

KOMPETENSI KEPALA MADRASAH

Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

PENULIS :

Dr. ASTUTI, S.Ag.,M.pd.

EDITOR :

Drs. H.Abbas M.Pd.I



Dr. ASTUTI, S.Ag.,M.Pd.

KOMPETENSI KEPALA MADRASAH

Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

ISBN 978-623-5410-45-6



KOMPETENSI KEPALA MADRASAH

DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Penulis :

Dr. Astuti, S.Ag.,M.pd

Editor :

Drs. H.Abbas M.Pd.,I



Dr. Astuti, S.Ag.,M.pd
Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu
Pendidikan
Cet. I Pattallassang - Takalar, Pakalawaki, 2023
vi, 349 hlm ; 16x23 cm
Editor : Drs. H.Abbas M.Pd.,I
Lay Out : CV. Gunadarma Ilmu
ISBN : 978-623-5410-45-6

Kutipan Pasal 44, Ayat 1 dan 2 Undang Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tentang Hak Cipta :

Sanksi Pelanggaran Undang Undang No 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta, sebagai perubahan Undang Undang No 7 tahun 1987 jo Undang Undang No 12 Tahun 1997, bahwa

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau menyebarkan suatu Ciptaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah)
 2. Barang siapa menyebarluaskan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat 1 (satu), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,- (limaratus juta rupiah)
-

Diterbitkan :

“PAKALAWAKI”

Jl. Jenderal Soedirman, Kel. Kalabbirang, Kec. Pattallassang, Kab. Takalar

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah swt atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga buku berbasis riset yang berjudul Kompetensi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan telah diselesaikan. Begitupula Shalawat dan salam semoga terlimpahkan kepada Nabi Muhammad saw.

Buku ini merupakan buku berbasis riset dan mendapat bantuan dari Litapdimas Tahun anggaran 2022 dengan harapan bisa menjadi salah satu rujukan/referensi dalam pengembangan kompetensi kepala sekolah/madrasah dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu sesuai Standard Nasional Pendidikan. Oleh karena itu, kritik dan saran diperlukan guna penyempurnaan buku ini.

Tersusunnya buku ini tidak terlepas dari dukungan moral dan material dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis ucapkan terima kasih kepada Rektor IAIN Bone Prof. Dr. H. Syahabuddin, M.Ag, Kepala LP2M IAIN Bone Dr. Rahmatunnair, S. Ag., M.Ag, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Bone, dan seluruh pihak yang berkontribusi dalam penyelesaian buku ini.

Terkhusus buku ini kupersembahkan untuk orang-orang tercinta:
Ayahanda H. Usman, Ibunda Hj. Ondeng, Suami Drs.H. Abbas, M.Pd,
Anak: Husnul Khaathimah, Hidayatul Hilmi, Rehan Ramadan,
Himmatul Hayati, dan Hafifah Hulwan.

Akhirnya, semoga penulis buku ini mendapatkan ridha dari Allah swt dan mendaptkan pahala di sisinya di dunia maupun di akhirat. Amin.

Watampone 2022

Astuti

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA..... | 12 |
| A. KOMPETENSI KEPALA MADRASAH | 12 |
| 1. Pengertian Kompetensi | 12 |
| 2. Kompetensi Kepala Madrasah | 20 |
| a. Kompetensi Manajerial | 31 |
| b. Kompetensi Kewirausahaan..... | 41 |
| c. Kompetensi Supervisi | 50 |
| d. Kompetensi Kepribadian..... | 52 |
| e. Kompetensi Sosial..... | 73 |
| 3. Fungsi Dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah.... | 79 |
| B. MUTU PENDIDIKAN | 93 |
| C. SEJARAH MADRASAH DI INDONESIA | 106 |
| BAB III KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN | 122 |
| BAB IV KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN | 199 |
| BAB V KOMPETENSI SUPERVISI KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN | 214 |

| | |
|--|------------|
| BAB VI KOMPETENSI KEPERIBADIAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN | 223 |
| BAB VII KOMPETENSI SOSIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN | 250 |
| BAB VIII MUTU PENDIDIKAN | 260 |
| BAB IX HAMBATAN DALAM IMPLEMENTASI KOMPETENSI KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN | 321 |
| BAB X PENUTUP | 340 |
| DAFTAR PUSTAKA | 343 |

BAB I

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah salah satu pranata sosial yang menawarkan jasa layanan bersifat intelektual, afeksi, psikomotorik, emosional dan menyiapkan masa depan umat. Pendidikan juga merupakan investasi bagi setiap manusia (*human investment*), yang mampu mengantarkan manusia dalam memperkaya wawasan dan meningkatkan mutu hidup pada segala aspek kehidupan, terutama pembangunan dan pengembangan sumber daya manusia.

Peran pendidikan di arahkan untuk mencapai pembangunan nasional melalui pendekatan aspek agama, psikologis, ekonomis, budaya, dan tentu saja aspek ilmu pengetahuan. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 Tahun 2003 mengamanatkan, bahwa pendidikan nasional 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 bertanggung jawab. Peran tersebut harus melekat pada setiap jalur, jenis, dan jenjang pendidikan yang ada dalam aturan penyelenggaraan pendidikan.

Madrasah sebagai salah satu jenis Lembaga pendidikan Islam sebagaimana lembaga pada umumnya adalah agen peradaban dan perubahan sosial. Lembaga pendidikan yang pada saat ini berada

dalam atmosfir modernisasi dan globalisasi dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis dan proaktif. Keberadaannya diharapkan mampu memberikan kontribusi dan perubahan dan perubahan positif yang berarti bagi perbaikan dan kemajuan peradaban umat Islam, baik pada tataran intelektual teoretis maupun praktis. Pendidikan Islam bukan hanya sekedar proses transformasi nilai-nilai moral untuk membentengi diri dari akses *negative* globalisasi dan modernisasi. Tetapi, yang paling urgen adalah bagaimana nilai-nilai moral yang telah ditanamkan lewat pendidikan Islam tersebut mampu berperan aktif sebagai *generator* yang memiliki *power* pembebas dari tekanan dan himpitan keterbelakangan sosial budaya, kebodohan, ekonomi, dan kemiskinan di tengah mobilitas sosial yang begitu cepat.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan bertumbuh dan berproses secara alamiah. Di samping keunggulan yang dimilikinya juga memiliki kelemahan yang masih menjadi masalah madrasah. Di antara masalah yang menjadi kelemahan madrasah adalah; masalah manajemen, implementasi kurikulum, sumber daya manusia, siswa, dan dana (anggaran) (Yusuf Umar, 2016: 116). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa madrasah bermutu masih terkendala oleh kepemimpinan. Hal ini dibuktikan bahwa seluruh warga madrasah belum mengetahui program madrasah dan dukungan dari *stakeholder* belum optimal (Yusuf Umar, 2016: 117). Menurut Malik Fajar (1998: 35) dari sekian puluh ribu madrasah yang tersebar di seluruh pelosok tanah air ini sebagian besar masih bergumul dengan persoalan

berat yang sangat menentukan hidup dan matinya madrasah, sehingga nilai tawar semakin rendah dan semakin termarginalkan.

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia, karena sifatnya yang kompleks dan unit tersebutlah, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dari pemimpin madrasah.

Keberadaan pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam dirasakan penting sekali, bahkan mencapai tingkat urgen. Pemimpin merupakan subjek yang paling diharapkan banyak orang, khususnya para bawahan dan/atau masyarakat, agar mampu mendorong dan mengantarkan kemajuan lembaga pendidikan Islam. Edwands Sallis menyatakan bahwa unsur kepemimpinan merupakan aspek yang penting dalam *Total Quality Management (TQM)* di dunia pendidikan (Edwands Sallis, 2006: 169). Raihani juga dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya menentukan gerak sekolah bahkan yang menyangkut keputusan-keputusan sekolah yang berorientasi pada akuntabilitas yang termanifestasikan dengan keinginan kuat

komponen sekolah. Selain itu, penelitian dari Tabroni yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lembaga efektif dengan kepemimpinan yang efektif. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang sangat urgen dalam menunjukkan dan meningkatkan prestasi lembaga pendidikan. Bahkan sergioivanni menyatakan bahwa kunci sukses pendidikan sekolah terletak pada konsep keutuhan kepemimpinan. Keutuhan kepemimpinan mengacu pada semua komponen sekolah seperti kelompok guru, para supervisor, dan administrator. Kepala sekolah penting mengarahkan pemimpin, tetapi tidak menunjuk, dan memperkuat tingkat keutuhan kepemimpinan. Dalam hal ini, kepemimpinan kepala sekolah memungkinkan memberikan pembebasan, menyemangati, dan memberi energi bagi yang lain untuk bergabung dengan proses kepemimpinan kepala sekolah) (Baharuddin dan Umiarsa, 2012: 26).

Namun pada tataran konsep, masalah kepemimpinan ini merupakan sebuah masalah yang sangat rumit. Oleh sebab itu Veitshal Rivai menilai bahwa masalah kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia (Veithzal Rivai, 2008: 1). Artinya, konsep tentang kepemimpinan merupakan fenomena yang unik dan sepanjang perjalanan hidup manusia akan tetapi menjadi diskursus yang menarik dan membingungkan. Sebagian dari alasan kebingungan ini adalah sebagai konsep ilmu pengetahuan sosial, sebagaimana dalam penggunaan yang populer, ide tentang kepemimpinan berkembang dari cara pandang tertentu yang digunakan orang dalam melihat

masalah ini (E. Mark Hanson, 1996: 153). Faktanya, kajian-kajian tentang kepemimpinan tetap menjadi materi yang sangat aktual untuk dikaitkan dengan ranah apapun.

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Sebab kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas. Pemimpin yang sukses itu mampu mengelolah organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerjasama), dan bahkan kepemimpinan sangat memengaruhi semangat kerja kelompok (Abdul Wahab HS, dan Uniarnson, 2011: 79). Pada kerangka inilah, kepemimpinan kepala madrasah sangat berpengaruh pada pengembangan komponen-komponen dalam madrasah.

Kepala Madrasah sebagai pejabat fungsional dan profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber daya madrasah serta mendayagunakannya dengan melibatkan guru-guru, staf, serta pegawai lainnya yang ada dalam madrasah dalam rangka membimbing dan mendidik siswa untuk mengoptimalkan potensinya sesuai dengan tujuan pendidikan.

Dalam manajemen modern seorang pemimpin juga harus berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasia) dan *controlling* (pengawasan), maka kepala madrasah harus berperan pula

sebagai supervisor pengajaran serta sebagai evaluator program sekolah. (H. M. Mulyasa, 2013: 181)

Di sisi lain, sesuai dengan konsep dasar pengelolaan sekolah, Kimbrough & Burkett (1990) mengemukakan enam bidang tugas kepala sekolah, yaitu mengelola pengajaran dan kurikulum, mengelola siswa, mengelola personalia, mengelola fasilitas dan lingkungan sekolah, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, serta organisasi dan struktur sekolah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya.

Kepala madrasah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan serta kebutuhan madrasah secara spesifik, dengan demikian ia akan melakukan penyesuaian agar madrasah mampu berkembang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kompetensi dalam melaksanakan perannya baik sebagai *edukator, leader, supervisor, motivator, dan manajer*. Berdasarkan Permendiknas no 13 tahun 2007 bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah adalah kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.

Sahertian (1992) mengartikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.

Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan. Hal senada dikemukakan oleh Supandi (1990) dalam (Wahyudi, 2012: 28) bahwa kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melaksanakan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai, dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan dan tugas yang dilaksanakan. Hasil penelitian Program Kemitraan untuk Pengembangan kapasitas dan Analisis Pendidikan (2013) telah melakukan suatu studi dasar untuk mengetahui status kompetensi kepala sekolah/madrasah. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat akreditasi sekolah/madrasah maka semakin tinggi kompetensi kepala sekolah madrasah (Hendarman, 2015: 27). Oleh karena itu, pelaksanaan peran kepala madrasah dalam mewujudkan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya.

Dzaujak Ahmad (1996: 8) menyatakan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku. Artinya, konsep mutu dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam seharusnya benar-benar tanggap dan konsisten terhadap mutu pendidikan Islam tersebut, baik mutu manajemen yang dilihat dari proses maupun mutu kegiatan belajar mengajar (KBM) sebagai

produk pelayanan jasa pendidikan Islam untuk pemakai dalam proses (*internal customer*) maupun pemakai hasil akhir (*eksternal customer*).

Oemar Hamalik (1990: 33) pada perspektif yang lain menyatakan bahwa pengertian mutu pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu pendidikan ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteri) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan, yaitu manusia terdidik sesuai standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrument untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih dalam prestasi belajar. Pernyataan ini seakan mengisyaratkan, prinsip yang esensial dari *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan Islam yang nantinya bukan inspeksi, tetapi suatu upaya mengerjakan segala sesuatu dengan benar dari awal setiap waktu yang memfokuskan pada spesifikasi yang dimaksudkan oleh pelanggan dan klien pendidikan Islam.

Mutu pendidikan tidak hanya dilihat dari pencapaian prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang di dalam UU No. 20 tahun 2003 pasal 35 dan PP No.19 tahun 2005. Bunyi pasal 35 UU No 20 Tahun 2003 pasal 35 ayat (1) adalah sebagai berikut: Standar Nasional Pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.

Kesan marginalitas madrasah, sebenarnya lebih banyak disebabkan karena sebagian besar madrasah lebih berorientasi pada kerakyatan (*populis*), pendidikan hanya dijadikan sebagai fungsi “cagar budaya” dan pada saat bersamaan ia mengabaikan kualitas dan prestasi.

Akan tetapi, dewasa ini persepsi atau pemahaman sebagian masyarakat tentang madrasah sudah mengalami pergeseran sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi secara makro yang dilakukan pemerintah dengan kebijakan-kebijakan barunya. Perubahan persepsi dan pemahaman tersebut seiring dengan perubahan yang terjadi secara makro. Jika dilihat dari kecenderungan atau gejala sosial yang baru yang terjadi di masyarakat akhir-akhir ini yang berimplikasi pada tuntutan dan harapan tentang model pendidikan yang mereka harapkan, maka sebenarnya madrasah memiliki potensi dan peluang besar untuk menjadi alternatif pendidikan masa depan.

Oleh karena itu, pengelolah atau pimpinan lembaga pendidikan memang memiliki posisi dan fungsi strategis selaku pengendali lembaga tersebut. Mereka memiliki *political power* (kekuasaan politis), suatu kekuasaan yang tidak dimiliki oleh para guru. Melalui kewenangan itu, mereka memiliki kewenangan untuk mengadakan pembaharuan. Oleh karena itu wajar saja ketika suatu madrasah mengalami kemunduran maka kepala madrasah banyak mendapat kritikan. Hasil penelitian Shen dan Hsiesh, 1999 dalam (James H.

Stronge dkk, 2013: 5) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berfokus terhadap kemajuan sekolah memiliki sekolah yang efektif.

Madrasah Aliyah Negeri di kota watampone yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Bone dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Bone sebagai lembaga pendidikan tingkat menengah yang sudah diminati oleh masyarakat yang ditunjukkan jumlah pendaftar siswa baru meningkat setiap tahunnya. Hal itu disebabkan karena kedua madrasah tersebut merupakan lembaga pendidikan agama, memiliki program yang jelas, terakreditasi dengan baik, siswanya menunjukkan prestasi akademik dan non akademik. Alumni dari kedua madrasah tersebut dapat berkompetisi dengan alumni sekolah atau madrasah lain untuk masuk keperguruan tinggi unggulan. Dari fenomena yang ada maka peneliti tertarik untuk mengkaji bagaimana Implementasi Kompetensi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri kota Watampone.

Tulisan ini mengkaji (1) penerapan kompetensi kepala madrasah dalam peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Negeri Kota Watampone.(1) Mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Watampone berdasarkan Standar Nasional Pendidikan.(3) Hambatan dan solusinya dalam implementasi kompetensi kepala madrasah dalam peningkatan Mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Watampone

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Oleh sebab itu, kreativitas penelitian memberi kontribusi yang besar terhadap kualitas hasil penelitian. Ditinjau dari segi tujuannya, penelitian kualitatif

bertujuan menemukan hubungan yang bersifat interaktif, menemukan teori, menggambarkan realitas yang kompleks, dan memperoleh pemahaman makna, sehingga dapat dipahami bahwa dalam penelitian kualitatif akan menghasilkan sebuah teori baru atau pemaknaan kembali terhadap penelitian terdahulu.

