan tetapi dengan bimbingan yang kita berikan, dia juga mampu melaksanakan tugas yang dia emban”.

13. Apakah ada jadwal pertemuan rutin bersama para guru, staff dan wali murid?

“Dilakukan di awal tahun pembelajaran, di akhir tahun, di awal semester ganjil dan genap, hari besar Islam, tetap dilakukan pertemuan rutin dan juga membahas kenaikan kelas, pertemuan juga dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan madrasah”.

14. Apakah bapak memiliki jaringan kerja sama dengan lembaga lain dalam pengembangan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Kita melakukan kerja sama dengan lembaga lain dalam meningkatkan mutu pendidikan, misalnya dengan Dharmawangsa, UNIVA, UNIMED, juga dengan lembaga asuransi Takaful, dengan lembaga keuangan BMT, Bank Aceh, guru-guru disini melakukan peminjaman ke Bank Aceh tersebut sekitar 360 Juta tanpa anggunan, hanya Ijazah saja, kita juga bekerja sama dengan PKU yakni Lembaga Amil Zakat, mereka juga sudah menyalurkan beasiswanya kepada siswa kita lebih kurang 10 orang, kita juga bekerja sama dengan Lembaga kecamatan, kita juga pernah mendapatkan 50 set perlengkapan pembelajaran, dan kita juga membangun jaringan ke pihak luar madrasah dalam membantu siswa yang kurang mampu membiayai sekolahnya”.

15. Bagaimanakah cara bapak dalam mengambil sebuah keputusan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan cara musyawarah dan mufakat, karena menghargai guru itu sama dengan menghargai kita, sehingga kita dalam pengambilan keputusan juga harus dilakukan dengan musyawarah, itupun kalau dalam keadaan darurat sekali”.

16. Apakah yang bapak lakukan jika terdapat guru, staff atau siswa yang melanggar aturan di madrasah?

“Tetap kita tegur baik lisan maupun tulisan, dan juga pembinaan ketika rapat, supaya mereka mengerti bagaimana seharusnya dilakukan yang terbaik di sekolah”.

17. Bagaimanakah bapak mengelola keuangan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Pengelolaan keuangan didelegasikan kepada para guru yang diberikan tugas tambahan, misal pengurusan buku mata pelajaran, bantuan sosial, akan tetapi terkait dengan dana BOS dikareakan kepala sekolah yang berwenang, maka kepala sekolah dan bendahara yang mengurus”.

18. Apakah para guru mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Mereka sebagian besar mempunyai laptop, HP Android, kita juga dukung dengan WIFI, sehingga mereka mampu memperbaharui perkembangan pendidikan”.

19. Bagaimanakah cara bapak dalam mengevaluasi kinerja guru dan staff di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“evaluasi kinerja guru secara rutin dilakukan satu semester dua kali, diawal semester dan diakhir semester”.

20. Apakah bapak merencanakan program supervisi akademik dalam rang
peningkatan profesionalisme guru di Madrasah Tsanawiyah Al Manar
Medan?

“Tetap dilakukan namanya tindakan kelas, pengawas (Pak Dahrul,
Kemenag Kota Medan) memberikan format untuk mengevaluasi kinerja
para guru, sehingga para guru lebih memahami apa yang harus mereka
lakukan dalam proses pembelajaran”.

21. Apakah bapak berpartisipasi dalam setiap kegiatan di Madrasah
Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Proses pendelegasian tetap dilakukan, hal tersebut untuk memberikan
pembelajaran kepada guru untuk belajar bertanggung jawab, tetapi kita
juga tidak bisa melepaskan, tetap ada pengawasan langsung, dan harus
turut serta apa pun kegiatan di madrasah tsanawiyah al manar medan
ini, akan tetapi jika kegiatan yang sifatnya kecil seperti kunjungan ke
TVRI, kunjungan ke Museum itu saya delegasikan kepada guru, akan
tetapi jika sifatnya kegiatan yang besar, saya sendiri yang akan
bertanggung jawab”.

22. Apakah bapak berpartisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat?

“Kegiatan sosial tentu saya berpartisipasi, karena saya juga sering
mengisi ceramah-ceramah, pengajian bapak-bapak, pengajian ibu-ibu,
khatib jumat, dan bergotong royong di kompleks saya tinggal”.

23. Apakah bapak dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah
Tsanawiyah Al Manar Medan bekerja sama dengan yayasan?

“Ya tentu, karena mereka merupakan *top leader*, artinya semua amanah
dari mereka harus diterjemahkan, sehingga kita harus bekerja sama
dengan mereka”.

24. Bagaimanakah mutu lulusan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Kalau saya lihat di 5 tahun terakhir ini, kita tidak kalah dengan
sekolah-sekolah yang dianggap bagus, kita bisa masuk ke SMA N 02,
SMK N 01, SMK N 13, dan MAN. Anak-anak kita mampu masuk
kesana untuk meneruskan pendidikan mereka,

CATATAN LAPANGAN

HASIL WAWANCARA PEMBANTU KEPALA MADRASAH I

BAGIAN KURIKULUM

Hari : Senin, 05 Maret 2018
Jam : 08.54 s/d Selesai
Tempat : Kantor Kepala Madrasah
Pelaku : **Amir Syaiful, MH**
Kode : WKM I Bidang Kurikulum

A. Deskripsi

Pada hari Senin, 05 Maret 2018 saya kembali datang ke Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan untuk mendapatkan data-data yang saya inginkan dan langsung bertemu dengan bapak Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan Bagian Kurikulum Amir Syaiful, MH. kemudian saya menanyakan kepada beliau beberapa pertanyaan, diantaranya adalah:

- 1. Sudah berapa lama bapak/ibu bekerja di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?**

“Saya sejak tahun 2000, tentu sejak tahun ajaran baru tahun 2000 sampai sekarang, jadi ada sekitar 16 tahun”.