Selanjutnya dalam metode pengumpulan data melakukan wawancara yang mendalam (*dept interview*), observasi dan dokumentasi. Lokasi penelitian di MAN Kota watampone yakni MAN 1Bone dan MAN 2 Bone. Adapun langkah-langkah dalam analisis data yaitu: reduksi data, display data, Veryfikasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KOMPETENSI KEPALA MADRASAH

1. Pengertian Kompetensi

Istilah kompetensi (Wahyudi, 2012: 28) berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seseorang dinyatakan kompeten dibidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala madrasah dalam mengelola satuan pendidikan diisyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya.

Sahertian mengartikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan. Hal senada dikemukakan oleh Supandi dalam (Wahyudi, 2012: 28) bahwa kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melaksanakan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Menurut Undang-Undang RI No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Menurut *kamus kompetensi LOMA* (Veithzal Rivai Zainal, dkk, 2014: 310), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superior yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara yang terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu (*Loma's Competency Dictionary*, 1988). Sedangkan menurut Cira dan Benjamin, kompetensi dapat diartikan sebagai spesifikasi perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna secara lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja di bawah rata-rata. Bila mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang

dimiliki seseorang, diharapkan bisa memprediksi kinerja orang tersebut. (Veithzal Rivai Zainal, dkk, 2014: 310).

Ada beberapa konsep kompetensi yaitu :

a. Menurut konsep Inggris

Kompetensi adalah uraian tentang sesuatu yang harus dapat dilakukan seseorang dalam lingkup jabatan yang diembannya. Uraian tersebut menjelaskan tentang tindakan perilaku atau hasil akhir yang harus dapat ditunjukkan oleh orang tersebut. Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan kegiatan kerja terhadap standar yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

b. Menurut konsep Amerika

Kompetensi merupakan karakteristik pokok yang berhubungan dengan kinerja atasan dalam pekerjaan (Boyatziz, McBer, Schroder). Aspek-aspek berharga yang ada pada contoh konsep Amerika yang patut dipertimbangkan, antara lain orientasi efisiensi, proaktivitas, objektivitas serta cara berpersepsi positif yang berkenaan dengan standard yang ditentukan.

c. Menurut Standar Nasional

Kompetensi adalah yang dibutuhkan oleh seorang individu untuk kinerja yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan .

- 1) Sikap, keterampilan dan pengetahuan pribadi yang merupakan apa yang dibawa orang untuk bekerja, meliputi

kualitas pribadi, keterampilan dan pengetahuan, sikap, pengalaman, tanggung jawab, dan pertanggungjawaban.

- 2) Keterampilan mengelola tugas, cara bersikap dan berorganisasi yang dilakukan orang ditempat kerja, meliputi tugas, proses, dan perilaku yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengadaan mesin-mesin, pengelasan, pemasangan dan sebagainya.
- 3) Pencapaian tingkat standar hasil akhir merupakan apa yang telah dicapai oleh tiap individu, meliputi hasil akhir sesuai standar yang diharapkan untuk selayaknya dapat diraih oleh individu yang berkompeten.
- 4) Landasan keberhasilan strategi bisnis perusahaan. Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, kompoten, tentu saja berarti cakap, mampu atau terampil. (Veithzal Rivai Zainal, dkk, 2014: 311).

Sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Isra (17): 84)

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Terjemahnya: Katakanlah: "setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. (AL-Quran dan terjemahnya, 2006: 511).

Adapun tafsir ayat tersebut menurut Tasir al-Misbah. Katakanlah, wahai Muhammad, kepada orang-orang kafir Quraisy sebagai ungkapan rasa tidak senangmu terhadap kejahatan dan pertikaian, “Masing-masing kita berbuat dan berjalan sesuai dengan jalannya.” Tuhanmu Maha Mengetahui dengan ilmu pengetahuan yang tidak tertandingi tentang orang-orang yang lebih benar jalannya dan selalu berbuat kebenaran. Mereka akan mendapatkan pahala yang besar. Allah juga Maha Mengetahui siapa yang lebih sesat jalannya dan akan diberi balasan sesuai dengan apa yang ia perbuat. (<https://risalahmuslim.id/quran/al-israa/17-84/#> diakses tgl 2 Maret 2019).

Hadis tentang bahaya menyerahkan urusan kepada yang bukan ahlinya, telah ditegaskan oleh Nabi Muhammad saw.

إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (البخاري)

Terjemahnya: “Apabila perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah kiamat. (HR Al-Bukhari dari Abi Hurairah).

Al-Munawi dalam kitab *Faidhul Qadir* menjelaskan: Apabila hukum yang berkaitan dengan agama seperti kekhalifahan dan rangkaiannya berupa kepemimpinan, peradilan, fatwa, pengajaran dan lainnya diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, yakni apabila (pengelolaan urusan) perintah dan larangan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kiamat, sebab hal itu sudah datang tanda-

tandanya. Ini menunjukkan dekatnya kiamat, sebab menyerahkan urusan dalam hal *amar* (perintah) dan *nahi* (larangan) kepada yang tidak amanah, rapuh agamanya, lemah Islamnya, dan (mengakibatkan) merajalelanya kebodohan, hilangnya ilmu dan lemahnya ahli kebenaran untuk pelaksanaan dan penegakannya, maka itu adalah sebagian dari tanda-tanda kiamat. (Al-Munawi, *Faidhul Qadir, juz 1, Darul Fikr, Beirut, 1416H/ 1996M, hal 563-564*).

Kompetensi bukanlah sebuah konsep yang baru. Di Amerika Serikat, konsep kompetensi modern mulai diperkenalkan pada awal tahun 70-an. Pada masa itu penelitian banyak dilakukan oleh ahli untuk mengerti mengapa sebagian orang lebih berhasil dalam pekerjaannya dibandingkan dengan kebanyakan orang lain.

David McClelland mengatakan bahwa, ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Dan, sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara seorang star *performer* dan seorang *dead wood*.

Menurut McClelland, sesuatu itulah yang disebut: Kompetensi. Dari pemikiran McClelland itu jelas dikemukakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan

kinerja yang optimal. Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas social seseorang. (<https://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/09/teorikompetensi.html>, diakses tgl 1 Maret 2019).

Menurut McClelland, kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” yaitu keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian yang ada di bawah permukaan air tidak terlihat dengan mata telanjang, tetapi menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang. Sedangkan *trait* dan motif seseorang berada pada alam ”bawah sadar” nya. Kompetensi dan pengetahuan relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sebaliknya, peran sosial, citra diri, dan motif tidak mudah dan lebih sulit untuk diidentifikasi serta membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki atau mengembangkannya. Menurut McClelland, keterampilan dan pengetahuan memiliki peran penting dalam keberhasilan seseorang, tetapi empat kompetensi lainnya memainkan peran yang jauh lebih besar yaitu, peran sosial, citra diri, *trait* dan motif. (Veithzal Rivai Zainal, dkk, 2014: 311).

Kompetensi berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Donald yang menyatakan bahwa akses pengembangan diri, pada

dasarnya adalah pengenalan tentang kompetensi sumber daya manusia dengan memperkenalkan teori ”*Window*” atau lazim disebut teori ”Jendela”, bahwa setiap pengembangan diri yang dimiliki manusia diamati atau dilihat dari sisi yang membentuk jendela yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) keahlian (*expert*) dan sikap (*attitude*). Teori Jendela di atas biasa disebut dengan teori KSEA (*Knowledge, Skill, Expert, Attitude*). Fokus atau inti teori jendela ini adalah kompetensi sumber daya manusia. Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan keahlian pada bidang tugas yang ditekuni sebagai sumber daya manusia yang kepastian. Sumber daya manusia yang memiliki keahlian dituntut untuk mampu bersikap profesional, akan menjadi sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang handal dan mandiri. (Mukhtar Dolle, <https://media.neliti.com/media/publications/103418-IDpengaruh-kompetensi-profesional-terhadap.pdf> diakases tgl 6 Februari 2019)

Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai, dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan dan tugas yang dilaksanakan. Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala madrasah memenuhi kriteria dan persyaratan suatu

jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.

2. Kompetensi Kepala Madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin yang kompeten apabila tercipta kesesuaian antara program yang akan dijalankan dengan fakta yang dilaksanakan. Disatu sisi, jika seorang diberi amanah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan dalam melihat tujuan organisasi pendidikan bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, melainkan juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas, dan hal tersebut merupakan tugas yang amat berat. Sebagaimana dalam firman Allah dalam QS Al-Ahzab (33): 72

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا
وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Terjemahnya: “Sesungguhnya Kami telah menawarkan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung; tetapi semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir tidak akan melaksanakannya (berat), lalu dipikullah amanat itu oleh manusia. Sungguh, manusia itu sangat zalim dan sangat bodoh”. (Al-Quran dan terjemahnya, 2006: 781).

Ayat tersebut menggambarkan secara majas atau dengan ungkapan, betapa besar amanah itu sehingga gunung-gunung, bumi, dan langitpun tidak bersedia memikulnya. Dalam *Tafsir*

Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci (M. Darwan Raharjo, 1996: h. 195), dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah karena manusia diberikan kemampuan itu oleh Allah, walaupun ternyata mereka kemudian berbuat zalim, terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu. Manusia dalam mengemban amanah diorganisasi pada riilnya mampu untuk mencapai tujuan berlandaskan pada aturan main yang ada. Ini membuktikan bahwa kemampuan yang diberikan Allah kepada manusia akan mampu mendorong terciptanya tatanan keserasian dalam organisasi dengan tetap pada tugasnya, masing-masing tugas atau yang dikenal dengan pendistribusian wewenang. Namun, pada tahap pemberian tugas ini, pemimpin harus memberikan suara arahan pada bimbingan yang jelas agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

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

Kepala madrasah merupakan pekerjaan profesional khusus, yang melaksanakan pekerjaan profesional sebagai pendidik yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Sebagai pekerjaan profesional, untuk mempersyaratkan kompetensi-kompetensi yang secara khusus diperlukan bagi seorang kepala madrasah, meskipun *rekrutmen* umumnya mengacu dan atau didasarkan pada prestasinya sebagai guru. Padahal guru dan kepala madrasah menuntut kompetensi yang berbeda (meski ada yang sama), oleh karena itu seorang guru yang berprestasi tidak menjadi jaminan mampu menjadi kepala madrasah yang efektif. Apalagi kecenderungan pengukuran kompetensi kepala madrasah dikembalikan pada profesinya sebagai pendidik/guru, sehingga akurasi, validitas hasil ujiannya tidak akan memberi kontribusi bagi sumber informasi kebijakan, dan pengembangan profesi, dan walaupun digunakan tentu akan *misleading*, karena instrumen pengukuran yang tidak tepat.

Terlepas dari semua itu, kompetensi kepala madrasah tetap perlu dipersyaratkan agar dapat menjadi titik tolak dan acuan bagi seleksi dan atau pengembangan profesi kepala madrasah. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang, baik terkait dengan pengetahuan, sikap, maupun keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Kompetensi menjadi ukuran utama dalam menentukan ukuran kemampuan seseorang yang hanya didasarkan pada

penyelesaian tingkat, “apakah seseorang layak untuk mengerjakan sesuatu atau tidak”, dengan kualifikasi tingkat pendidikan tertentu, meskipun diakui bahwa pendidikan yang dijalannya, juga membekali pesertanya dengan kompetensi-kompetensi sesuai dengan bidang keilmuan yang diambilnya dalam proses pendidikan. Namun kompetensi merupakan sesuatu yang berkembang dan dapat dikembangkan dalam praktek pekerjaannya, sehingga meskipun tingkat pendidikan sama dan bidang keilmuan sama, tidak menjamin adanya kesamaan dalam kompetensi yang dimiliki, terlebih lagi bila kompetensi itu merupakan kompetensi yang terkait sikap atau karakter, dimana terbentuknya hal tersebut merupakan suatu proses panjang selama menjalani kehidupan, dimana faktor budaya, lingkungan keluarga, masyarakat jelas akan berkontribusi dalam pembentukannya.

Meskipun masih terdapat beberapa masalah dalam kompetensi, pengukurannya, dan efeknya pada kinerja, akan tetapi kompetensi tetap menjadi hal penting untuk menjadi kriteria seseorang dalam menentukan kelayakan untuk mengerjakan sesuatu. Kompetensi berkaitan dengan bagaimana seseorang mengerjakan sesuatu, bukan dengan apa yang dikerjakan seseorang, termasuk kinerja kepala madrasah dalam menyelenggarakan proses pendidikan di madrasah.

Kompetensi kepala madrasah merupakan salah satu komponen dari standar kepala sekolah/madrasah selain

kualifikasi pendidikan yang harus S1 atau D. IV dengan pengalaman menjadi guru pada jenjang yang dipimpinnya antara 3-5 tahun. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah adalah kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Kemudian kompetensi tersebut dirinci di dalam permen peraturan Menteri pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 Tahun 2007.

Kompetensi kepala sekolah/madrasah sebagaimana tertulis dalam peraturan Menteri pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah di jabarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Kompetensi Kepala Madrasah

| Dimensi Kompetensi | Kompetensi |
|---------------------------|---|
| 1. Manajerial | 1.1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan. 1.2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan. 1.3. Kepemimpinan dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara |

| Dimensi Kompetensi | Kompetensi |
|---------------------------|--|
| | <p>optimal.</p> <p>1.4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.</p> <p>1.5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah /madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</p> <p>1.6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.</p> <p>2.7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>2.8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide,</p> |

| Dimensi Kompetensi | Kompetensi |
|--------------------|---|
| | <p>sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.</p> <p>2.9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</p> <p>2.12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.</p> <p>2.13. Mengelola unit layanan</p> |

| Dimensi Kompetensi | Kompetensi |
|--------------------|---|
| | <p>husus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah</p> <p>2.14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan</p> <p>2.15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>2.16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat.</p> |
| 2. Kewirausahaan | 2.1.Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan |

| Dimensi Kompetensi | Kompetensi |
|---------------------------|---|
| | <p>sekolah/madrasah.</p> <p>2.2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah.</p> <p>2.3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.</p> <p>2.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah</p> <p>2.5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produk/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p> |

| Dimensi Kompetensi | Kompetensi |
|---------------------------|---|
| 3. Supervisi | <p>3.1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>3.2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p> <p>3.3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> |
| 4. Kepribadian | <p>4.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.</p> <p>4.2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.</p> |

| Dimensi Kompetensi | Kompetensi |
|---------------------------|--|
| | <p>4.3. Memiliki kemampuan yang kuat dalam pengembangan diri.</p> <p>4.4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</p> <p>4.5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.</p> <p>4.6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.</p> |
| 5. Sosial | <p>5.1. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.</p> <p>5.2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>5.3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</p> |

Teori terkait dengan kompetensi kepala sekolah/madrasah sebagaimana yang dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah lebih jelas akan diuraikan lebih lanjut.

a. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya dalam menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan; pengembangan organisasi sekolah sesuai kebutuhan; kepemimpinan sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; mengelolah perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelolah guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelolah sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; mengelolah hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; mengelolah peserta didik baru; penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelolah pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan

efisien; mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 58).

Kepala sekolah perlu memiliki kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial menurut Sagala dalam (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 58-62), yaitu; meliputi:

- 1) Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan.
 - a) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan sebagai landasan dalam perencanaan sekolah.
 - b) Mampu menyusun rencana strategis pengembangan sekolah berlandaskan kebijakan pendidikan nasional.
 - c) Mampu menyusun rencana operasional pengembangan sekolah.

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

- 7) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal.
 - a) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran dan program strategis sekolah kepada seluruh guru dan staf.
 - b) Mampu mengkoordinasi guru dan staf dalam merealisasikan seluruh rencana untuk menggapai visi, dan sasaran sekolah.
 - c) Mampu mengarahkan dan memotivasi guru dan staf.
 - d) Mampu membangun kerjasama tim dalam memajukan sekolah.
 - e) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta untuk kemajuan sekolah.
 - f) Mampu memimpin rapat yang aspiratif dan persuasif dengan guru-guru, staf, dan komite sekolah.
 - g) Mampu mengambil keputusan dengan penuh pertimbangan.
 - h) Mampu menerapkan manajemen konflik
- 8) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal.
 - a) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
 - b) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai dengan kewenangan sekolah.

- c) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.
 - d) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf.
- 9) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah.
- a) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas sekolah sesuai rencana pengembangan sekolah.
 - b) Mampu mengelola pengadaan fasilitas.
 - c) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas.
 - d) Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah.
 - e) Mampu mengelola penghapusan barang inventaris sekolah.
 - f) Mampu mengelola hubungan sekolah masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
 - g) Mampu mengelola penerimaan peserta didik, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
 - h) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.
 - i) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

- j) Mampu mengelolah ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
- k) Mengelolah unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
- l) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- m) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik.
- n) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah dan mampu mengelolah sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o) Mampu dan terampil mengelolah kegiatan produksi/jasa sebagai sumber pembiayaan sekolah. Kepala sekolah dituntut senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan upaya yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh kepala sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Tiga hal penting terkait dengan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 77), adalah;

1) Proses.

Suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Maksudnya adalah bahwa kepala sekolah harus memiliki keterampilan yang khusus dalam mengusahakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan. Kegiatan tersebut antara lain:

a) Merencanakan.

Kepala sekolah harus memikirkan dan merumuskan suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

b) Mengorganisasikan.

Kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan sebagai sumber dalam mencapai tujuan.

2) Memimpin.

Kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh 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.

3) Mengendalikan.

Kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan apabila terdapat kesalahan di antara sekolah harus memberikan petunjuk dan merumuskan.

a) Sumber Daya Sekolah.

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.

b) Pencapaian tujuan.

Kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lainnya. Tujuan ini bersifat khusus dan unik, dimana manajemen merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan spesifik tersebut.

Stoner, Freeman, dan Gilbert (2005) dalam menyatakan delapan fungsi manajer bagi organisasi, yaitu bekerja dengan dan melalui orang lain; bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan; penyelaras berbagai

kepentingan; seorang yang berfikir politis; seorang diplomat; serta pengambil keputusan yang sulit. Kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajer terkait:

- 1) Kepala sekolah bekerja dengan melalui orang lain (*work with and throung other people*).

Pengertian orang lain tidak hanya pada guru, staf, peserta didik dan orang tua peserta didik, melainkan termasuk pimpinan langsung kepala sekolah, para kepala sekolah lain serta pihak-pihak yang berhubungan dan bekerja sama (*stakeholders*). Dalam fungsi ini kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channels of communication within the organization*).

- 2) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan (*Responsible and Accountable*).

Keberhasilan dan kegagalan guru, dan pegawai lainnya adalah suatu pencerminan langsung keberhasilan atau kegagalan seorang kepala sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh guru, staf, dan pegawai lainnya. Perbuatan yang dilakukan oleh guru, staf, dan pegawai lainnya tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.

- 3) Kepala sekolah harus mampu mengharmoniskan berbagai kepentingan dengan tujuan sekolah (*Managers Balance Competing Goals and Priorities*).

Kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan ada kalanya kepala sekolah harus dapat menentukan suatu prioritas bilamana terjadi konflik antara kepentingan guru, staf, dan pegawai lainnya dengan kepentingan sekolah.

- 4) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konfensional (*must think Analytically and Conceptionally*).

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

- 5) Kepala sekolah sebagai penengah (*Mediators*).

Lingkungan sekolah terdiri dari orang-orang yang mempunyai latar belakang berbeda, baik itu perangai, keinginan, pendidikan, dan kehidupan sosialnya. Sehingga tak terhindarkan tumbuh pertentangan atau

konflik satu dengan yang lain. Untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai peleraai atau penengah.

6) Kepala sekolah sebagai politisi (*Politicians*).

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

- a) Dikembangkan dengan prinsip jaringan yang saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing.
- b) Terbentuknya koalisi, seperti Organisasi Profesi, Dewan Sekolah, dan Komite Sekolah.
- c) Terciptanya kerja sama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 79-80).

b. Kompetensi Kewirausahaan

Istilah kewirausahaan atau sering disebut wiraswasta, merupakan terjemahan dari istilah *entrepreneurship*. Istilah tersebut pertama kali dikemukakan oleh Richard Cantillo, orang Irlandia yang berdiam di Perancis, dalam bukunya

yang berjudul “*essai Bar La Nature du commercen*” pada tahun 1755. Dilihat dari segi etimologis, wiraswasta, merupakan suatu istilah yang berasal dari kata “wira” dan “swasta”. Wira berarti berani, utama, atau perkasa. Swasta merupakan paduan dari kata “swa” dan “sta”. Swa artinya sendiri, sedangkan “sta” berarti berdiri. Dengan demikian, maka maknanya menjadi berdiri menurut kekuatan sendiri. Jadi yang dimaksud dengan wiraswasta adalah mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri dengan landasan keyakinan dan watak yang luhur (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 62).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kewirausahaan merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha. Sedangkan jika ingin sukses dalam mengembangkan program kewirausahaan di sekolah, maka kepala sekolah, tenaga kependidikan baik guru maupun non guru dan peserta didik harus bisa secara bersama memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing.

Kewirausahaan dicirikan dengan:

- 1) Kepribadian.

Mempunyai kepribadian yang kuat, tanda manusia yang berkepribadian kuat adalah memiliki

moral yang tinggi. Manusia yang bermoral tinggi bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

2) Sikap Mental.

Memiliki sikap mental wirausaha, individu yang bermental wiraswasta memiliki kemauan keras untuk mencapai tujuan dan kebutuhan hidupnya. Setiap orang mempunyai tujuan dan kebutuhan tertentu dalam hidupnya, sikap mental ini juga dicirikan dengan sifat kejujuran yang tinggi dan bertanggung jawab.

3) Kepekaan.

Memiliki kepekaan terhadap arti lingkungan, artinya manusia yang berjiwa wirausaha harus dapat mengenal lingkungannya, karena dengan ini manusia akan dapat mendayagunakan lingkungan secara efisien bagi kepentingannya.

4) Keterampilan.

Memiliki keterampilan wiraswasta, untuk dapat menjadi manusia wiraswasta diperlukan beberapa keterampilan seperti keterampilan berfikir kreatif, keterampilan dalam kepemimpinan manajerial, keterampilan dalam bergaul sesama manusia.

5) Kemampuan.

Memiliki kemampuan untuk mencari informasi, dalam realita sering terjadi kurangberhasilan dalam berwiraswasta disebabkan karena keengganan untuk

mencari informasi tentang beberapa hal yang menyebabkan mengapa suatu usaha dapat berhasil. Banyak wiraswasta yang dalam menjalankan usaha hanya apa adanya. Mereka pada umumnya hanya menjalankan apa yang sudah ada walaupun dalam kenyataannya usaha tersebut tidak mengalami perkembangan (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 83).

Berwiraswasta di madrasah berarti memadukan kepribadian, peluang, keuangan, dan sumber daya yang ada di lingkungan madrasah. Kepribadian ini mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku. Dalam konteks realitas di sekolah, kepala sekolah harus mampu menafsirkan berbagai kebijakan dari pemerintah sebagai kebijakan umum, sedangkan operasionalisasi kebijakan tersebut untuk mencapai hasil yang maksimal perlu ditunjang oleh kiat-kiat kewirausahaan. Misalnya jika dana bantuan dari pemerintah terbatas sedangkan suatu kegiatan harus tetap dilaksanakan atau diadakan maka kepala madrasah harus mampu menggali potensi sumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik.

Kepala madrasah wajib memiliki kompetensi kewirausahaan. Kewirausahaan tersebut dalam makna untuk kepentingan pendidikan yang bersifat sosial bukan untuk kepentingan komersial. Kewirausahaan dalam bidang

pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya (sifatnya), seperti inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan, bukan mengkomersialkan madrasah. Semua karakteristik tersebut bermanfaat bagi kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah, mencapai keberhasilan sekolah, melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin, menghadapi kendala madrasah, dan mengelolah kegiatan madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Adapun ciri kepemimpinan *interpreneur* dalam (Uhar Suharsaputra, 2016: 102), yaitu;

- 1) Berinisiatif untuk melakukan sesuatu bagi kepentingan organisasi.
- 2) Inovasi, kreatif dalam menjalankan tugas.
- 3) Visioner dengan orientasi yang kuat ke masa depan.
- 4) Berfikir strategis.
- 5) Berani mengambil resiko dalam melakukan sesuatu.
- 6) Bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, tidak menyalahkan orang lain.
- 7) Mampu berubah dan mengelolah perubahan/manajemen perubahan.
- 8) Berani melakukan sesuatu meskipun berbeda dari yang lain dan dari kebiasaan (inovatif).
- 9) Menjadi model dalam menjalankan tugas secara baik.

- 10) Belajar dan membelajarkan bawahan secara terus menerus untuk meningkatkan kompetensi/kemampuan organisasi.
- 11) Mencari dan memanfaatkan peluang secara efektif.
- 12) Mendorong kreativitas pegawai/bawahan.
- 13) Komunikatif dan memberdayakan pegawai/bawahan.

Berdasarkan ciri kepemimpinan *interpreneur* tersebut menunjukkan bahwa pemimpin *interpreneur* punya kemampuan besar dalam memimpin yaitu kemampuan secara internal dan kemampuan secara eksternal. Secara internal mencakup kemampuan melakukan perubahan dalam mengelola dan memimpin organisasi/transformasikan organisasi dan secara eksternal mampu melihat peluang, merebut dan melaksanakannya dalam mengembangkan organisasi dengan mengacu pada visi yang telah ditetapkan.

Manfaat kompetensi kewirausahaan bagi kepala sekolah dalam (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 65), adalah:

- 1) Mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin sekolah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala sekolah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan sebagai sumber belajar peserta didik.
- 6) Menjadi teladan bagi para guru khususnya mengenai kompetensi kewirausahaan.

Kepala madrasah sebagai seorang wirausaha yang sukses harus memiliki tiga kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sifat kewirausahaan. Ketiga kompetensi tersebut saling berkaitan. Pengetahuan adalah kumpulan informasi yang disimpan di otak dan dapat dipanggil jika dibutuhkan. Keterampilan adalah kemampuan menerapkan pengetahuan. Sifat adalah sekumpulan kualitas karakter yang membentuk kepribadian seseorang.

Kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola potensi bisnis.

c. Kompetensi Supervisi

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi-kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan, dengan demikian supervisi memiliki definisi yang sangat luas. Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Bantuan itu dapat berupa dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan kompetensi dan kecakapan-kecakapan guru (Masduki Nurdayat, 2016: 140).

Supervisi Menurut Purwanto dalam (Masduki Nurdayat, 2016: 140) adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya untuk melakukan tugas mereka secara efektif.

Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran, yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan dan pengajaran untuk menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain:

- 1) Membimbing guru agar mereka memahami secara jelas tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dan tujuan-tujuan.
- 2) Membimbing guru agar mereka memahami lebih jelas tentang persoalan dan kebutuhan murid.
- 3) Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakatnya, dan mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat, dan kemampuannya.
- 4) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar untuk mencapai tujuan sekolah (Hasan Basri, 2014: 46-47).

Kompetensi supervisi kepala madrasah dapat dilihat dari merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Sagala dalam (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 66), menyatakan bahwa kepala sekolah harus mempunyai kemauan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di lingkungan sekolah. Kemampuan supervisi meliputi:

- 1) Kemampuan melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat.
- 2) Kemampuan melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat. (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 66).

Oleh karena itu, kepala madrasah harus melaksanakan fungsinya secara efektif dan sedapat mungkin melibatkan para stafnya, sehingga pada tataran implementatif supervisi dapat dilaksanakan dengan baik.

Ada beberapa prinsip yang dapat digunakan dalam melakukan kegiatan supervisi sebagaimana yang diungkapkan oleh Burhanuddin 1998 dalam (Masduki Nurdayat, 2016: 141), yaitu:

- 1) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif sehingga menimbulkan efek dorongan semangat bekerja bagi para pegawai yang dinilai.
- 2) Supervisi hendaknya bersifat sederhana, realistis dan informal dalam pelaksanaannya.
- 3) Supervisi harus bersifat obyektif, tidak mencari-cari kesalahan, tidak otoriter, dan mementingkan hubungan profesional.
- 4) Supervisi bersifat preventif, yaitu mencegah munculnya hal-hal yang bersifat tidak baik.

- 5) Supervisi bersifat korektif, yaitu memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan organisasi sekolah.
- 6) Supervisi bersifat kooperatif, yaitu penyimpangan-penyimpangan yang ada dan berusaha memperbaikinya secara bersama-sama.
- 7) Supervisi harus memperhatikan kemampuan para anggota organisasi, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Dalam konteks yang hampir sama, E. Mulyasa, 2004 dalam (Masduki Duryat, 2016: 142), mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya memperhatikan juga prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Hubungan konsultatif, kolegeal, dan bukan hirarkis.
- 2) Dilaksanakan secara demokratis.
- 3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru).
- 4) Dilakukan berdasarkan tingkat kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan
- 5) Merupakan bantuan profesional.
- 6) Kepala sekolah sebagai supervisor dalam pelaksanaannya dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.
- 7) Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan

program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya, artinya tidak hanya berhenti pula aspek pengawasan tetapi tetap diikuti dengan tindak lanjut.

d. Kompetensi Kepribadian

1) Pengertian Kepribadian

Personality dalam (Baharuddin,2012: 191) yang biasanya diterjemahkan dengan kepribadian, sebenarnya mengandung pengertian yang dalam dan luas. Para ahli psikologi umumnya berpendapat bahwa dimaksud dengan kepribadian itu bukan hanya mengenai tingkah laku yang dapat diamati saja, melainkan juga termasuk didalamnya apakah sebenarnya individu itu.

J. Feist dan G.J Feist (1998) mendefinisikan kepribadian seseorang dinilai dari keefektifan yang memungkinkan seseorang sanggup memperoleh reaksi positif dari berbagai orang dalam bermacam-macam keadaan. John J. Honigman (1953) mengatakan bahwa kepribadian menunjukkan perbuatan-perbuatan (aksi), pikiran, perasaan yang khusus bagi seseorang. Cerver dan Scheier (1996) menyatakan bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis dalam diri seseorang dan merupakan system psikofisis yang menghasilkan pola-pola karakteristik seseorang dalam perilaku, pikiran, dan perasaan (Ghufron, Rini, 2016: 130).

Gordon W. Allport (1937) dalam (Ahmad Fauzi, 2004: 119) memberikan definisi kepribadian ialah organisasi sistem jiwa raga yang dinamis dalam diri individu yang menentukan penyesuaian dirinya yang unik terhadap lingkungannya.

Dari uraian tentang pengertian kepribadian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepribadian yaitu keseluruhan pola (bentuk) tingkah laku, sifat-sifat, kebiasaan, kecakapan, bentuk tubuh serta unsur-unsur psiko-fisik lainnya yang selalu menampakkan diri dalam kehidupan seseorang.

Kepribadian merupakan sebuah tingkah laku sosial yang terdiri dari ekspresi, perasaan, ciri khas, kekuatan, dorongan, keinginan, opini dan sikap yang melekat pada seseorang jika berhubungan dengan orang lain atau dihadapkan pada situasi tertentu. Kepribadian merupakan istilah dari sebuah konsep yang luas sehingga pengertian kepribadian tidak dapat dipukul rata kepada semua orang. Bisa dikatakan bahwa kepribadian adalah ciri khas perilaku dari seseorang.

Dengan kata lain dapat dikatakan kepribadian yang mencakup semua aktualisasi dari (penampilan) yang selalu tampak pada diri seseorang, merupakan bagian yang khas atau ciri-ciri dari seseorang.

Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda, namun dalam beberapa hal mungkin memiliki persamaan. Orang yang berasal dari satu keluarga biasanya memiliki persamaan dalam kepribadiannya, demikian pula dengan orang satu suku ras akan memiliki persamaan dalam kepribadiannya.

Dengan kata lain setiap keluarga, suku ras, atau bangsa memiliki ciri khas dari kepribadiannya yang dapat membedakan mereka dari suku atau bangsa lainnya. Contohnya bangsa Indonesia misalnya terkenal memiliki kepribadian ramah, suka gotong royong dan sebagainya. Sementara orang Eropa memiliki sifat dinamis, menghargai waktu dan individualis (Ahmad Fauzi, 2004: 121-122).