- 2. Bagaimanakan gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?**

“Gaya kepemimpinan kepala madrasah kita ini selalu memberikan motivasi kepada guru tentang bagaimana cara bertanggung jawab, artinya dia melakukan dengan cara memulai dari dirinya sendiri dan bertanggung jawab, bagi kepala madrasah jika ia memerintahkan sesuatu kepada guru tidak berkenan di hatinya, dikarenakan para guru disini sudah berpengalaman, sudah tua, sudah banyak juga pengalaman mengajar, jadi sudah tidak harus diperintah-perintah lagi, sesuai dengan kesadaran dan tanggung jawab”.

- 3. Apakah Kepala Madrasah datang tepat pada waktu ke madrasah?**

“Dia datang tepat waktu, jika pun terlambat terkadang dia menuju ke Kemenag Kota Medan, ke Rayon, jadi pada umumnya dia tepat waktu, sesuai dengan apa yang saya katakan di awal bahwa dia memberikan contoh kepada staf-staf yang lain”.

- 4. Apakah Kepala Madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala Madrasah?**

“terbuka, semua yang berhubungan disini bagi beliau adalah orang yang bekerja sama dalam membangun sekolah ini dan kita dipimpin oleh satu yayasan, maka seluruh warga yang ada di mts ini sama-sama bertanggung jawab kepada yayasan”.

5. Apakah tugas tambahan bapak/ibu sesuai dengan kompetensi yang bapak/ibu miliki?
“sesuai, itulah maknanya masing-masing fungsi berjalan dan terkoordinir seluruh tanggung jawab tadi”.
6. Apakah kepala madrasah membimbing bapak/ibu dalam menyelesaikan tugas?
“kepala ikut andil dan bahkan ia berangkat menghadiri rapat atau kepentingan madrasah di luar madrasah, beliau selalu menanyakan masalah yang sedang dihadapi oleh para pembantu kepala madrasah dalam pelaksanaan tugas mereka”.
7. Apakah kepala madrasah memberikan motivasi kepada bapak/ibu dalam meningkatkan profesionalisme kerja bapak/ibu?
“hampir tiap hari kepala madrasah memberikan motivasi kepada saya, dikarenakan sama-sama bertanggung jawab dalam mengemban amanah pengembangan mts Al Manar ini”.
8. Apakah bapak/ibu pernah mengikuti kegiatan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan?
“sering, itu juga dalam rangka tugas pengembangan mts ini, saya sering menghadiri acara yang diundang oleh pemerintah, baik pemerintah kota, provinsi, dan lain sebagainya, bahkan LSM-LSM juga sering kita hadiri”.
9. Apakah kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap kinerja bapak/ibu?
“kepala sekolah selalu mengawasi pembantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugas yang didelegasikan kepala mereka, karena kepala kepala sekolah sebagai pengatur atau manager di madrasah tsanawiyah ini”.
10. Bagaimana cara kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan bapak/ibu?
“kadang-kadang begini, ruangan beliau ini adalah terbuka bagi siapa saja, biasanya ruangan kepala sekolah itu tidak sembarangan orang yang masuk, jadi beliau ini terbuka, jadi kalau kitya sudah masuk disini, artinya kita melakukan suatu *sharing* pendapat dengan kepala madrasah tentang masalah-masalah yang sedang kita hadapi, dan bahkan terkadang kepala madrasah sendiri yang memanggil kami untuk menyampaikan hal-hal yang

akan dilaksanakan dengan bahasa yang baik dikarenakan kepala madrasah juga merupakan ustad (pemuka agama islam), sehingga bahasa yang digunakan sangat baik”.

11. Apakah kepala madrasah dalam pengambilan keputusan melibatkan wakil kepala madrasah?

“Kepala madrasah dalam pengambilan keputusan melibatkan seluruh guru, dikarenakan semua elemen madrasah bertanggung jawab dalam mengembangkan mts, akan tetapi jika ada kebijakan yang sifatnya mendadak, maka kepala sekolah berkoordinasi dengan para stafnya dalam pengambilan keputusan atau kebijakan”.

12. apakah kepala madrasah bekerja sama dengan masyarakat dan lembaga tertentu dalam meningkatkan mutu pendidikan?

“Kepala madrasah banyak mengikuti kegiatan di luar madrasah, dikarenakan beliau juga merupakan pengurus MUI, pengurus mesjid, bahkan terkadang ada beberapa jamaah beliau yang datang kesini untuk bertukar pikiran dengan kepala madrasah dalam berbagai masalah yang sedang dia hadapi, artinya dia juga sangat dibutuhkan oleh masyarakat luas”.

13. Apakah kepala madrasah mampu memaksimalkan pengelolaan sarana dan prasaran di madrasah?

“semua sarana yang di sini teratur dan sudah memiliki penanggung jawab masing-masing, dikarenakan di lingkungan pesantren Al Manar ini sudah berdiri beberapa lembaga-lembaga pendidikan yang masing-masing sudah diberikan sarana oleh yayasan, sehingga lembaga-lembaga yang terkait harus bertanggung jawab dalam mengelolanya, dan kepala madrasah mengadakan evaluasi kinerja penanggung jawab sarana dan prasarana 6 bulan sekali”.

14. Apakah kepala madrasah berpartisipasi dalam setiap kegiatan di madrasah?

“Kepala madrasah juga berperan aktif di dalam kegiatan yang diadakan di dalam sekolah, hal tersebut dibuktikan dengan kebijakan kepala madrasah dalam penyediaan sarana pendukung untuk kegiatan ekstrakurikuler madrasah, misal olahraga, seni dan pramuka”.

15. Apakah guru madrasah tsanawiyah al manar medan membuat perangkat pembelajaran sendiri atau mengadopsi dari sumber yang lain?

“setiap guru mempersiapkan perangkat pembelajaran, apalagi dalam bulan ini kita kan mengadakan kegiatan supervisi dan akreditasi, dalam pembuatan perangkat pembelajaran, baik berupa RPP, silabus dan lain sebagainya, kita ada menerima dari subrayon dan juga dari penerbit, akan tetapi pembuatan perangkat pembelajaran disini digabungkan dan

dimodifikasi dari kedua sumber agar menjadi lebih baik, serta disesuaikan dengan kebutuhan di madrasah ini”.