2) Ciri-ciri Kepribadian

Ciri-ciri kepribadian merupakan karakteristik yang menggambarkan perilaku dan budi pekerti seseorang.

Ciri-Ciri Kepribadian Sehat

- a) Mampu menilai diri sendiri secara realistis, mengenai kelebihan dan kekurangan baik secara fisik, pengetahuan, keterampilan dan sebagainya.
- b) Mampu menilai prestasi yang diperoleh secara realistis; dapat menilai keberhasilan yang diperoleh dan diraih secara rasional tidak menjadi sombong,

angkuh, atau mengalami *superiority compex* jika memperoleh prestasi yang tinggi atau kesuksesan.

- c) Kemandirian; mempunyai sifat yang mandiri dalam cara berfikir, dan bertindak, mampu mengambil keputusan, mengarahkan dan mengembangkan diri serta menyesuaikan diri dengan norma yang berlaku dilingkungannya.
- d) Mampu menilai secara realistik; dapat menghadapi situasi dengan kondisi kehidupan yang dialaminya secara realistik dan mau menerima secara wajar, tidak mengharapkan kondisi kehidupan sebagai sesuatu yang sempurna.
- e) Memiliki filsafat hidup; mengarahkan hidupnya dengan berdasarkan filsafat hidup berakar dari keyakinan agama yang dianutnya.
- f) Berorientasi keluar (*ekstrovert*); bersifat respek, empati terhadap orang lain, memiliki kepedulian terhadap situasi atau masalah-masalah yang terdapat dilingkungannya dan bersifat fleksibel dalam berfikir, menghargai dan menilai orang lain misalnya dirinya, merasa nyaman dan terbuka terhadap orang lain, tidak membiarkan dirinya dimanfaatkan untuk menjadi korban orang lain dan mengorbankan orang lain, karena kekecewaan dirinya.

- g) Berbahagia; situasi kehidupannya diwarnai dengan kebahagiaan, yang didukung faktor-faktor *achievement* (prestasi), *acceptance* (penerimaan), dan *affection* (kasih sayang).
- h) Penerimaan sosial; mau berpartisipasi aktif di kegiatan sosial dan mempunyai sikap bersahabat dalam berhubungan terhadap orang lain.
- i) Berorientasi tujuan; dapat memutuskan tujuan-tujuan dalam setiap aktivitas dan kehidupannya yang berdasarkan pertimbangan secara matang (rasional), tidak atas dasar paksaan dari luar, dan berupaya mencapai tujuan dengan cara mengembangkan kepribadian (wawasan), pengetahuan dan keterampilan.
- j) Mampu mengontrol emosi; merasa nyaman dengan emosinya, dapat menghadapi situasi frustrasi, depresi, atau stress secara positif atau konstruktif, tidak desktruktif (merusak).
- k) Menerima tanggung jawab; dia memiliki keyakinan terhadap kemampuannya untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapinya.

Ciri-Ciri Kepribadian Tak Sehat

- a) Hiperaktif
- b) Mudah marah (tersinggung)

- c) Sulit tidur
 - d) Bersikap memusuhi semua bentuk otoritas
 - e) Pesimis dalam menghadapi kehidupan
 - f) Sering tertekan (stress atau depresi)
 - g) Menunjukkan kekhawatiran dan kecemasan
 - h) Bersikap kejam atau senang mengganggu orang lain yang usianya jauh lebih muda atau dengan binatang
 - i) Ketidakmampuan untuk menghindari dari perilaku menyimpang walaupun sudah diperingati atau dihukum
 - j) Senang mengkritik mencemooh orang lain
 - k) Kurang bergairah (bermuram durja) di kehidupan yang dijalani
 - l) Kurang mempunyai kesadaran untuk mentaati ajaran agama
 - m) Sering mengalami pusing kepala (meskipun penyebabnya bukan faktor yang bersifat organis).
- (Adiana, *Kepribadian*, Diakses di <http://www.artikelsiana.com/2015/07/kepribadianpengertian-ciri-ciri-unsur-macam.htm>)

Kepemimpinan dalam perspektif Islam juga menawarkan konsep tentang karakteristik-karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada pribadi para rasul. Adapun sifat-sifat para nabi dan rasul adalah:

- a) Siddiq adalah sifat Nabi Muhammad saw. yang artinya benar dan jujur. Seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan yang menyangkut visi dan misi, efektif dan efisien dalam implementasi dan operasionalnya di lapangan.
- b) Amanah artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan kredibel. Amanah bisa juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu dengan ketentuan. Amanah juga berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Sifat amanah ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada setiap individu muslim.
- c) *Tabligh*, sifat *tabligh* artinya komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat *tabligh* akan menyampaikannya dengan benar (berbobot) dan dengan tutur kata yang tepat (*bi al-hikmah*). Sifat *tabligh* dengan bahasanya yang *bi al-hikmah*, artinya berbicara dengan orang lain dengan sesuatu yang mudah dipahami dan diterima oleh akal, bukan berbicara dengan sulit dimengerti.
- d) *Fatanah* dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdikan, dan kebijaksanaan. Sifat ini dapat

menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat (Mardiyah, 2013: 5).

Empat sifat kepemimpinan Rasulullah saw. di atas dapat dipahami dalam konteks pemahaman yang luas, maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang yang diwujudkan melalui berbagai aktifitas dalam rangka membimbing, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain (bawahannya) untuk dapat bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab demi mencapai tujuan tertentu. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat Al-Anbiya (21): 73

وَجَعَلْنَاهُمْ أِمَمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ
وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ۝

Terjemahnya: Dan Kami menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami, dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat, menunaikan zakat, dan hanya kepada kami mereka menyembah. (Al-Quran dan Terjemahnya, 2006: 584).

Dalam konteks pendidikan sifat-sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan menurut Ngalim Purwanto (1993 : 55) adalah rendah hati dan sederhana, suka menolong, sabar dan memiliki kestabilan emosi, percaya kepada diri sendiri, jujur, adil, dan dapat dipercaya, serta memiliki keahlian dalam jabatan.

Salah satu ayat yang berbicara keadilan adalah QS Al-A'raf (7): 29 yang berbunyi:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ ۗ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ

Terjemahannya; Katakanlah: "Tuhanku menyuruhku berlaku adil. Hadapkanlah wajahmu (kepada Allah) pada setiap salat dan sembahlah Dia dengan mengikhlaskan ibadah semata-mata hanya kepada-Nya. Kamu akan dikembalikan kepadan-Nya sebagaimana kamu diciptakan semula". (Al-Quran dan Terjemahnya, 2006: 265)

Dengan demikian, keadilan menjadi keseharian dalam bertindak dan bersikap di tengah-tengah kehidupan berperilaku manusia dalam bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

3) Teori-teori Kepribadian

Ada empat teori kepribadian utama yang satu sama lain tentu saja berbeda, yakni teori kepribadian psikoanalisis, teori-teori sifat (*trait*), teori kepribadian behaviorisme, dan teori psikologi kognitif.

a) Teori Kepribadian Psikoanalisis

Dalam mencoba memahami sistem kepribadian manusia, Freud membangun model kepribadian yang saling berhubungan dan menimbulkan ketegangan satu sama lain. Konflik dasar dari tiga sistem kepribadian tersebut menciptakan energi psikis individu. Energi dasar ini menjadi kebutuhan instink individu yang menuntut pemuasan. Tiga sistem tersebut adalah *id*, *ego*, dan *superego*.

Id bekerja menggunakan prinsip kesenangan, mencari pemuasan segera *impuls* biologis; *ego* mematuhi prinsip realita, menunda pemuasan sampai bisa dicapai dengan cara yang diterima masyarakat, dan *superego* (hati nurani;suara hati) memiliki standar moral pada individu. Jadi jelaslah bahwa dalam teori psikoanalisis Freud, *ego* harus menghadapi konflik antara *id* (yang berisi naluri seksual dan agresif yang selalu minta disalurkan) dan *super ego* (yang berisi larangan yang menghambat naluri-naluri itu). Selanjutnya *ego* masih harus mempertimbangkan

realitas di dunia luar sebelum menampilkan perilaku tertentu.

Namun, dalam psikoanalisis Carl Gustav Jung, *ego* bukannya menghadapi konflik antara *id* dan *superego*, melainkan harus mengelola dorongan-dorongan yang datang dari ketidak sadaran kolektif (yang berisi naluri-naluri yang diperoleh dari pengalaman masa lalu dari masa generasi yang lalu) dan ketidaksadaran pribadi yang berisi pengalaman pribadi yang diredam dalam ketidaksadaran. Berbeda dengan Freud, Jung tidak mendasarkan teorinya pada dorongan seks.

Bagi Erikson, misalnya meskipun ia mengakui adanya *id*, *ego*, dan *superego*, menurutnya, yang terpenting bukannya dorongan seks dan bukan pula konflik antara *id* dan *superego*. Bagi Erikson dalam (Ahmadi, 2005: 167), manusia adalah makhluk rasional yang pikiran, perasaan, dan perilakunya dikendalikan oleh ego. Jadi ego itu aktif, bukan pasif seperti pada teori Freud, dan merupakan unsur utama dari kepribadian yang lebih banyak dipengaruhi oleh faktor sosial daripada dorongan seksual.

b) Teori-Teori Sifat (*Trait Theories*)

Teori sifat ini dikenal sebagai teori-teori tipe (*type theories*) yang menekankan aspek kepribadian

yang bersifat relatif stabil atau menetap. Tepatnya, teori-teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki sifat atau sifat-sifat tertentu, yakni pola kecenderungan untuk bertindak laku dengan cara tertentu. Sifat-sifat yang stabil ini menyebabkan manusia bertindak laku relatif tetap dari situasi ke situasi.

Allport membedakan antara sifat umum (*general trait*) dan kecenderungan pribadi (*personal disposition*). Sifat umum adalah dimensi sifat yang dapat membandingkan individu satu sama lainnya. Kecenderungan pribadi dimaksudkan sebagai pola atau konfigurasi unik sifat-sifat yang ada dalam diri individu. Dua orang mungkin sama-sama jujur, namun berbeda dalam hal kejujuran berkaitan dengan sifat lain.

Orang pertama, karena peka terhadap perasaan orang lain, kadang-kadang menceritakan “kebohongan putih” bagi orang ini, kepekaan sensitivitas adalah lebih tinggi dari kejujuran. Adapun orang-orang kedua menilai kejujuran lebih tinggi, dan mengatakan apa adanya walaupun hal itu melukai orang lain. Orang mungkin pula memiliki sifat yang sama, tetapi dengan motif berbeda. Seseorang mungkin berhati-hati karena ia takut terhadap pendapat orang lain, dan orang lain mungkin hati-hati karena mengekspresikan

kebutuhannya untuk mempertahankan keteraturan hidup.

Termasuk dalam teori-teori sifat berikutnya adalah teori-teori dari Willim Sheldom. Teori Sheldom sering digolongkan sebagai teori topologi. Meskipun demikian ia sebenarnya menolak pengotakkan menurut tipe ini. Menurutny, manusia tidak dapat digolongkan dalam tipe ini atau tipe itu. Akan tetapi, setidaknya seseorang memiliki tiga komponen fisik yang berbeda menurut derajat dan tingkatannya masing-masing. Kombinasi ketiga komponen ini menimbulkan berbagai kemungkinan tipe fisik yang disebutnya sebagai *somatotipe*.

Menurut Sheldom ada tiga komponen atau dimensi temperamental adalah sebagai berikut :

- (1) *Viscerotonia*. Individu yang memiliki nilai *viscerotonia* yang tinggi, memiliki sifat-sifat, antara lain suka makan enak, pengejar kenikmatan, tenang toleran, lamban, santai, pandai bergaul.
- (2) *Somatotonia*. Individu dengan sifat *somatotonia* yang tinggi memiliki sifat-sifat seperti berpetualang dan berani mengambil resiko yang tinggi, membutuhkan aktivitas fisik yang menantang, agresif, kurang peka dengan perasaan

orang lain, cenderung menguasai dan membuat gaduh.

- (3) *Cerebretonia*. Pribadi yang mempunyai nilai *cerebretonia* dikatakan bersifat tertutup dan senang menyendiri, tidak menyukai keramaian dan takut kepada orang lain, serta memiliki kesadaran diri yang tinggi. Bila sedang di rundung masalah, Ia memiliki reaksi yang cepat dan sulit tidur (Ghufron,Rani, 2016: 140)

c) Teori Kepribadian Behaviorisme

Menurut Skinner, individu adalah organisme yang memperoleh perbendaharaan tingkah lakunya melalui belajar. Dia bukanlah agen penyebab tingkah laku, melainkan tempat kedudukan atau suatu poin yang faktor-faktor lingkungan dan bawaan yang khas secara bersama-sama menghasilkan akibat (tingkah laku) yang khas pula pada individu tersebut.

Selanjutnya, Skinner telah menguraikan sejumlah teknik yang digunakan untuk mengontrol perilaku. Tekhnik tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- (1) Pengekangan fisik (*psycal restraints*). Menurut Skinner, kita mengontrol perilaku melalui pengekangan fisik. Misalnya, beberapa dari kita menutup mulut untuk menghindari diri dari

menertawakan kesalahan orang lain. Orang kadang-kadang melakukannya dengan bentuk lain, seperti berjalan menjauhi seseorang yang telah menghina agar tidak kehilangan kontrol dan menyerang orang tersebut secara fisik.

- (2) Bantuan fisik (*physical aids*). Kadang-kadang orang menggunakan obat-obatan untuk mengontrol perilaku yang tidak diinginkan. Misalnya, pengemudi truk meminum obat perangsang agar tidak mengantuk saat menempuh perjalanan jauh. Bantuan fisik bisa juga digunakan untuk memudahkan perilaku tertentu, yang bisa dilihat pada orang yang memiliki masalah penglihatan dengan cara memakai kaca mata.
- (3) Mengubah kondisi stimulus (*changing the stimulus conditions*). Suatu teknik lain adalah mengubah stimulus yang bertanggung jawab. Misalnya, orang yang berlebihan berat badan menyisihkan sekotak permen dari hadapannya sehingga dapat mengekang diri sendiri.
- (4) Memanipulasi kondisi emosional (*manipulating emotional conditions*). Skinner menyatakan terkadang kita mengadakan perubahan emosional dalam diri kita untuk mengontrol diri. Misalnya,

beberapa orang menggunakan teknik meditasi untuk mengatasi stress.

- (5) Melakukan respons-respons lain (*performing alternative responses*). Menurut Skinner, kita juga sering menahan diri dari melakukan perilaku yang membawa hukuman dengan melakukan hal lain. Misalnya, untuk menahan diri agar tidak menyerang orang yang sangat tidak kita sukai, kita mungkin melakukan tindakan yang tidak berhubungan dengan pendapat kita tentang mereka.
- (6) Menguatkan diri secara positif (*positif self-reinforcement*). Salah satu teknik yang kita gunakan untuk mengendalikan perilaku menurut Skinner, adalah *positive self-reinforcement*. Kita menghadahi diri sendiri atas perilaku yang patut dihargai. Misalnya, seorang pelajar menghadahi diri sendiri karena telah belajar keras dan dapat mengerjakan ujian dengan baik, dengan menonton film yang bagus.
- (7) Menghukum diri sendiri (*self punishment*). Akhirnya, seseorang mungkin menghukum diri sendiri karena gagal mencapai tujuan diri sendiri. Misalnya, seorang mahasiswa menghukum dirinya sendiri karena gagal melakukan ujian dengan baik

dengan cara menyendiri dan belajar kembali dengan giat. (Ahmadi, Munawar, 2005: 169)

d) Teori Psikologi Kognitif

Menurut para ahli, teori psikologi kognitif dapat dikatakan berawal dari pandangan psikologi Gestalt. Mereka berpendapat bahwa dalam mempersepsi lingkungannya, manusia tidak sekadar mengandalkan diri pada apa yang diterima dari pengindraannya, tetapi masukan dari pengindraan itu diatur, saling dihubungkan dan diorganisasikan untuk diberi makna, dan selanjutnya dijadikan awal dari suatu perilaku.