16. Bagaimanakah mutu pendidikan di madrasah tsanawiyah al manar medan?

“Pandangan umum tentang mutu pendidikan di madrasah ini adalah, jika seandainya kepala madrasah tidak baik dalam kepemimpinannya, mungkin dia juga tidak lagi menjadi kepala madrasah di mts ini, jadi kepala madrasah dari mulai tahun 2010 sampai sekarang bagus, dan awalnya pada masa beliau masuk kesini, murid kita sedikit, setelah beliau menjalankan madrasah ini, sedikit demi sedikit murid menjadi lebih banyak, padahal dulu disini belum ada SMP, sekarang dengan kehadiran SMP di yayasan ini, justru murid mts semakin bertambah”.

CATATAN LAPANGAN

HASIL WAWANCARA PEMBANTU KEPALA MADRASAH III

BAGIAN KESISWAAN

Hari : Senin, 05 Maret 2018

Jam : 09.35 s/d Selesai
Tempat : Kantor Kepala Madrasah
Pelaku : **Dra. Adian Nur**
Kode : WKM III Bidang Kesiswaan

A. Deskripsi

Pada hari Senin, 05 Maret 2018 saya kembali datang ke Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan untuk mendapatkan data-data yang saya inginkan dan langsung bertemu dengan bapak Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan bidang Kesiswaan Dra. Adian Nur. kemudian saya menanyakan kepada beliau beberapa pertanyaan, diantaranya adalah:

1. Sudah berapa lama bapak/ibu bekerja di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“saya mengajar di madrasah tsanawiyah al manar ini sudah 16 tahun”.

2. Bagaimanakan gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“ya alhamdulillah jika kita melihat gaya kepemimpinan beliau cukup membuat kita nyaman, karena beliau mengayomi semua yang ada di bawah naungan MTs, baik dari guru bidang study, guru piket, tata usaha, maupun ekstrakurikuler, karena kebetulan guru ekskul ini kita datangkan dari luar”.

3. Apakah Kepala Madrasah datang tepat pada waktu ke madrasah?

“tergantung juga, kalau ada urusan mendadak ke Depag, terkadang langsung kesana, akan tetapi kepala madrasah lebih sering datang pagi, dan jika beliau tidak hadir dengan alasan tertentu ke sekolah, beliau terlebih dahulu memberitahukan kepada stafnya, misal jika ada pekerjaan laporan dana BOS yang harus segera diselesaikan, maka beliau mengabarkan kepada para stafnya untuk mengerjakan laporan tersebut di rumah”.

4. Apakah Kepala Madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala Madrasah?

“Kalau disini semua mungkin sudah tahu bahwa beliau sangat terbuka sama kita, dan jarang mau menutup-nutupi, dikarenakan kita disini adalah rasa ikatan kekeluargaan yang sangat erat, kalau beliau tertutup, tidak mungkin banyak yang suka meminta pendapat tentang masalah pribadi kepada beliau”.

5. Apakah tugas tambahan bapak/ibu sesuai dengan kompetensi yang bapak/ibu miliki?

“sebenarnya saya guru bidang study Bahasa Indonesia, jadi dulunya, sejarahnya saya tidak pernah merasa saya ini kesiswaan, dari alasan mereka bahwa saya dekat dengan siswa, sehingga kepala madrasah memberikan tugas tambahan kepada saya sebagai wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, padahal saya sudah mengajukan untuk diganti dengan guru yang baru, yang lebih muda supaya mereka juga mendapatkan penagalaman, akan tetapi saya juga menikmati pekerjaan tersebut dan tidak menjadikannya keluhan bagi saya, karena saya dalam menangani mereka bagaikan menangani anak sendiri, sehingga saya tidak merasa terbebani, malahan saya meningmatinya, apalagi tingkat MTs, mereka sangat membutuhkan perhatian yang berlebih”.

6. Apakah kepala madrasah membimbing bapak/ibu dalam menyelesaikan tugas?

“Kepala sekolah selalu membimbing saya dalam menyelesaikan tugas yang saya emban, dan beliau juga selalu mengingatkan saya jika terdapat kesalahan di dalam pelaksanaan tugas yang saya lakukan”.

7. Apakah kepala madrasah memberikan motivasi kepada bapak/ibu dalam meningkatkan profesionalisme kerja bapak/ibu?

“Ini pernah beliau lakukan, jika ada waktu luang beliau, beliau memanggil saya ke kantor kepala madrasah, baik bersifat umum atau pun pribadi, saya juga jika terdapat kendala di lapangan, saya juga meminta masukan dari kepala madrasah dalam pemecahannya, hal inilah yang menjadi motivasi saya, sehingga saya lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas, karena kita juga tidak bisa bekerja sendirian, kita juga membutuhkan kerjasama, apalagi segala sesuatunya harus melalui izin kepala sekolah”.

8. Apakah bapak/ibu pernah mengikuti kegiatan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan?

“kalau workshop biasanya dilakukan hanya untuk mata pelajaran tertentu saja, kalau untuk workshop kesiswaan saya masih belum pernah mengikutinya, ilmu kesiswaan yang saya dapatkan adalah bersumber dari pengalaman yang terjadi di lapangan, akan tetapi jika saya mengikuti sebuah kegiatan workshop misalnya tentang kurikulum, terkadang saya bertanya tentang bagaimana cara penanganan yang untuk para siswa. Dan ada saran dari kepala madrasah untuk tahun ajaran baru akan dibuatkan ruangan khusus untuk guru BP”.

9. Apakah kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap kinerja bapak/ibu?

“Sebenarnya tidak setiap saat, akan tetapi kepala madrasah pernah melakukannya, saya juga sering berkoordinasi dengan kepala sekolah jika terdapat kegiatan-kegiatan kesiswaan, agar kepala madrasah juga ikut disana walau sebentar untuk memberikan motivasi kepada para siswa, terkadang kepala madrasah juga ikut membantu para guru yang sedang membimbing siswa dalam sebuah kegiatan”.