Pandangan teori kognitif menyatakan bahwa organisasi kepribadian manusia tidak lain adalah elemen-elemen kesadaran yang satu sama lain saling terkait dalam lapangan kesadaran (kognisi).

Dalam teori ini, unsur psikis dan fisik tidak dipisahkan lagi, karena keduanya termasuk dalam kognisi manusia. Bahkan, dengan teori ini dimungkinkan juga faktor-faktor diluar diri dimasukkan (diwakili) dalam lapangan psikologis atau lapangan kesadaran seseorang. (Ghufron, Rini, 2016: 141)

4) Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah

Kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 57), dapat dilihat dari kepribadian kepala sekolah menyangkut

akhlaknya yang mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan bagi komunitas di sekolah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sendiri sebagai kepala sekolah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pimpinan pendidikan.

Beberapa kompetensi kepribadian kepala sekolah menurut Sagala dalam (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 57-58) adalah:

- a) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin, yaitu;
 - (1) Selalu konsistensi dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
 - (2) Memiliki komitmen, loyalitas, dan etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
 - (3) Tegas dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas dan fungsi.
 - (4) Disiplin dalam melaksanakan suatu dan fungsi.

- b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, yaitu;
 - (1) Memiliki rasa keinginan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktek baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya.
 - (2) Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktek baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
 - (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.
 - (2) Terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan pimpinan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah, yaitu;

- (1) Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
 - (2) Teliti, cermat, dan hati-hati dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
 - (3) Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- e) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, yaitu;
- (1) Memiliki minat yang kuat memangku jabatan untuk menjadi kepala yang efektif.
 - (2) Memiliki jiwa kepemimpinan yang proaktif, dinamis sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sagala, dalam (Hasan Basri, 2014: 175), dimensi kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah antara lain;

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya, dan mejadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.

- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Merujuk pada teori sifat atau *trait theory* dalam kepemimpinan, yang memandang bahwa keefektifan kepemimpinan bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Jelas bahwa keberhasilan kepemimpinan sebagian besar ditentukan oleh sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreativitas, termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif apabila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif apabila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik (Hasan Basri, 2014: 175).

Seorang kepala sekolah yang memiliki dimensi kompetensi kepribadian sebagaimana disyaratkan dalam enam kompetensi tidak akan terlibat dalam korupsi keuangan, kecurangan dalam ujian (baik UASBN maupun UN), etos kerja rendah, dan sebagainya. Sebaliknya, kepala sekolah yang konsisten, dedikasi/etos kerja yang tinggi, disiplin, mandiri, transparan, terbuka

atas saran dan kritik, tidak mudah putus asa, dan memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah/madrasah.

Kompetensi kepribadian dapat diukur melalui psikotes, khususnya jiwa kepemimpinan dapat diketahui sejauh mana seorang kepala sekolah memiliki jiwa kepemimpinan atau tidak. Dengan menggunakan perangkat *Self-Directed Search* (SDS) yang disusun John L.Holland dapat diketahui kecenderungan seseorang guru apakah cukup menjadi seorang guru atau memiliki bakat sebagai pemimpin (kepala sekolah), selain itu, kemampuan menghadapi masalah dapat diukur dengan “*inventori* pengurusan konflik”. Dengan perangkat ini akan diketahui kemampuan persaingan, kerja sama, kompromi, menghindar, dan penyesuain diri. (Hasan Basri, 2014: 175).

e. Kompetensi Sosial

Pada hakikatnya manusia adalah makhluk individu sekaligus sosial, dari sejak lahir hingga meninggal manusia perlu dibantu atau kerjasama dengan manusia lain, segala kebahagiaan yang dirasakan manusia pada dasarnya adalah berkat bantuan dan kerjasama dengan manusia lain. Kompetensi sosial dalam (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 66), adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi, bergaul, bekerjasama, dan memberi kepada

orang lain. Seiring dengan pemikiran tersebut, beberapa ahli menyatakan bahwa kompetensi sosial sebagai:

- 1) Kemampuan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional.
- 2) Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan
- 3) Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun kelompok.

Kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi sosial dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi sosial kepala sekolah meliputi:

- 1) Terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah, yang masuk dalam kategori ini adalah bekerjasama dengan pimpinan, guru dan staff, peserta didik, sekolah lain serta instansi lain.
- 2) Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial di masyarakat, indikatornya adalah mampu berperan aktif dalam kegiatan informal, organisasi kemasyarakatan, keagamaan, kesenian, olah raga.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain, indikatornya antar lain berperan sebagai *problem finder* di lingkungan sekolah, kreatif dan mampu menawarkan solusi, melibatkan tokoh agama,

masyarakat, dan pemerintahan, bersikap obyektif/tidak memihak dalam menyelesaikan konflik internal, mampu bersikap simpati//tenggang rasa terhadap orang lain dan mampu bersikap empati kepada orang lain (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 65-67).

Dalam konteks kemadrasahan seorang kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi sosial dalam menjalankan tugasnya. Menurut Sagala dalam (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 67), Kepala sekolah harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sosial budaya dimana ia berada dan menggali nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Hal ini mendorong kepala sekolah harus memiliki kemampuan sosial baik pada lingkungan internal sekolah, lingkungan masyarakat secara umum.

Kompetensi sosial meliputi:

- 1) Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah.
- 2) Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok (Donni Juni Priansa Dan Rismi Somad, 2014: 67).

Tujuh kompetensi sosial yang harus dimiliki agar dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif dan efisien menurut Mulyasa adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama.
- 2) Memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi.
- 3) Memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi.
- 4) Memiliki pengetahuan tentang estetika.
- 5) Memiliki pengetahuan tentang apresiasi dan kesadaran sosial.
- 4) Memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan. (Donni Juni Priansa Dan Rismi Somad, 2014: 68).

Beberapa kegiatan yang dapat dijadikan sarana peningkatan kompetensi sosial kepala sekolah antara lain:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi sosial atau sub kompetensi sosial, identifikasi ini pada satu sisi harus tepat dari sisi kebutuhan kepala sekolah dan guru dan pada sisi lain mengidentifikasi kebutuhan masyarakat. Hasil dari kedua kepentingan ini kita gunakan untuk merancang program kerjasama antara kepala sekolah/guru dalam sekolah, antara guru, kepala sekolah dalam satu sub rayon maupun rayon, serta antar guru, kepala sekolah dan masyarakat sekitar.

- 2) Melakukan kegiatan kerjasama antar kepala sekolah terutama baik dalam satu sub rayon, rayon terdekat secara terprogram dalam rangka mengembangkan sekolah pada umumnya dan pengembangan kompetensi kepala sekolah khususnya.
- 3) Implementasi pengembangan kompetensi kepala sekolah dilakukan dengan pendampingan konsultan atau bantuan teknis dari pakar, sehingga pengembangan sekolah akan berjalan seimbang.
- 4) Segera setelah kegiatan pelaksanaan pengembangan kompetensi sosial ini perlu dilakukan refleksi secara kolaboratif bersama dengan kepala sekolah lain, guru dan bahkan masyarakat sekitar.
- 5) Hasil laporan final pengembangan kegiatan ini dapat dipresentasikan pada forum ilmiah yang bermanfaat. (Donni Juni Priansa Dan Rismi Somad, 2014: 68).

Kepala madrasah masa kini bekerja di dalam lingkungan yang memerlukan perhatian konstan terhadap kebutuhan-kebutuhan internal dan *eksternal konstituennya*. Sekolah pemerintah dan swasta telah mendapatkan pengawasan dan penilaian dari berbagai pihak dan pemangku kepentingan. Praktik interaksi kepala sekolah dengan pengawas, guru, dan orang tua siswa setiap hari dalam struktur organisasional menyatukan kelompok-kelompok ini dalam ikatan yang tidak ketat. Proses

komunikasi yang selalu terjadi bahkan terus berkembang, sehingga mengharuskan kepala sekolah merespon berbagai masalah dan kebutuhan konstituen yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Lebih jauh lagi, selain saluran komunikasi harian, kepala sekolah juga harus mengembangkan hubungan kerekanan dengan media dan komunitas maya jika ingin meraih kesuksesan (James H. Strong, dkk., 2013: 106).

Kepala madrasah yang efektif harus memiliki keterampilan memimpin dan ilmu untuk menyatukan semua pemangku kepentingan dalam mencapai tujuan bersama, yaitu meningkatkan kinerja siswa. Di samping itu, kepala madrasah harus memahami pentingnya melibatkan staf dan anggota komunitas dalam menentukan keputusan-keputusan madrasah. Kemampuan untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang positif akan mendukung upaya-upaya kepala madrasah saat mengajak pihak-pihak lain untuk berfokus pada tujuan-tujuan madrasah, mengawasi pengajaran, dan memberikan umpan balik, dan mendorong komunikasi di dalam komunitas madrasah. Secara berkelanjutan, kepala madrasah yang efektif menjaga hubungannya dengan berbagai pihak dan pemangku kepentingan. Lebih jauh lagi, kepala madrasah yang efektif memahami bahwa landasan dari pekerjaan dan kesuksesan

madrasahny adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif.

3. Fungsi dan tanggung Jawab Kepala Madrasah.

Kepala madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila dan UUD 1945. Kepala madrasah sebagai pemimpin akan dituntut untuk bertanggung jawab dalam kepemimpinannya.

Selanjutnya banyak hadis yang menjelaskan, bahwa setiap orang, adalah pemimpin dan setiap pemimpin pasti akan dimintai pertanggungjawabannya oleh Allah tentang kepemimpinannya. Hadis diantaranya dalam kitab Sunan Abu Daud dalam Kitab Pajak, Kepemimpinan dan Fa'i sebagai berikut :

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“ Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Maslamah, dari Malik dari Abdullah bin Dinar, dari Abdullah bin Umar bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam berkata: Ketahuilah bahwa setiap dari kalian adalah pemimpin dan setiap dari kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya, seorang pemimpin umat manusia adalah pemimpin bagi mereka dan ia bertanggung jawab dengan kepemimpinannya atas mereka, seorang laki-laki adalah pemimpin bagi keluarganya dan ia bertanggung jawab atas mereka, seorang wanita adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan anaknya, dan ia bertanggung jawab atas mereka. Seorang budak adalah pemimpin bagi harta tuannya, dan ia bertanggung jawab atasnya. Maka setiap dari kalian adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kepemimpinannya.”(HR ABU DAUD)

Berdasarkan hadis tersebut kita mengetahui, bahwa setiap orang yang menjadi pemimpin pasti akan dimintai suatu pertanggungjawabannya oleh Allah, sesuai tingkat kepemimpinannya itu.

Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta hubungannya dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarahkan kepada perkembangan dan kemajuan

madrasah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah. Namun demikian, dalam usaha memajukan madrasah dan menanggulangi kesulitan yang dialami madrasah baik yang berupa atau bersifat material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan dan sebagainya maupun yang bersangkutan dengan pendidikan anak-anak, kepala madrasah tidak dapat bekerja sendiri. Kepala madrasah harus mengadakan kerjasama dengan personal madrasah.

Kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah dalam (H. M. Daryanto, 2005: 60), yaitu:

- a. Kegiatan mengatur proses belajar mengajar.
- b. Kegiatan mengatur kesiswaan.
- c. Kegiatan mengatur personalia.
- d. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran.
- e. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah.
- f. Kegiatan mengatur keuangan.
- g. Kegiatan mengatur hubungan antara sekolah dan masyarakat.

Menurut E. Mulyasa (2009: 98), bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai;

- a. *Edukator* (pendidik)
- b. *Manajer*
- c. *Administrator*

- d. *Supervisor*
- e. *Leader* (pemimpin)
- f. *Innovator*
- g. *Motivator*

Kepala madrasah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di madrasah, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yaitu "pembinaan mental, moral, fisik dan *artistic*".

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan. Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai *edukator*, menurut E. Mulyasa (2009: 100), kepala madrasah harus merencanakan dan melaksanakan program madrasah dengan baik, antara lain :

- a. Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada

- tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- b. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
 - c. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

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

Kepala madrasah Sebagai Manajer menurut E. Mulyasa (2009: 103) mempunyai tugas merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Roger A. Kauffman dalam E. Mulyasa (2009: 103). Perencanaan merupakan: Proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan

sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif yang tidak dapat dipisahkan antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lainnya. Kegiatan tersebut adalah perumusan tujuan yang ingin dicapai dan pemilihan program untuk mencapai tujuan itu.

Dengan demikian, kepala madrasah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama. Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan madrasah, seperti : Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat madrasah, *in house training*, *diskusi profesional* dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar madrasah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Dalam rangka melaksanakan perannya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga

kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di madrasah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Kepala madrasah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di madrasah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Dalam Yusak Burhanuddin (1998: 120) dikemukakan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsinya sebagai administrator, harus mampu menguasai dan menjalankan tugasnya dengan baik. Ia bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, mengatur hal yang menyangkut kesiswaan, sarana dan prasarana, yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, kurikulum serta mengatur hubungan dengan masyarakat. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif di madrasah agar administrasi madrasah dapat tertata dan terlaksana dengan baik. Kemampuan kepala madrasah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di

perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala madrasah sebagai administrator juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini kepala madrasah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid. Banyak keperluan madrasah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini kepala madrasah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Di samping itu kepala madrasah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan madrasah.

Kepala madrasah Sebagai supervisor berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik

untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Madrasah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan *preventif* untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran

Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kepala madrasah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat dipertahankan kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Sementara itu,

semua guru yang baik dan sudah berkompeten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar tidak ketinggalan zaman dalam proses pembelajaran maupun materi yang menjadi bahan ajar.

Agar pelaksanaan tugas-tugas itu dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala madrasah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan karena kepala madrasah sebagai pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran.

Kepala madrasah dalam pelaksanaan tugas sebagai supervisor, hendaknya dilaksanakan dengan demokratis ia menghargai pendapat guru, dan memberikan kesempatan untuk melahirkan gagasan dan pendapat. Keputusan yang di ambil dengan jalan musyawarah, karena tujuan yang hendak dicapai adalah tujuan bersama.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dan perlu dikembangkan pada setiap guru oleh kepala madrasah sebagai supervisor adalah kepribadian guru, peningkatan profesi secara berkesinambungan, proses pembelajaran, penguasaan materi pelajaran, keragaman kemampuan guru, keragaman daerah, dan kemampuan guru dalam bekerjasama dengan masyarakat.

Kepala madrasah sebagai supervisor harus benar-benar mengerti bantuan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh guru

dalam melaksanakan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Meningkatkan mutu pembelajaran menjadi landasan profesionalisme supervisi pendidikan. Karenanya diperlukan perubahan dan pengembangan visi berorientasi pada mutu, kecerdasan siswa, dan paradigma baru pendidikan.

Supervisi berfungsi membantu (*assiting*) memberi support (*supporting*) dan mengajak mengikutsertakan (*sharing*). Dilihat dari fungsinya, tampak dengan jelas peranan supervisi itu. Peranan itu tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya. Mengenai peranan supervisi dapat dikemukakan berbagai pendapat para ahli. Menurut Peter F. Olivia Seorang supervisor berperan sebagai:

- a. Sebagai koordinator ia dapat mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf sebagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru. Contoh konkret mengkoordinasi tugas satu mata pelajar yang dibina oleh berbagai guru.
- b. Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok. Misalnya, kesulitan dalam mengatasi dalam tatap muka kelas.
- c. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat memimpin sejumlah staf mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan keterampilan

dari kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok, bekerja dengan kelompok dan bekerja melalui kelompok.

- d. Sebagai *evaluator* ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menata dirinya sendiri. Ia dibantu dalam merefleksi dirinya yaitu, konsep diri, ide/cita-cita dirinya, realitas dirinya. Misalnya diakhir semester ia dapat mengadakan evaluasi diri sendiri dengan memperoleh umpan balik dari setiap peserta didik yang dapat dipakai sebagai bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan dirinya.