10. Bagaimana cara kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan bapak/ibu?

“Yang mengangkat beliau menjadi kepala sekolah adalah hasil dari musyawarah kami para guru dan mengajukannya kepada yayasan, karena kami juga sudah menilai dari awal bahwa dari kinerja beliau yang baik sehingga kami berpikir bahwa jika beliau yang menjadi pemimpin, kami berharap menjadi lebih baik dari sebelumnya, padahal sebenarnya masa jabatan seseorang kepala madrasah hanya 3 tahun, akan tetapi kami masih mempertahankan beliau, dikarenakan kinerja dan komunikasi beliau yang baik”.

11. Apakah kepala madrasah dalam pengambilan keputusan melibatkan wakil kepala madrasah?

“Kayaknya kami la yang paling sering bermusyawarah, tiba-tiba saja nanti ada saja musyawarah yang dilakukan, itu dikarenakan beliau selalu bekerjasama dengan para guru dalam melaksanakan kegiatan yang sudah di agendakan di madrasah ini, misalnya kita akan melaksanakan program mabid, maka beliau akan mendelegasikan tugas kepada salah seorang guru untuk menjadi penanggung jawab pelaksanaan kegiatan tersebut, dan dilakukan secara bergantian. Pelaksanaan tersebut untuk melatih jiwa kepemimpinan para guru, dan anak-anak juga sering beliau aktifkan dalam sebuah kegiatan”.

12. apakah kepala madrasah bekerja sama dengan masyarakat dan lembaga tertentu dalam meningkatkan mutu pendidikan?

“Ini berkaitan dengan kunjungan kayaknya ini, kita alhamdulillah melakukan kunjungan semenjak beliau menjabat, sebelumnya kayaknya enggak ada. Setelah beliau menjabat sebagai kepala sekolah, setiap tahun kita malakukan kunjungan yang berkaitan dengan pembelajaran, pembelajaran IPA, kita pergi ke pabrik tempe, beliau mencari orang tua alumni yang berprofesi sebagai pembuat tempe, sehingga beliau menjalin kerjasama dengan masyarakat yang merupakan orang tua alumni, kita juga melakukan kerjasama dengan OEF cara melihat hilal, kita juga bekerja sama dengan UNIMED, UISU terkadang mereka mengirimkan guru PPL ke madrasah ini”.

13. Apakah kepala madrasah mampu memaksimalkan pengelolaan sarana dan prasaran di madrasah?

“Kalau masalah sarana dan prasarana, saya nilai jika ada kekurangan sarana dan prasarana pembelajaran, kepala madrasah langsung mengambil kebijakan dalam rangka pemenuhan sarana dan prasarana tersebut dengan menggunakan dana BOS,sekarang saja sedang ditempah meja khusus untuk tiap guru”.

14. Apakah kepala madrasah berpartisipasi dalam setiap kegiatan di madrasah?

“Kepala sekolah berusaha untuk berpartisipasi dalam semua kegiatan yang ada di madrasah, akan tetapi selain beban kerja tambahan yang beliau emban, terkadang kegiatan tersebut di delegasikan kepada para guru dan selalu melakukan pengawasan terhadap kegiatan tersebut”.

15. Apakah kepala madrasah berpartisipasi aktif dalam masyarakat?

“Kepala sekolah berperan aktif di masyarakat dengan mengadakan pengajian-pengajian, baik pengajian bapak-bapak ataupun pengajian ibu-ibu, dan sempat memberitahukan ke pada stafnya bahwa kepala sekolah akan pulang duluan dikarenakan akan mengisi pengajian”.

16. Bagaimanakah mutu pendidikan di madrasah al manar medan?

“berbicara masalah mutu pendidikan adalah berbicara tentang kualitas, kualitas pendidikan di madrasah dapat kita lihat dari kemampuan kita dalam mengikuti perlombaan-perlombaan seperti olimpiade, ya kami tidak kalah-kalah kali la, artinya kami mampu bersaing dengan sekolah lain. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil olimpiade yang dilakukan di UNIMED, kami mampu menembus 10 besar juara, dan selalu terdengar MTs Al Manar dalam mengikuti perlombaan, artinya kita tidak kalah bersaing, walaupun kita masih belum mampu menembus juara 1, 2, dan 3, akan tetapi juara harapan selalu kita dapatkan. Pernah juara 1 renang sekabupaten Deli Serdang, Juara 1 se sumatera utara, juara 2 futsal, mengikuti olimpiade di USU dan UNIMED mendapatkan mendali perunggu. Dan alhamdulillah lulusan kita juga masuk ke berbagai penjur, siswa kita lulus di MAN 1 Medan, kebanyakan ke MAN 3 Medan,SMA N 3 dan SMA N 13, alhamdulillah NIM anak kita mampu menembus sekolah-sekolah negeri di Kota Medan”.

CATATAN LAPANGAN

HASIL WAWANCARA KETUA TATA USAHA

Hari : Senin, 05 Maret 2018
Jam : 11.03 s/d Selesai
Tempat : Kantor Kepala Tata Usaha

Pelaku : **Rina Ardillah Lubis, S.Pd**

Kode : KTU

A. Deskripsi

Pada hari Senin, 05 Maret 2018 saya kembali datang ke Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan untuk mendapatkan data-data yang saya inginkan dan langsung bertemu dengan ibu Kepala Kepala Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan Rina Ardillah Lubis, S.Pd. kemudian saya menanyakan kepada beliau beberapa pertanyaan, diantaranya adalah:

1. Sudah berapa lama bapak/ibu bekerja di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Saya bekerja di MTs Al Manar sudah hampir 3 tahun”.

2. Bagaimanakan gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah adalah dengan memberikan bimbingan dan arahan kepada saya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang saya emban”.

3. Apakah Kepala Madrasah datang tepat pada waktu ke madrasah?

“Sangat tepat sekali, malahan terkadang saya yang datang terlambat”.

4. Apakah Kepala Madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala Madrasah?

“Sangat terbuka sekali, kalau mau mengantarkan apapun pasti selalu terbuka tanpa ada yang disembunyikan”.

5. Apakah tugas tambahan bapak/ibu sesuai dengan kompetensi yang bapak/ibu miliki?

“Insya Allah sesuai, disamping saya juga merupakan lulusan pendidikan matematika, jadi dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepada saya, saya mampu melaksanakannya”.

6. Apakah kepala madrasah membimbing bapak/ibu dalam menyelesaikan tugas?

“Kepala madrasah selalu membimbing saya dalam melaksanakan tugas yang ia berikan kepada saya”.

7. Apakah kepala madrasah memberikan motivasi kepada bapak/ibu dalam meningkatkan profesionalisme kerja bapak/ibu?
“Sangat memberikan motivasi sekali, misalnya begini, ada data lagi *dateline* kepala sekolah terus memberikan motivasi untuk segera diselesaikan dengan sebaik-baiknya”.
8. Apakah bapak/ibu pernah mengikuti kegiatan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan?
“Saya juga pernah mengikuti workshop tentang ketatausahaan yang diperintahkan oleh kepala madrasah”.
9. Apakah kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap kinerja bapak/ibu?
“Kepala sekolah selalu mengawasi kinerja yang saya lakukan”.
10. Bagaimana cara kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan bapak/ibu?
“Bahasa yang digunakan kepala madrasah sangat santun, bijaksana juga, jika ada pekerjaan untuk segera diselesaikan, kepala sekolah selalu menggunakan bahasa yang baik dalam menyampaikannya kepada saya”.
11. Apakah kepala madrasah dalam pengambilan keputusan melibatkan wakil kepala madrasah?
“Kepala sekolah selalu melibatkan saya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan ketatausahaan, dengan kata lain, kepala madrasah selalu melakukan musyawarah dengan para stafnya dalam pengambilan sebuah keputusan”.
12. apakah kepala madrasah bekerja sama dengan masyarakat dan lembaga tertentu dalam meningkatkan mutu pendidikan?
“Kepala madrasah selalu mengundang masyarakat dalam menghadiri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah, dengan lembaga juga ada, misalnya adalah lembaga Fosi”.
13. Bagaimana cara kepala madrasah dalam mengelola dana BOS?
“Kepala madrasah dalam mengelola keuangan madrasah selalu berkoordinasi dengan bendahara madrasah dalam penggunaan dana BOS, dan dilakukan dengan cara terang-terangan. Di madrasah ini juga terdapat tabungan BMT yang merupakan tabungan anak-anak, sehingga dapat dipergunakan dalam kondisi tertentu”.
14. Apakah kepala madrasah berpartisipasi dalam setiap kegiatan di madrasah?

“Kepala madrasah juga berperan aktif dalam segala kegiatan yang dilakukan di madrasah”.

15. Apakah kepala madrasah berpartisipasi aktif dalam masyarakat?

“Kepala madrasah juga sangat berperan aktif di masyarakat, dikarenakan kepala madrasah juga merupakan seorang ustad, beliau juga sering melakukan pengajian-pengajian”.

CATATAN LAPANGAN

HASIL WAWANCARA GURU I

Hari : Senin, 05 Maret 2018
Jam : 10.04 s/d Selesai
Tempat : Kantor Madrasah Madrasah
Pelaku : **Sutan Gembira Hasibuan, M.Pd**
Kode : GFA

A. Deskripsi

Pada hari Senin, 05 Maret 2018 saya kembali datang ke Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan untuk mendapatkan data-data yang saya inginkan dan langsung bertemu dengan bapak Guru Fikih dan Al Qur'an Bapak Sutan Gembira. kemudian saya menanyakan kepada beliau beberapa pertanyaan, diantaranya adalah:

1. Sudah berapa lama bapak/ibu mengajar di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?
"Saya mengajar di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan kurang lebih 3 tahun".
2. Bagaimanakan gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?
"Kalau saya melihat kepala sekolah kita ini, orangnya bijaksana, disiplin, dan ramah kepada guru-guru, merakyat lah kalau bahasa pemimpin sekarang ini".
3. Apakah Kepala Madrasah datang ke Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan tepat waktu?
"Kalau kebetulan tidak ada jadwal di luar madrasah, beliau selalu datang tepat waktu, cuman namanya juga kepala sekolah, kesibukannya berbeda dengan kita guru-guru biasa ini, tetapi keseringannya tepat waktu".
4. Apakah Kepala Madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala Madrasah?
"Sangat terbuka, saya melihatnya sangat terbuka, apapun yang beliau lakukan selalu terbuka dan transparan, itulah yang saya lihat dari beliau".
5. Apakah Kepala Madrasah membuat program tahunan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?
"ya, kepala madrasah selalu membuat program tahunan di madrasah tsanawiyah al manar medan ini, hal ini dibuktikan dengan dokumen yang dilengketkan di papan informasi di ruang guru ini".
6. Apakah bapak/ibu mengetahui dan memahami bagaimana cara pembuatan persiapan bahan ajar sesuai dengan rancangan kurikulum?
"Memang kita harus memahami itu ya, sebagai seorang guru kita harus mampu membuat RPP, silabus, karena hal tersebut untuk proses kelancaran belajar mengajar, kalau kita tak tau, ya macam mana pula kita bisa mengajar dengan baik".