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan sejalan dengan PP No. 19 Tahun 2005 tentang standar mutu pendidikan, peranan pengawas satuan pendidikan/sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan binaannya. Keberadaan pengawas sekolah/satuan pendidikan memegang peranan penting dalam membina dan mengembangkan kemampuan profesional tenaga pendidik (guru), kepala sekolah dan staf lainnya agar sekolah yang dibinanya dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Keputusan Menteri P dan K RI No. 0134/0/1977, dalam (M. Ngalim Purwanto, 2012: 78) bahwa tugas pengawas dalam pendidikan di rinci sebagai berikut:

- a. Mengendalikan pelaksanaan kurikulum meliputi isi, metode penyajian, penggunaan alat perlengkapan dan penilaiannya

- agar berlangsung sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Pengendalian tenaga teknik sekolah agar terpenuhi persyaratan formal yang berlaku dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - c. Mengendalikan pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sarana sekolah sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta menjaga kualitas dan kuantitas sarana sekolah memenuhi ketentuan dan persyaratan yang berlaku.
 - d. Mengendalikan tata usaha sekolah meliputi urusan kepegawaian, urusan keuangan dan urusan perkantoran agar berjalan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - e. Mengendalikan hubungan kerja sama dengan masyarakat, antara lain dengan pemerintah daerah, dunia usaha, dan lain-lain.
 - f. Menilai proses dan hasil pelaksanaan kurikulum berdasarkan ketetapan dan waktu.
 - g. Menilai pelaksanaan kerja tenaga teknik sekolah.
 - h. Menilai pemanfaatan sarana sekolah.
 - i. Menilai efisiensi dan efektifitas tata usaha sekolah.
 - j. Menilai hubungan kerja dengan masyarakat, antara lain pemerintah daerah, dunia usaha, dan lain-lain.

k. Melaksanakan program supervisi sekolah serta memberikan petunjuk perbaikan terhadap penyimpangan dalam pengelolaan sekolah yang meliputi segi:

- 1) Proses dan hasil pelaksanaan kurikulum yang dicapai pada periode tertentu. Kegiatan sekolah di bidang pengelolaan gedung dan bangunan, halaman, perabot dan alat-alat kantor dan sarana pendidikan lainnya.
- 2) Pengembangan personel sekolah termasuk kepala sekolah, guru, tenaga tata usaha yang mencakup segi disiplin, sikap dan tingkah laku, pembinaan karier, peningkatan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan profesi masing-masing.
- 3) Tata usaha sekolah termasuk urusan keuangan, urusan sarana, dan urusan kepegawaian.
- 4) Hubungan sekolah dengan Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan dan masyarakat pada umumnya.

Untuk melaksanakan tugas, pengawas madrasah melaksanakan supervisi, baik fungsi supervisi akademik maupun supervisi manajerial.

Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin). Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala

madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kepemimpinannya tersebut harus didukung dengan kepribadian yang baik.

Sejauh mana kepala madrasah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi seluruh komponen pendidikan, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

B. MUTU PENDIDIKAN

Mutu dalam (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 11) merupakan sebuah filosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Dalam Husaini Usman (2006: 407) Mutu dalam bahasa latin, *quails*, yang artinya “*what kind of*”. Dalam *Oxford Advance Learners’s Dictionary*, (AS Hornby,1995: 950), mutu dalam bahasa Inggris adalah *quality* yang berarti “*the standard of something when compared to other things like it, or a usually good characteristic*”. Sedangkan dalam bahasa Indonesia, mutu adalah baik buruknya sesuatu, kualitas, tingkatan, taraf atau derajat (W.J. S. Poerwadarminta, 2006: 788)

Mutu atau kualitas banyak dibicarakan orang, kelompok, organisasi, maupun semua lembaga. Bagi setiap institusi, mutu

merupakan hal utama yang harus selalu ditingkatkan. Dalam kehidupan sehari-hari biasanya orang memiliki keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang bermutu. Walaupun demikian, jika diminta untuk mendeskripsikan dan menjelaskan mutu yang diinginkan, akan tampak perbedaan standar yang mereka gunakan dalam memakai mutu yang diinginkan.

Berbicara mutu menurut Edward Sallis (2010: 95), tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting tentang mutu yaitu, Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B, Crosby. Menurut Deming dalam (Edward Sallis, 2010: 97) bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Ia mengajarkan pentingnya pendekatan yang tepat dan sistematis serta pendekatan dengan dasar statistik untuk memecahkan masalah kualitas. Oleh karena itu Deming mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu dalam (Nurul Hidayat, 2016: 126) ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan tersebut baik berupa barang maupun jasa. Selain itu Deming juga mengembangkan 14 prinsip mutu yang terletak dengan nama “filsafat mutu Deming”. Keempat belas prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan konsistensi tujuan.
2. Mengadopsi filosofi mutu total.

3. Mengurangi mutu kebutuhan pengujian.
4. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru.
5. Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya.
6. Belajar sepanjang hayat.
7. Kepemimpinan dalam pendidikan.
8. Mengeliminasi rasa takut.
9. Mengeliminasi hambatan kebersihan.
10. Menciptakan budaya mutu.
11. Perbaiki proses.
12. Membantu siswa berhasil.
13. Komitmen.
14. Tanggung jawab. (Jerome S. Arcaro, 2007: 85).

Tokoh lain tentang mutu adalah Juran. Dia mengajukan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu statistik. Dia yakin, bahwa masalah mutu dapat dikembalikan kepada kepuasan manajemen. Juran mengajarkan perencanaan, penetapan sasaran, isi-isu organisasi, kebutuhan akan penetapan tujuan dan sasaran untuk perbaikan, dan tanggung jawab manajemen terhadap kualitas. Juran terkenal dengan keberhasilannya menciptakan kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Menurut juran, ada tingkatan yang memengaruhi dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu; (1) manajer senior dan (2) manajer Menengah, yang memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu. Menurut Juran, mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan

dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama, yaitu:

1. Teknologi: kekuatan.
2. Psikologis: citra rasa status.
3. Waktu: keandalan.
4. Kontraktual: ada jaminan.
5. Etika: sopan santun. (J. M. Juran, 1993: 33).

Kecocokan penggunaan produk tersebut memiliki dua aspek utama, yaitu ciri-ciri produknya memenuhi tuntutan *customer* dan tidak memiliki kelemahan. Adapun ciri-ciri produk tersebut bermutu tinggi dan memiliki ciri khusus yang berbeda dari produk pesaing, serta dapat memenuhi harapan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Dengan mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat laku terjual, dengan bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar, omzet penjualan, dan dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

Sementara itu Crosby menganggap bahwa, pertama mutu itu gratis. Menurut Crosby, terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan peningkatan mutu. Gratis dalam pandangan Crosby dalam (Florentinus Sudiran, 2012: 32) ini di dalam pendidikan dimaknai bahwa untuk meningkatkan pendidikan, segala usaha sejak awal harus tidak ada kesalahan, terutama dalam hal sistem. Kedua bahwa kesalahan, pemborosan, kegagalan dan penundaan waktu, serta hal yang tidak bermutu

dapat dihilangkan jika institusi memiliki kemauan. Menurut Crosby (1979: 56) mutu ialah *conformance to requirement*, yakni sesuai dengan diisyaratkan atau disandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Demikian pula dalam pendidikan, jika terjadi kesalahan dalam upaya peningkatan mutu, maka lembaga atau institusi harus memiliki kemauan untuk menghilangkan kesalahan itu agar sesuai dengan yang distandarkan.

Sudarwin Danim (2007) menyatakan bahwa mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan. Sumayang (2003) menyatakan mutu (*quality*) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi penggunaannya, di samping itu mutu adalah tingkat dimana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 12).

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian mutu secara umum adalah gambaran dan karakteristik yang menyeluruh dari barang-barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dengan memenuhi suatu standar yang telah ditetapkan.

Terkait dengan mutu pendidikan, Sallis mengemukakan dua pertanyaan pokok yang perlu diungkapkan. Pertama, apa produk pendidikan? Kedua, siapa pelanggan pendidikan. Dalam menjawab pertanyaan pertama, Sallis menyarankan agar terlebih dahulu melihat pendidikan sebagai sebuah jasa atau layanan bukan berbentuk produksi karena mutu jasa mencakup beberapa elemen subjek yang penting (Edward Sallis, 2010: 61-62).

Depdiknas (2000) menyebutkan bahwa mutu pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.

1. Masukan (*input*) Pendidikan.

Masukan pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru Bimbingan Konseling (BK), karyawan, peserta didik) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana program, dsb. *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* tersebut.

2. Proses Pendidikan.

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 berskala mikro (ditingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan *input* sekolah (guru, peserta didik, kurikulum, uang, peralatan, dsb), 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 lebih penting lagi peserta

didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

3. Hasil (*output*) pendidikan

Hasil (*output*) pendidikan berkaitan dengan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* sekolah, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dapat dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam prestasi akademik maupun prestasi non akademik. (Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, 2014: 12-14).

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam Dirjen Pendaids (2010: 16-17), dikatakan bahwa bermutu dimaknai dengan: (1) Memiliki kemampuan untuk mengelolah lembaga pendidikan Islam secara profesional berbasiskan pada akuntabilitas, transparansi, dan efisensi, (2) Memiliki rancangan pengembangan visioner, (3) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya, (4) Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualitas dan kompetensi, (5) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang

mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan islami, (6) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan, (7) Mengembangkan kemampuan bahasa asing, (8) memberikan keterampilan teknologi.

Bahkan pada saat ini, mutu pendidikan tidak hanya dilihat dari pencapaian prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang di dalam UU No. 20 tahun 2003 pasal 35 dan PP No.19 tahun 2005. Bunyi pasal 35 UU No 20 Tahun 2003 pasal 35 ayat (1) adalah sebagai berikut: Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.

Adapun bunyi PP No. 19 Tahun 2005 yang sudah diperbaharui dengan PP No. 32 Tahun 2013 mengenai masing-masing Standar Nasional Pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Pasal 5 ayat (1) tentang standar isi.

Standar isi mencakup kriteria: (a) ruang lingkup materi, (b) tingkat kompetensi.

2. Pasal 19 ayat (1) tentang standar proses.

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, menyenangkan,

menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

3. Pasal 26 ayat (1) tentang standar kompetensi lulusan
Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
4. Pasal 28 ayat (1) tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan sebagai kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Menurut PP No. 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional pendidikan pasal 2 ayat 1 bahwa 8 standar di atas harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Penjelasan masing-masing standar adalah:

1. Standar isi, meliputi kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP, dan kalender pendidikan//akademik.
2. Standar proses, meliputi pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran

3. Standar kompetensi lulusan, meliputi kualifikasi kemampuan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi kualifikasi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal D-IV atau S1. Kompetensi harus dipenuhi ada empat yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.
5. Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki oleh satuan pendidikan.
6. Standar pengelolaan, standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah.
7. Standar pembiayaan, meliputi, pembiayaan yang terdiri dari biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
8. Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah, dan kelulusan.

Standar Nasional Pendidikan diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu terjadi apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah

berbagai *input*, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada kurun waktu tertentu.

Mutu dalam perspektif pendidikan adalah mutu dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan terdiri dari pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pendidikan bermutu apabila pelanggan internal (kepala sekolah, guru, dan karyawan sekolah) berkembang, baik fisik maupun psikis. Secara fisik misalnya terkait imbalan finansial. Secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuannya bakat dan kreativitasnya.

Seluruh manajemen komponen pendidikan harus senantiasa berorientasi pada pencapaian mutu pendidikan. Semua program dan kegiatan pendidikan serta pembelajaran di lembaga pendidikan pada hakikatnya harus bisa diarahkan pada pencapaian mutu. Walaupun hingga saat ini, persoalan mutu masih menjadi pembahasan ditataran idealisme, belum menjadi realitas dalam lembaga pendidikan, sehingga mutu pendidikan ini benar-benar misterius. Maka perlu dikerahkan semua pikiran, tenaga dan strategis untuk mewujudkan mutu tersebut dalam lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam.

Dalam bahasa Inggris, Pendidikan di kenal dengan *education* yang berarti “*A process a training and instruction, especially of children and young people, collages, etc, whish is designed to give knowledge and develop skill*”. (Hornby, 1995: 369).

Driyakara (1980: 145) menjelaskan pendidikan secara simpel dan sederhana, yakni “pendidikan adalah pemanusiaan manusia muda”. Sedangkan menurut John S. Brubache, yang dikutip Zurinah (2006: 2) Pendidikan adalah proses pengembangan potensi, kemampuan, dan kapasitas manusia yang mudah dipengaruhi oleh kebiasaan-kebiasaan yang baik, didukung dengan alat (media) yang disusun sedemikian rupa, sehingga pendidikan dapat digunakan untuk menolong orang atau dirinya sendiri dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam UU Sisdiknas RI, No 20 tahun 2003 dijelaskan bahwa: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Pendidikan pada dasarnya adalah suatu usaha dasar, sadar dan sengaja yang bersifat dinamis untuk merubah manusia menuju sesuatu hal yang lebih baik dengan penyeimbangan

dunia akhirat melalui pengembangan keimanan, kecerdasan, minat, bakat, dan potensi diri.

Dalam Mewujudkan nilai-nilai yang terkandung dalam pendidikan maka diperlukan pemimpin lembaga pendidikan yang memiliki kompetensi dalam pengelolaan lembaga pendidikan sehingga pengelolaanya sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh pemerintah.

C. Sejarah Madrasah di Indonesia

1. Pengertian Madrasah

Perkataan madrasah berasal dari kata bahasa Arab yang artinya adalah tempat belajar (Ibrahim Anis, 1972: 280). Padanan Madrasah dalam bahasa Indonesia adalah sekolah lebih dikhususkan lagi sekolah-sekolah agama Islam (Ensiklopedi Indonesia, 1983: 2078). Dalam *Shorter Encyclopedia of Islam*, diartikan: “*Name of an institution where the Islamic science are studied*” (Gibb, 1961: 300). Artinya: nama dari suatu lembaga di mana ilmu-ilmu keislaman diajarkan.

Dengan keterangan tersebut dapat dipahami bahwa madrasah tersebut adalah penekanannya sebagai suatu lembaga yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman. Perkataan madrasah di tanah Arab ditujukan untuk semua sekolah secara umum, akan tetapi di Indonesia ditujukan buat sekolah-sekolah yang

mempelajari ajaran-ajaran Islam. Madrasah pada prinsipnya adalah kelanjutan dari pesantren.

Di dunia madrasah terkenal adanya elemen-elemen pokok dari suatu pesantren, yaitu: pondok, masjid, pengajian kitab-kitab klasik, santri, dan kiai. Pada sistem madrasah tidak mesti ada pondok, masjid, dan pengajian kitab-kitab klasik. Elemen-elemen yang diutamakan di madrasah, adanya: lokal tempat belajar, guru, siswa, dan rencana pelajaran, pimpinan.

Berdasarkan ungkapan di atas dapat dipahami bahwa sistem madrasah mirip dengan sistem sekolah umum di Indonesia. Para siswa tidak mesti tinggal mondok di kompleks madrasah, siswa cukup datang pada jam-jam berlangsung pelajaran pada pagi hari atau sore hari. Demikian halnya tidak mesti ada masjid di lingkungan madrasah, walaupun siswa bermaksud melaksanakan shalat, mereka melaksanakannya di musholla. Pengajian kitab-kitab klasikipun tidak diadakan di madrasah. Pelajaran-pelajaran yang akan diajarkan telah tercantum dalam daftar pelajaran yang diuraikan dari kurikulumnya.

Ditinjau dari segi tingkatannya, madrasah di bagi kepada:

- a. Tingkat Ibtidaiyah (Tingkat Dasar)
- b. Tingkat Tsanawiyah (Tingkat Menengah)
- c. Tingkat Aliyah (Tingkat Menengah Atas)

2. Perkembangan Madrasah

Lembaga-lembaga pendidikan yang terkenal di dunia Islam pada zaman klasik adalah: kuttab, masjid dan madrasah. Ada juga yang membaginya kepada: maktab/kuttab, aljami', majelis ilmu atau majelis adab, dan madrasah atau kuliah (Al-Ahwani, 63).

Kuttab adalah lembaga pendidikan tingkat rendah, tempat belajar, membaca dan menulis Al-Qur'an. Al-jami' maknanya di sini adalah masjid. Masjid telah berfungsi sebagai tempat pendidikan semenjak zaman Rasulullah. Masjid Nabi di Madinah mempunyai aneka ragam fungsi, salah satu di antaranya tempat pendidikan. Masa-masa selanjutnya fungsi masjid sebagai tempat pendidikan terus dipelihara, sehingga berdirilah sejumlah masjid di dunia Islam yang berfungsi sebagai tempat ibadah dan pendidikan.

Majelis ilmu atau majelis adab adalah tempat pertemuan yang dipimpin langsung oleh khalifah. Majelis ini telah tumbuh sejak zaman Umayyah dan berkembang pada zaman Abbasiyah.

Lembaga berikutnya adalah madrasah, madrasah adalah lembaga pendidikan yang tumbuh setelah masjid. Salah satu faktor yang menyebabkan tumbuhnya madrasah adalah karena masjid-masjid telah penuh dengan tempat-tempat belajar dan hal ini amat mengganggu aktivitas pelaksanaan ibadah shalat. Di samping itu pengetahuan pun telah banyak pula

berkembang disebabkan perubahan zaman dan kemajuan peradaban manusia. Karena itu ada di antara mata pelajaran itu untuk mempelajarinya diperlukan tanya jawab, perdebatan dan pertukaran pikiran (Syalaby, 1976: 106).

Ada beberapa perbedaan pokok antara masjid dan madrasah pada saat itu, yakni di dalam madrasah adanya *Iwan* yang dalam istilah sekarang disebut ruang kuliah, di samping itu bagi tiap madrasah adanya asrama-asrama untuk tempat tinggal pelajar. Pada madrasah guru-gurunya diangkat secara resmi oleh pengelola madrasah, sedangkan jumlah muridnya lebih terbatas bila dibandingkan dengan masjid. Adapun di masjid murid-murid tidak terbatas, dan guru-guru yang mengajar di masjid tanpa diangkat secara resmi oleh siapapun.

Di antara madrasah-madrasah yang termasyhur di dunia islam adalah: Madrasah Nizamiyah didirikan pada tahun 457 H (1065 M), Madrasah Nuruddin Zinki, Madrasah Al-Mustanshiriyah didirikan di Bagdad tahun 631 H (1234 M), Madrasah Nuriyah didirikan di Damaskus tahun 563 H (1167 M), dan sejumlah madrasah-madrasah lainnya.

Pada madrasah-madrasah tersebut diajarkan ilmu-ilmu ‘aqliyah, naqliyah, lisaniyah, ilmu-ilmu ‘aqliyah adalah ilmu yang bersumber dan bertolak pada asas pemikiran dan penelitian manusia seperti: ilmu pasti, kedokteran, filsafat dan sebagainya. Sedangkan ilmu-ilmu naqliyah adalah ilmu-ilmu yang bersumber dari Al-Qur’an dan al-Hadis seperti: tafsir,

hadis, fiqh, tauhid, tasawuf, dan sebagainya. Adapun ilmu-ilmu lisaniyah ialah ilmu yang diucapkan oleh lisan (lidah), dengan kata lain ilmu-ilmu bahasa seperti nahwu, sharaf, mantiq, balaghah, ‘arud, dan sebagainya.

Madrasah-madrasah ini berkembang baik di belahan timur seperti Irak, Iran, Siria, Palestina, Saudi Arabiyah, Mesir, maupun di belahan dunia barat seperti Spanyol (Andalusia).

Tumbuh dan berkembangnya madrasah di Indonesia tidak dapat dipisahkan dengan tumbuh dan berkembangnya ide-ide pembaruan di kalangan umat Islam. Di permulaan abad ke 20 banyaklah pulang ke tanah air para pelajar yang telah belajar dan bermukim bertahun-tahun di timur tengah. Sekembalinya mereka ke Indonesia mereka berkembanglah ide-ide baru dalam bidang pendidikan, salah satu di antaranya melahirkan madrasah.

Di antara ulama yang berjasa dalam menggagas tumbuhnya madrasah di Indonesia antara lain Syekh Abdullah Ahmad, pendiri Madrasah Adabiyah di Padang pada tahun 1909. Pada tahun 1915 madrasah ini menjadi HIS Adabiyah yang tetap mengajarkan agama (Sumardi, 1978: 49).

Syekh M. Thaib Umar, pada tahun 1910 mendirikan madrasah *School* di Batu Sangkar. Tiga tahun kemudian madrasah ini ditutup dan baru pada tahun 1918 di buka kembali oleh Mahmud Yunus dan pada tahun 1923 madrasah ini berganti nama dengan *Diniyah School*. Pada tahun yang

sama Rangkoyo Rahman EL Yunusiyah mendirikan Madrasah Diniyah Putri di Padang Panjang, sebelumnya yaitu pada tahun 1915 Zainuddin Labai al-Yunusi mendirikan Madrasah Diniyah di Padang Panjang (Sumardi, 1980: 49). Madrasah Diniyah inilah yang kemudian berkembang di Indonesia, baik merupakan bagian dari pesantren atau surau, maupun berdiri di luarnya.

Di kalangan organisasi Islam pun giat pula melaksanakan pembaruan dalam bidang pendidikan, tercatat di antaranya yang termasyhur adalah: Muhammadiyah di Jogjakarta oleh K. H. Ahmad Dahlan pada tanggal 18 November 1912.

Dahlan dilahirkan di Yogyakarta pada tahun 1869 dengan nama Muhammad Darwis anak dari Kiai Haji Abu Bakar bin Kiai Sulaiman. Ia pergi ke Mekkah pada tahun 1890, di sana ia belajar kurang lebih setahun pada tahun 1903 ia mengunjungi kembali tanah suci dan menetap di sana lebih kurang dua tahun lamanya. Dahlan telah menghayati cita-cita pembaruan kembalinya dari hajinya yang pertama (Noer, 1980:85).

Muhammadiyah sebagai salah satu organisasi Islam yang banyak bergerak di bidang sosial kemasyarakatan, salah satu bidang garapannya yang banyak mendapat perhatian adalah bidang pendidikan. Dalam bidang pendidikan Muhammadiyah memakai sistem persekolahan modern waktu

itu, dan dalam bidang ini mendapat kemajuan yang pesat, dapat dikemukakan di sini bahwa pada tahun 1925 di sekitar 13 tahun setelah berdirinya, Muhammadiyah telah mempunyai:

Delapan *Hollends Inlandse School*, sebuah sekolah guru di Yogyakarta, 32 sekolah dasar lima tahun, sebuah *schakel school*, 14 madrasah, seluruhnya 119 orang guru dan 4.000 murid. Pada tahun 1938 terdapat 852 cabang-cabang serta 898 kelompok (yang belum berstatus cabang), seluruhnya dengan 250.000 anggota. Ia pun memiliki 834 masjid dan langgar, 31 perpustakaan umum dan 1.774 sekolah. (Noer, 1980: 95)

Organisasi lainnya adalah al-Irsyad didirikan di Jakarta pada tahun 1913. Lembaga ini mengasuh sekolah-sekolah umum dan agama, memiliki Madrasah Awaliyah (tiga tahun), Madrasah Ibtidaiyah (empat tahun), Madrasah Tajhiziyah (dua tahun), Madrasah Mu'allimin (empat tahun), dan Madrasah Takhasus (dua tahun).

Di Majalengka, Jawa Barat berdiri organisasi Penghimpunan Umat Islam (PUI) didirikan oleh K.H.A. Halim pada tahun 1917. H.A. Halim lahir di Ceberang Majalengka pada tahun 1887, orang tuanya berasal dari keluarga yang taat beragama. Halim pergi ke Mekkah untuk melanjutkan pelajarannya pada usia 22 tahun.

Pada tahun 1932 dalam suatu kongres Perserikatan Ulama di Majalengka, Halim mengusulkan agar didirikan

sebuah lembaga pendidikan, yang akan mengajarkan ilmu-ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum, dan juga dilengkapi dengan pekerjaan tangan, perdagangan dan pertanian, sesuai dengan bakat masing-masing (Noer, 1980: 82).

Untuk merealisasi keputusan kongres tersebut, maka didirikan suatu lembaga pendidikan yang bernama Santri Asrama, dibagi tiga bagian, tingkat permulaan, dasar, dan lanjutan. Mata pelajaran yang diajarkan di sini, di samping mata pelajaran agama dan umum juga diajarkan keterampilan seperti pertanian, pekerjaan tangan (besi dan kayu). Dari sini jelaslah ide Halim yang tidak menghendaki seorang muslim mengejar akhirat saja dengan mengabaikan dunia.

Di Sumatera Barat pada tahun 1928 berdiri PERTI (Persatuan Tarbiyah Islamiyah), dipelopori oleh Sulaiman Ar-Rasuli pemilik surau di Candung. Diperkirakan pada tahun 1942 sudah terdapat 300 sekolah PERTI dengan 45.000 orang murid (Steenbrink, 1986: 64-65).

Di Sumatera Utara khususnya di Kota Medan atas prakarsa guru-guru dan pelajar Maktab Islamiyah Tapanuli pada tahun 1930 didirikanlah organisasi Al-Jami'atul Washliyah. Organisasi ini banyak bergerak dalam bidang pendidikan. Tiga orang yang merupakan pendorong paling penting dalam perkumpulan ini, yaitu: Abdur Rahman Syihab, Udin Syamsuddin, dan Arsyad Thalib Lubis.

Pada permulaan tahun 1933, dibentuk sebuah komisi yang bertugas mengadakan inspeksi kesemua madrasah Jami'atul Washliyah setiap enam bulan sekali dan pada tahun 1934 disusun peraturan umum untuk inspeksi madrasah (Steenbrink, 1986:81).

Seperti Muhammadiyah, organisasi ini juga mendirikan dua sistem pendidikan, di satu pihak mendirikan sekolah-sekolah memakai sistem pendidikan gubernemen, di samping mengajarkan mata pelajaran umum juga mengajarkan mata pelajaran agama. Selain itu didirikan juga madrasah yang menitikberatkan mata pelajaran agama diklasifikasikan: Tajhiziyah (dua tahun), Ibtidaiyah (empat tahun), Tsanawiyah (dua tahun), Madrasah Qismul Ali (tiga tahun), Madrasah Takhassus (dua tahun).

Organisasi berikutnya yang juga besar peranannya dalam bidang pendidikan Islam di Sumatra Utara ialah Al-Ittihadiyah. Organisasi ini didirikan pada tahun 1932. Sebagaimana halnya dengan organisasi Islam lainnya Al-Ittihadiyah juga bergerak dalam bidang sosial kemasyarakatan. Sejumlah sekolah-sekolah mulai dari tingkat dasar, menengah pertama, dan atas banyak tersebar di kota Madya Medan, Kabupaten Langkat, Kabupaten Deli Serdang dan Kabupaten-kabupaten lainnya.

Nahdatul Ulama yang didirikan pada tahun 1926 oleh K. H. Hasyim Asy'ari juga banyak mendirikan madrasah

dengan susunan sebagai berikut: Madrasah Awaliyah (dua tahun), Madrasah Ibtidaiyah (tiga tahun), Madrasah Tsanawiyah (tiga tahun), Madrasah Mu'allimin Wusta (dua tahun) dan Madrasah Mu'allimin Ulya (tiga tahun) (Noer, 1980:81).

Di Bandung (Jawa Barat), didirikan Persatuan Islam (PERSIS) pada permulaan tahun 1920. Tokoh termasyhur dari organisasi ini adalah Ahmad Hasan dilahirkan di Singapura pada tahun 1887, berasal dari keluarga campuran Indonesia dan India. Tokoh lainnya adalah Muhammad Natsir, lahir di Alahan Panjang (Sumatra Barat) pada tanggal 17 Juli 1908. Atas upaya Natsir didirikan sebuah lembaga pendidikan yang mengasuh Sekolah Taman Kanak-kanak, HIS, MULO, dan sebuah Sekolah Guru. Di samping sekolah-sekolah di atas, PERSIS (Persatuan Islam) juga mendirikan sebuah pesantren di Bandung pada bulan Maret 1936. Kemudian pesantren ini dipindahkan ke Bangil (Jawa Timur) (Noer. 1980: 52).

Madrasah-madrasah yang disebutkan di atas, baik yang dikelola oleh organisasi maupun pribadi, belum menunjukkan keseragaman dalam berbagai hal seperti lamanya belajar, jenjang pelajaran dan kurikulum. Dalam perbandingan antara bobot mata pelajaran agama dan umum, juga berbeda antara satu madrasah dengan madrasah lainnya, ada yang mencantumkan perbandingan 30:70, 40:60, 50:50, 60:40, 70:30 dalam persentase (Sumardi, 1980:52).

Setelah Indonesia merdeka maka salah satu di antara departemen yang dibentuk adalah Departemen Agama sebagai perwujudan dari falsafah hidup bangsa Indonesia yang religius. Departemen Agama didirikan pada tanggal 3 Januari 1946. Salah satu bidang garapan Departemen Agama adalah bidang pendidikan agama, seperti madrasah, pesantren dan mengurus pendidikan agama di sekolah-sekolah umum.

Dalam rangka upaya meningkatkan madrasah, maka pemerintah melalui Kementerian Agama memberikan bantuan-bantuan kepada madrasah dalam bentuk material dan bimbingan, untuk itu Kementrian Agama mengeluarkan peraturan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 1946 dan disempurnakan dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 7 Tahun 1952.

Di dalam peraturan tersebut dicantumkan yang dinamakan madrasah, ialah: Tempat pendidikan yang diatur sebagai sekolah dan membuat pendidikan dan ilmu pengetahuan agama Islam menjadi pokok pengajaran. Menurut ketentuan ini juga jenjang pendidikan pada madrasah terdiri dari:

- a. Madrasah Rendah, sekarang disebut namanya Madrasah Ibtidaiyah.
- b. Madrasah Lanjutan Tingkat Pertama, sekarang disebut namanya dengan Madrasah Tsanawiyah.

c. Madrasah Lanjutan Atas, sekarang disebut namanya Madrasah Aliyah.

Upaya pemerintah selanjutnya untuk meningkatkan status madrasah adalah dengan jalan menegerikan madrasah-madrasah swasta yang dikelola oleh masyarakat, baik berbentuk pribadi maupun organisasi. Tercatat sejumlah ratusan madrasah swasta yang dijadikan madrasah negeri yang meliputi tingkat ibtidaiyah dengan nama MIN (Madrasah Ibtidaiyah Negeri), tingkat Tsanawiyah dengan nama Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Negeri (MTsAIN) dan Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN).

Dalam sejarah perkembangan madrasah di Indonesia tercatat pula bahwa pemerintah pernah mendirikan apa yang disebut Madrasah Wajib Belajar (MWB). Madrasah ini lama belajarnya delapan tahun, materi pelajaran terdiri dari mata pelajaran agama, umum dan keterampilan dalam lapangan ekonomi, industri, dan transmigrasi.

Tujuan madrasah ini adalah agar setamat dari madrasah ini anak didik kembali di desa untuk berproduksi atau bertransmigrasi dengan swadaya dan keterampilan yang diperolehnya selama delapan tahun, di madrasah MWB. Kurikulum dari MWB merupakan keselarasan tiga perkembangan, yaitu perkembangan otak dan akal, perkembangan hati atau perasaan, dan perkembangan tangan atau kedekatan/keterampilan (Sumardi, 1979: 62).

Dalam kenyataan konsepsi Madrasah Wajib Belajar (MWB) tidak berjalan sebagaimana yang diprogramkan. Ada juga madrasah yang menanamkan dirinya dengan madrasah wajib belajar, tetapi kegiatannya tidak sesuai dengan Kurikulum MWB.

3. Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Islam

Menurut Peraturan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 1946 dan Peraturan Menteri agama Nomor 7 tahun 1950, madrasah mengandung makna:

- a. Tempat pendidikan yang diatur sebagai sekolah dan membuat pendidikan dan ilmu pengetahuan agama Islam menjadi pokok pengajarannya.
- b. Pondok dan pesantren yang memberi pendidikan setingkat dengan madrasah (Poerbakawatja, 1976: 221).

Dalam Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri Tahun 1975, Bab 1 Pasal 1, menyebutkan: “Yang dimaksud dengan madrasah dalam keputusan bersama ini ialah: lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai dasar yang diberikan sekurang-kurangnya 30%, di samping mata pelajaran umum.”Seterusnya, dalam Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1990 Bab III Pasal 4 ayat (3) disebutkan bahwa sekolah dasar dan sekolah lanjutan tingkat pertama yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama masing-masing disebut Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah. Berdasarkan diktum ini

maka populerlah lembaga pendidikan madrasah itu sebagai sekolah yang berciri khas agama Islam. (Haidar Putra Daulay, 2012: 106).