7. Apakah bapak/ibu mampu membuat RPP sendiri?
“Sebisa mungkin kita harus membuat sendiri, kita sesuaikan dengan materi ajar kita”.
8. Apakah kepala madrasah pernah melakukan sosialisasi dalam pembuatan RPP?
“Kepala madrasah juga sering melakukan sosialisasi tentang bagaimana cara pembuatan RPP dengan baik kepada guru, setiap semester kepala madrasah melakukan pelatihan-pelatihan tentang bagaimana cara pembuatan RPP dengan baik, bahkan terkadang kepala madrasah menghadirkan pelatih atau tentor dari lembaga tertentu untuk melatih para guru dalam pembuatan RPP dengan baik”.
9. Apakah kepala madrasah memberikan motivasi kepada bapak/ibu dalam meningkatkan profesionalisme guru?
“Kepala madrasah selalu memotivasi guru untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala madrasah melakukannya tidak hanya di forum rapat saja, akan tetapi kepala madrasah juga memanggil guru-guru secara pribadi, diberikan motivasi tentang bagaimana meningkatkan proses belajar mengajar di kelas, beliau juga memberikan bimbingan kepada guru tentang bagaimana menciptakan proses pembelajaran yang menarik di dalam kelas”.
10. Apakah bapak/ibu pernah mengikuti kegiatan untuk meningkatkan profesionalisme guru?
“Saya pernah mengikuti pelatihan-pelatihan Bimtek di luar madrasah, baik yang diadakan oleh Kementerian Agama maupun lembaga-lembaga tertentu untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran”.
11. Apakah kepala madrasah melakukan pengawasan pembelajaran selama proses kegiatan belajar mengajar di kelas?
“Kepala sekolah selalu mengawasi para guru dalam proses pembelajaran berlangsung dengan cara melihat secara langsung ke kelas masing-masing, beliau juga mengontrol bagaimana cara guru mengajar, melihat siswa apakah terkontrol oleh guru atau tidak”.
12. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan para guru, wali murid dan siswa baik dalam acara formal maupun informal?
“Kepala sekolah kita ini karna memang kebetulan beliau adalah tuan guru (ustad/pemuka agama), kepala madrasah menggunakan bahasa yang *alhamdulillah* santun, tegas dan berwibawa, dia mampu menyesuaikan

bahasa yang dipakai dengan lawan bicaranya, ketika dia berbicara dengan orang intelektual, maka bahasa yang digunakan adalah bahasa yang formal, dan ketika berbicara dengan wali murid dari kalangan menengah kebawah, kepala madrasah menggunakan bahasa-bahasa yang mudah dipahami oleh wali murid tersebut dan tentunya sangat santun”.

13. Apakah kepala madrasah melibatkan para guru dalam mengambil sebuah keputusan?

“Kepala madrasah akan mengadakan rapat atau musyawarah dengan melibatkan para guru, dan hasil musyawarah tersebut yang merupakan keputusan yang diambil secara bersama-sama. Walaupun sebenarnya kepala punya hak untuk menentukan sebuah kebijakan, akan tetapi begitu demokratisnya beliau, sehingga dalam pengambilan sebuah keputusan dilakukan dengan rapat atau musyawarah”.

14. Apakah bapak/ibu mengajar sesuai dengan kompetensi akademik yang bapak/ibu miliki?

“*Alhamdulillah* kompetensi akademik yang saya miliki sesuai dengan mata pelajaran yang saya ajarkan, saya merupakan guru fikih dan Al Qur’an, latar pendidikan saya adalah Megister Pendidikan Islam”.

15. Apakah kepala madrasah dalam mengelola keuangan madrasah bersifat transparan?

“Kepala Madrasah sangat transparan dalam mengelola keuangan di madrasah tsanawiyah al manar medan ini, beliau mempublikasikan data terkait di papan pengumuman, sehingga dapat dilihat oleh guru, dengan kata lain tidak ada dusta di antara kami”.

16. Apakah bapak/ibu mampu mempergunakan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“*Insyallah* saya mampu mempergunakan media teknologi dalam menunjang proses pembelajaran di kelas untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah al manar medan”.

17. Apakah kepala madrasah melakukan evaluasi kerja guru?

“Kepala sekolah selalu mengevaluasi kinerja para guru, kepala sekolah juga memberitahukan hal-hal yang harus diperbaiki oleh guru dalam proses pembelajaran, evaluasi ini dilakukan setiap akhir semester, kepala sekolah juga selalu melakukan evaluasi setelah melakukan sebuah kegiatan yang dilaksanakan di madrasah ini”.

18. Apakah yang dilakukan oleh kepala madrasah, jika mendapatkan guru yang melanggar peraturan madrasah?

“Begitulah, karena kepala madrasah ini bijaksana, beretika dan sangat faham dengan kondisi kita. Ketika ada guru yang sering terlambat, kepala madrasah memanggil guru yang berkaitan secara personal dan mengingatkan segala disiplin yang berlaku di madrasah tsanawiyah al manar medan”.

19. Apakah kepala madrasah ikut serta di dalam kegiatan Madrasah

Tsanawiyah Al-Manar Medan?

“Kepala madrasah selalu ikut serta di dalam segala kegiatan yang diadakan di madrasah kita ini”.

20. Apakah yang bapak/ibu lakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Sepanjang yang saya lihat selama 3 tahun disini, dilihat dari mutu pendidikan, dari persentasi kelulusan siswa MTs Al Manar Medan sangat mengagumkan, bahkan kita semua lulus, ini kan menandakan bahwa kita bermutu dan berkualitas, bahkan jika kita lihat dari hasil ujian siswa kita ini ya *alhamdulillah*, bahkan kita sering mengutus siswa kita ini mengikuti olimpiade, baik itu olimpiade sains, matematika, dan olahraga”.

CATATAN LAPANGAN

HASIL WAWANCARA GURU II

Hari : Senin, 05 Maret 2018
Jam : 10.25 s/d Selesai
Tempat : Kantor Guru Madrasah
Pelaku : **Prisma Pranita, S.Pd**
Kode : GSB

A. Deskripsi

Pada hari Jum'at, 05 Maret 2018 saya kembali datang ke Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan untuk mendapatkan data-data yang saya inginkan dan langsung bertemu dengan ibu Prisma Pranita, S.Pd sebagai

Guru Seni Budaya Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan. kemudian saya menanyakan kepada beliau beberapa pertanyaan, diantaranya adalah:

1. Sudah berapa lama bapak/ibu mengajar di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Saya mengajar di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan mulai dari awal tahun pelajaran 2015/2016, berarti ini saya sudah masuk ke tahun ketiga”

2. Bagaimanakah gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dalam mengambil keputusan selalu menggunakan metode musyawarah dengan para staf dan guru”

3. Apakah Kepala Madrasah datang ke Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan tepat waktu?

“Sepanjang yang saya lihat bahwa kepala madrasah datang ke madrasah tepat waktu, terkadang ketika saya cepat datang, beliau sudah lebih dahulu dari saya”.

4. Apakah Kepala Madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala Madrasah?

“Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersifat terbuka dan transparan”.

5. Apakah Kepala Madrasah membuat program tahunan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Program tahunan pasti ada, walaupun berbentuk kalender pendidikan, beliau membuat program tahunan tersebut di awal pembelajaran tahun ajaran baru, segala kegiatan madrasah dalam satu tahun sudah dimuat di dalam kalender pendidikan tersebut, walaupun terkadang ada ketidaktepatan waktu pelaksanaan program, akan tetapi program yang telah dibuat terlaksana dengan baik”.

6. Apakah bapak/ibu mengetahui dan memahami bagaimana cara pembuatan persiapan bahan ajar sesuai dengan rancangan kurikulum?

“Kebetulan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan ini memakai kurikulum pembaharuan Kurikulum K-13, karena kurikulum pembaharuan ini masih tergolong baru, saya kurang mengerti dalam pelaksanaannya, akan tetapi jika kurikulum KTSP, *alhamdulillah* sudah pernah dipelajari di kampus dulu selama masih berstatus mahasiswa”.

7. Apakah bapak/ibu mampu membuat RPP sendiri?

“Sebahagian saya mengambil dari internet, akan tetapi dikarenakan Mata Pelajaran Seni Budaya terkadang tidak sesuai dengan bahan pembelajaran, maka saya memperbaharui RPP tersebut dan disesuaikan dengan kurikulum. Sekolah juga menyediakan RPP yang diambil dari sub rayon akan tetapi juga tidak sesuai dengan materi pembelajaran, sehingga saya juga harus menyesuaikan isi dari RPP tersebut dengan kebutuhan pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan”.

8. Apakah kepala madrasah pernah melakukan sosialisasi dalam pembuatan RPP?

“Kepala Madrasah juga memberikan sosialisasi bagaimana cara pembuatan rpp yang baik secara umum ketika rapat, akan tetapi beliau masih belum pernah memberikan penjelasan secara pribadi kepada saya”.

9. Apakah kepala madrasah memberikan motivasi kepada bapak/ibu dalam meningkatkan profesionalisme guru?

“Kepala Madrasah selalu memberikan motivasi kepada saya untuk selalu meningkatkan profesionalisme saya dalam mengajar, kepala madrasah juga memberikan saran kepada saya untuk membuat kreasi dalam mata pelajaran seni budaya, sebagai contohnya ialah pembuatan kaligrafi di dalam kelas, memakai kertas yang berwarna untuk memberikan suasana yang menarik di dalam kelas”.

10. Apakah bapak/ibu pernah mengikuti kegiatan untuk meningkatkan profesionalisme guru?

“Saya masih belum pernah mengikuti kegiatan untuk meningkatkan profesionalisme saya dalam pembelajaran terkhusus untuk mata pelajaran Seni Budaya, akan tetapi jika untuk pembelajaran secara umum, saya sudah pernah mengikuti kegiatan atau workshop Kurikulum K-13”.

11. Apakah kepala madrasah melakukan pengawasan pembelajaran selama proses kegiatan belajar mengajar di kelas?

“Kepala Madrasah selalu memberikan pengawasan kepada guru terutama bagi guru mata pelajaran yang masuk di jam pertemuan pertama”.

12. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan para guru, wali murid dan siswa baik dalam acara formal maupun informal?

“Kami disini selalu mengutamakan sistem kekeluargaan, terkadang selalu dengan bercanda, tetapi juga dengan menggunakan bahasa yang baik. Akan tetapi di dalam musyawarah yang sangat penting, kepala madrasah

menggunakan bahasa yang tegas, bijaksana, santun, dan dapat dipahami dengan mudah oleh kami para guru”.

13. Apakah kepala madrasah melibatkan para guru dalam mengambil sebuah keputusan?

“Kepala madrasah dalam pengambilan sebuah keputusan selalu ditempuh dengan cara bermusyawarah dengan cara meminta pendapat dari para guru dalam membahas permasalahan yang sedang dihadapi di madrasah”.

14. Apakah bapak/ibu mengajar sesuai dengan kompetensi akademik yang bapak/ibu miliki?

“*Alhamdulillah* saya mengajar mata pelajaran seni budaya sesuai dengan kompetensi akademik yang saya miliki, karena saya juga merupakan alumni dari UNIMED jurusan Seni”.

15. Apakah kepala madrasah dalam mengelola keuangan madrasah bersifat transparan?

“Menurut saya transparan pak, akan tetapi secara terperinci saya kurang mengetahui, karena saya juga hanya guru mata pelajaran, sehingga ranah pengetahuan saya tidak terlalu mendalam dalam perincian keuangan di madrasah ini, mungkin yang lebih mendalam adalah dengan KTU dan staf-staf kepala madrasah”.

16. Apakah bapak/ibu mampu mempergunakan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Saya biasanya mengajar selalu menggunakan media laptop dan infocus yang disediakan di madrasah”.

17. Apakah kepala madrasah melakukan evaluasi kerja guru?

“Kepala madrasah selalu melakukan evaluasi kerja guru, baik dilakukan secara personal yaitu dengan cara memanggil guru ke dalam kantor kepala madrasah dan membimbing guru untuk memperbaiki cara mengajar yang digunakan. Kepala madrasah juga melakukan evaluasi kerja secara umum, biasanya dilakukan setiap akhir semester dan pembagian hasil belajar siswa (rapot)”.

18. Apakah yang dilakukan oleh kepala madrasah, jika mendapatkan guru yang melanggar peraturan madrasah?

“hal yang dilakukan oleh kepala madrasah jika melihat guru yang melanggar peraturan madrasah, seperti terlambat datang ke madrasah, maka kepala sekolah akan memberikan teguran kepada guru tersebut

secara personal dan menggunakan pendekatan yang baik, bahasa yang digunakan santun, sehingga tidak membuat guru yang ditegur tersebut tersinggung perasaannya. Kepala madrasah juga membahas permasalahan tersebut di dalam rapat rutin, akan tetapi dengan tidak menyebutkan guru yang melanggar tersebut”.

19. Apakah kepala madrasah ikut serta di dalam kegiatan Madrasah Tsanawiyah Al-Manar Medan?

“Kalau untuk praktek saya dan hasil praktek anak, ustad (kepala madrasah) menyerahkan sepenuhnya kepada saya sebagai guru mata pelajaran seni budaya, akan tetapi kepala madrasah terkadang memberikan masukan-masukan kepada saya tentang hal-hal yang menarik dalam seni budaya, kepala madrasah juga mengatakan kepada saya bahwa jika ada kerajinan tangan anak yang bagus untuk diberikan apresiasi kepada anak tersebut, agar dia lebih meningkatkan kembali kreatifitasnya”.

20. Apakah yang bapak/ibu lakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan?

“Kalau saya lihat ya pak, prestasi-prestasi anak di madrasah ini cukup baik, baik di bidang sains, olahraga dan seni. Terlebih lagi karena madrasah ini adalah madrasah tsanawiyah, tentunya faktor keagamaanlah yang lebih menonjol tentunya, untuk pelajaran seni budaya juga sering mengikuti perlombaan-perlombaan yang diadakan oleh kecamatan, sekolah-sekolah dan lembaga-lembaga tertentu, dan *alhamdulillah* anak kita menjadi juara”.

LAMPIRAN FOTO KEGIATAN
MADRASAH TSANAWIYAH AL MANAR MEDAN

1. Plang Nama Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan



2. Program Tahunan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan



3. Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan



4. Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah I Bagian Kurikulum



5. Wawancara dengan Ibu Wakil Kepala Madrasah III Bagian Kesiswaan



6. Bimbingan Pembuatan Perangkat Pembelajaran oleh Kepala Madrasah dan Pengawas Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan



7. Kegiatan Peningkatan Profesionalisme Guru



8. Seminar Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan



9. Kerjasama Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dengan Lembaga Pendidikan lain



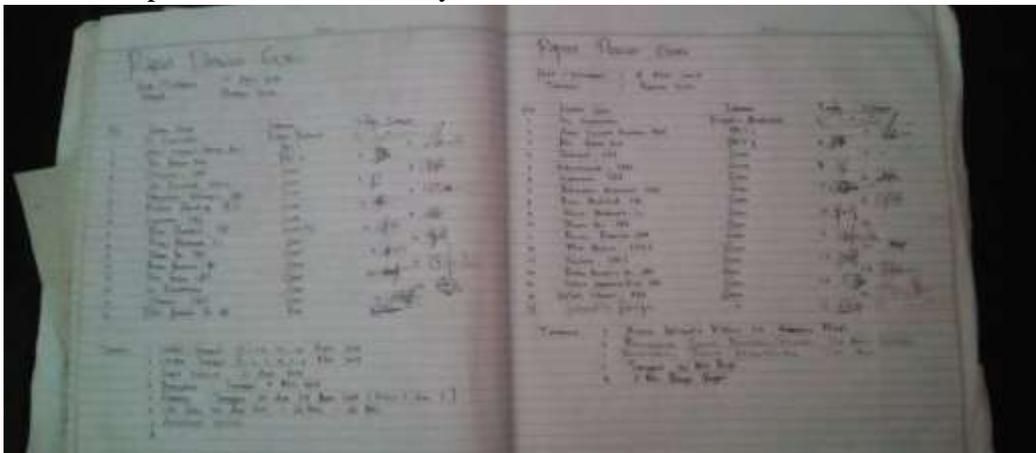
10. Kerja sama Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan dengan Kampus As Sunnah



11. Absensi Kehadiran Guru Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan



12. Absensi Rapat Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan



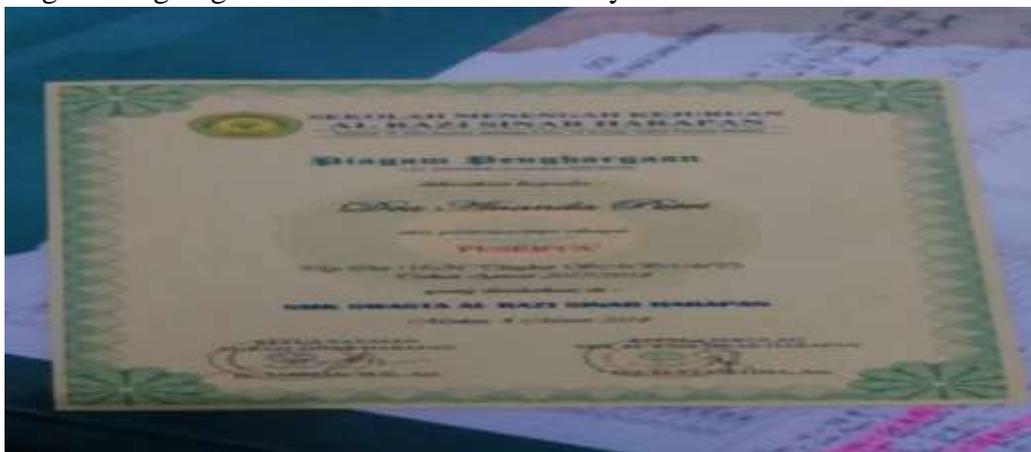
13. Dokumen Kegiatan Siswa Pesantren Al Manar Medan



14. Prestasi Siswa Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan



15. Piagam Penghargaan Siswa Madrasah Tsanawiyah Al Manar Medan



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Chairuel Idris
NIM : 03.32.16.30.24
Fak/Jur : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan/MPI
Anak ke- dari : 1 (Pertama) dari 4 (Empat) Bersaudara
Alamat Asli : Kampung Wih Pesam Kec. Wih Pesam Kab. Bener Meriah Aceh
Alamat Medan: Jln. Karya Bakti No. 34 Pangkalan Masyhur Medan Johor

ORANG TUA

Nama Ayah : Alm. Said Rahman
Pekerjaan : Petani
Nama Ibu : Kartini
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga

JENJANG PENDIDIKAN

SD Negeri Silih Nara Kab. Aceh Tengah Aceh	1997-2002
MTs Swasta Ta'dib Al Muallimin Al Islamy Medan	2002-2005
MA Swasta Ta'dib Al Muallimin Al Islamy Medan	2005-2008
S1 Pendidikan Matematika IAIN SU	2008-2012
S2 Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN SU	2016-2018