Dengan demikian sudah terdapat tiga macam pendefinisian madrasah setelah Indonesia merdeka. *Pertama*, mengacu kepada Peraturan Menteri Agama No.7 Tahun 1950; *kedua*, mengacu kepada pendefinisian Madrasah SKB Tiga Menteri Bab 1, Pasal 1; dan *ketiga*, mengacu kepada pendefinisian yang tertera pada Peraturan Pemerintah (PP) No. 28 Tahun 1990 Bab III, Pasal 4, ayat (3).

Berdasarkan diktum-diktum di atas, baik Peraturan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 1946 dan Peraturan Menteri Agama Nomor 7 Tahun 1950 maupun SKB Tiga Menteri Tahun 1975, dapat dipahami bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai mata pelajaran pokok sebagai ciri khasnya yang membedakannya dengan sekolah.

Sistem dan isi madrasah diupayakan adanya penggabungan antara sistem pesantren dengan sekolah umum. Penyusun *Ensiklopedi* Indonesia, pada pasal yang membicarakan madrasah, memandang madrasah sebagai perpaduan antara pendidikan sistem pondok yang khusus yang mengajarkan agama Islam dengan sistem pendidikan yang mengajarkan ilmu pengetahuan umum.

Sejak lahirnya sistem madrasah di Indonesia, telah memiliki ciri khas yang membedakannya dari pesantren dan sekolah umum, yaitu upaya untuk mengonvergensi antara mata pelajaran umum dengan mata pelajaran agama. Dalam usaha memadukan itu tidak dapat kesamaan antara satu madrasah dengan madrasah lainnya, seperti yang diungkapkan terdahulu.

Walaupun terdapat keanekaragaman dalam upaya menggabungkan antara mata pelajaran agama dengan umum, namun madrasah tetap sebagai lembaga pendidikan Islam yang menjadikan mata pelajaran agama sebagai mata pelajaran pokok atau dasar. Pengertian mata pelajaran pokok atau dasar, adalah mata pelajaran yang menentukan dalam memberi penilaian terhadap status seorang siswa baik pada waktu penentuan naik kelas atau penentuan ujian akhir.

Madrasah setelah diberlakukannya Undang-undang No. 2 Tahun 1989 yang dijabarkan dalam PP No. 28 Tahun 1990 pada Bab III Pasal 4 ayat (3), serta Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Bab VI bagian kedua dan ketiga yang tertera pada Pasal 17 dan 18, maka madrasah menyatakan jati dirinya sebagai sekolah yang berciri khas agama Islam. Sebagai sekolah yang berciri khas agama Islam, maka madrasah memuat seluruh mata pelajaran yang diajarkan di sekolah, dan ditambah dengan mata pelajaran ciri keislamannya yang meliputi: Qur'an Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, Sejarah dan

Peradaban Islam, Bahasa Arab, semua mata pelajaran ini digolongkan kepada program inti. .(Haidar Putra Daulay, 2012: 107).

Maka dari ciri keislaman dimaksudkan untuk memenuhi tujuan Institusional madrasah, yakni untuk membentuk pribadi yang memiliki keseimbangan antara pengetahuan agama dan umum mendidik siswa menjadi manusia seutuhnya yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, serta berilmu pengetahuan.

Mata pelajaran yang berciri khas Islam ini adalah program pendidikan yang wajib diikuti oleh semua siswa dengan mengacu pada kepentingan pencapaian tujuan pendidikan nasional, kepentingan agama, masyarakat, serta penguasaan pengetahuan bagi semua siswa.

Ditinjau dari segi historis dapat dilihat bahwa madrasah telah mengalami perubahan-perubahan. Pada tahap awal madrasah lebih konsentrasi kepada pengajaran mata pelajaran agama, kemudian setelah diberlakukan SKB Tiga Menteri Tahun 1975 dan UU No. 2 Tahun 1989 serta UU No. 20 Tahun 2003, maka mata pelajaran umum lebih dominan dari mata pelajaran agama (Haidar Putra Daulay, 2012: 108).

BAB III

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Kepemimpinan berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasi termasuk madrasah. Kepemimpinan pendidikan kepala madrasah mulai dari orang yang mampu mengajak, membimbing, mempengaruhi, mendorong, mengkoordinir, dan menggerakkan orang kearah peningkatan, pengembangan serta perbaikan. Kepala madrasah adalah orang yang mampu mempelajari situasi pendidikan yang sedang berlangsung dan menetapkan langkah-langkah yang akan ditempuh dalam pengembangan pendidikan dan mereka berusaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah dalam mengelola satuan pendidikan diisyaratkan memiliki kompetensi yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya.

Kompetensi kepala madrasah adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala madrasah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten dan berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan, dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

Kompetensi manajerial kepala madrasah dapat dilihat dari kemampuannya dalam menyusun perencanaan madrasah untuk

berbagai tingkat perencanaan; pengembangan organisasi madrasah sesuai kebutuhan; kepemimpinan madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal; mengelolah perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelolah guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelolah sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; mengelolah hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah, mengelolah peserta didik baru; penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; mengelolah pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; mengelolah ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah; mengelolah unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah; mengelolah sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah; melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.

Untuk mengetahui cara kepala madrasah menyusun rencana pengembangan madrasah yang berorientasi mutu, dapat dilihat pada hasil wawancara, observasi dan dokumentasi di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Rencana pengembangan madrasah mencakup semua aspek meliputi perencanaan anggaran, pengembangan kurikulum, sarana dan prasarana, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan kegiatan pengembangan kompetensi siswa. Dalam perencanaan madrasah selalu memperhatikan penerapan prinsip transparansi dan objektivitas. (2018, September 03). Sebagaimana yang dikemukakan juga H. Abbas selaku kepala MAN 2 Bone yang menyatakan bahwa: Setiap tahun diadakan rapat kerja dengan melibatkan *stakeholder* dalam penyusunan program beserta anggarannya, seperti program belajar mengajar, gaji PNS, gaji honorer, perbaikan sarana prasarana, kegiatan kesiswaan, dan lain-lain. Dalam penyusunan rencana kegiatan didasarkan juga pada analisis peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan madrasah. (2018, September 27).

Menurut penjelasan Tahar sebagai wakamad kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Dalam rencana pengembangan madrasah, khususnya rencana pengembangan kurikulum, maka kepala madrasah bekerjasama dengan wakamad kurikulum dan *Stakeholder* yang terkait. (2018, Agustus 28). Senada penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Rencana pengembangan madrasah dilakukan dengan melibatkan *stakeholder*

madrasah. Masing-masing pemangku kepentingan diberikan kesempatan untuk mengajukan rencana pengembangan madrasah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Misalnya saya sebagai wakamad kurikulum, dimana kepala madrasah telah melimpahkan wewenangnya dalam hal pengurusan kurikulum dan pembelajaran, sehingga wakamad kurikulum mengusulkan mengenai hal-hal yang terkait dengan kurikulum dan pembelajaran. Begitupula kepala madrasah senantiasa menjalin komunikasi dalam pemberdayaan semua sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya yang ada di madrasah. Dengan pemberdayaan semua sumber daya, maka tidak akan terjadi kesenjangan, baik antara guru dengan guru, wali kelas dan orang tua siswa dan lainnya. Kepala madrasah senantiasa bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga sampai sekarang ini, belum pernah ditemukan kesenjangan-kesenjangan dalam kegiatan di madrasah. (2018, September 05). Oleh karena itu, dalam upaya meminimalisir kesenjangan pengelolaan madrasah maka hendaklah melibatkan *stakeholder* madrasah. Di samping itu, Menurut penuturan Agustan sebagai Wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa: Dalam penyusunan perencanaan, kepala madrasah mengedepankan objektivitas dan transparansi. (2018, Agustus 29).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dipahami bahwa kepala MAN Kota Watampone senantiasa melibatkan *stakeholder* dalam penyusunan perencanaan madrasah dalam segala aspek. Sebagaimana yang dikemukakan Rahmadani Syarif sebagai pengelola

Laboratorium Bahasa MAN 1 Bone bahwa: Rencana pengembangan madrasah senantiasa melibatkan *stakeholder* diantaranya wakamad, guru, penanggung jawab laboratorium beserta laboran dan tekhnisi. (2018, Agustus 30). Begitupula: Kepala madrasah senantiasa bertanya kepada pengelola laboratorium kimia mengenai rencana pengembangan laboratorium yang meliputi ketersediaan sumber daya di laboratorium kimia. Oleh karena itu, maka setiap tahunnya, atau setiap semester, kepala laboratorium dibantu oleh laboran yang ada mengajukan proposal tentang bahan-bahan yang dibutuhkan dalam laboratorium kimia. Bahan-bahan yang ada dalam laboratorium kimia secara umum adalah bahan-bahan yang habis pakai, seperti zat-zat kimia yang mudah menguap, sehingga dibutuhkan pengadaan bahan secara berkala, untuk pelaksanaan praktikum siswa. (Muh. Syukur sebagai Kepala Laboratorium Kimia MAN 1 Bone, 2018, September 30).

Begitupula perencanaan madrasah memperhatikan skala prioritas dan kebutuhan madrasah. Sebagaimana penuturan Muhammad Rafi sebagai wakamad Humas MAN 2 Bone bahwa: Rencana pengembangan madrasah dilakukan dengan memperhatikan skala prioritas. Misalnya, pada tahun ajaran baru 2018 terjadi peningkatan jumlah pendaftar siswa baru sekitar dua rombongan belajar. Oleh karena itu, kepala madrasah berusaha melakukan pengadaan mobiler seperti bangku dan kursi siswa. (2018, September 06). Dilain pihak Nurhaedah kepala TU di MAN 2 Bone bahwa Penyusunan rencana

kegiatan madrasah sesuai dengan kebutuhan madrasah. (2018, September 08).

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan di MAN Kota Watampone, meliputi semua aspek yaitu perencanaan anggaran, pengembangan kurikulum, sarana dan prasarana, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan kegiatan pengembangan kompetensi siswa. Perencanaan pengembangan madrasah melibatkan *stakeholder* madrasah seperti wakamad, guru-guru, pegawai, dan komite madrasah. Perencanaan dilakukan dengan melakukan analisis kondisi dan kebutuhan madrasah serta menerapkan prinsip transparansi, partisipatif, adil, dan obyektif. Perencanaan pada dasarnya memutuskan apa yang diinginkan dan apa akan dilakukan. Berdasarkan perencanaan madrasah yang meliputi semua komponen madrasah dan disusun dengan melibatkan *stakeholder* madrasah, maka meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu ciri madrasah yang baik apabila memiliki perencanaan yang jelas. Berdasarkan obdervasi maka dapat diketahui bahwa di MAN Kota Watampone memiliki perencanaan berupa visi dan misi yang tertulis di gedung madrasah, serta berdasarkan pemeriksaan dokumen maka diketahui bahwa telah tersedia dokumen Rencana Kerja Madrasah.

Jika ingin lebih detail, perencanaan harus bisa menjawab beberapa pertanyaan yang lebih familiar disingkat dengan 5W+1H. *Pertama what, what* menyangkut apa yang ingin diperoleh madrasah. Oleh karena itu perencanaan madrasah harus menjelaskan tujuan yang

ingin dicapai, baik dalam jangka waktu pendek, menengah, dan panjang, karena jawaban atas pertanyaan tersebut dijadikan dasar dalam perumusan perencanaan. Contohnya dalam perumusan visi, misi, tujuan, dan rencana kerja madrasah pertahunnya. *Kedua why, why* adalah lanjutan dan penjelasan mengenai "*what*" tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah. Oleh karena itu, perlu dianalisis mengapa tujuan itu ditetapkan sehingga tujuan yang ditetapkan tersebut merupakan tujuan yang realistis sesuai dengan kebutuhan madrasah. *Ketiga where, where* berhubungan dengan dimana kegiatan-kegiatan madrasah akan dilaksanakan. Oleh karena itu, dalam rencana kerja madrasah harus jelas tempat pelaksanaan kegiatan yang nantinya mudah dipedomani dalam pelaksanaan kegiatan, karena tempat merupakan salah satu faktor penentu dalam mewujudkan efektivitas dalam pelaksanaan kegiatan. *Keempat when, when* menjelaskan serinci rincinya terhadap waktu pelaksanaan setiap kegiatan yang direncanakan. Perencanaan waktu kegiatan hendaklah juga mempertimbangkan skala prioritas kegiatan karena dalam madrasah banyak kegiatan yang harus dilaksanakan guna mendukung pengembangan madrasah yang berorientasi mutu. *Kelima who, who* berkaitan dengan personel yang akan melaksanakan pekerjaan ataupun kegiatan. Oleh karena itu, berikanlah pekerjaan kepada orang yang memiliki keahlian, bakat, minat dalam melaksanakan pekerjaan. Begitu pula harus ditentukan siapa sasaran dari kegiatan tersebut. *Keenam How, How* menjelaskan bagaimana cara pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sudah ditetapkan dilaksanakan.

Pelaksanaan pekerjaan didahului oleh perencanaan yang matang sehingga memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, langkah-langkah pelaksanaan kegiatan secara garis besar perlu diuraikan dan dipedomani dalam pelaksanaannya.

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Demikian pula halnya dalam madrasah, perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh kepala madrasah dan para pengelola yang lain. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan madrasah akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan madrasah. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Perencanaan tersebut harus tersusun secara rapi, sistematis dan rasional agar muncul pemahaman yang cukup mendalam terhadap perencanaan itu sendiri. Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam madrasah tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target

kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang, sebagaimana madrasah adalah lembaga pendidikan Islam maka orientasinya bukan hanya di dunia tetapi juga diakhirat.

Untuk mengetahui cara kepala madrasah mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber dan observasi di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Pengorganisasian merupakan suatu fungsi manajemen yang dilakukan setelah perencanaan, Pengorganisasian dilakukan dengan cara membagi tugas dan wewenang, menempatkan personel madrasah, dan penetapan dalam struktur organisasi dalam berbagai unit di madrasah. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Hal penting yang dilakukan untuk mengembangkan madrasah adalah melakukan pembagian kerja secara jelas dan menempatkan seseorang sesuai dengan pengalaman serta kemampuan yang dimilikinya. (2018, September 03). Begitupula Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: kegiatan pengorganisasian di madrasah adalah melakukan Pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab, mengarahkan pembina organisasi dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala madrasah tidak terlalu sulit dalam melaksanakan tanggung jawabnya disebabkan adanya pembagian tanggung jawab yang baik. (2018, September 27). Berdasarkan penjelasan kepala MAN Kota

Watampone, maka dapat dipahami bahwa Kegiatan pengorganisasian berupa pembagian kerja, pemberian kewenangan dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan serta pengarahan secara jelas dari kepala madrasah. Oleh karena itu, pembagian tanggung jawab yang baik akan memudahkan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Tugas pokok dan fungsi di madrasah saling terintegral dengan fungsi-fungsi yang lain.

Pengelola di MAN Kota Watampone mengetahui secara jelas bidang pekerjaan yang akan dilakukan di madrasah, Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ridwan Rahmat sebagai guru BK dan pengelola masjid MAN 2 Bone bahwa Kepala madrasah senantiasa menyampaikan uraian tupoksi masing-masing Unit. (2018, September 07). Senada hal tersebut diungkapkan oleh Suhaeni kepala TU MAN 1 Bone bahwa: Dalam pengorganisasian madrasah dilakukan dengan penempatan dan pemberian tugas dan fungsi (tupoksi) secara jelas untuk masing-masing pegawai, sehingga setiap pegawai yang ada di madrasah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya. (2018, Agustus 29). Oleh karena itu, dengan pemberian tugas yang jelas maka akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Baharuddin sebagai Kepala Laboratorium Komputer MAN 1 Bone bahwa: Dalam pengelolaan laboratorium ini dibantu oleh beberapa laboran/teknisi Hal ini ditetapkan oleh kepala madrasah dan setiap pegawai memiliki tugas yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

(2018, Agustus 29). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Rahmadani Syarif sebagai Pengelola Laboratorium Bahasa MAN 1 Bone bahwa: Sistem pembagian kerja yang dilakukan disesuaikan dengan bidang masing-masing. Misalnya untuk pengelolaan laboratorium bahasa dikelola oleh beberapa guru mata pelajaran bahasa, seperti guru Bahasa Indonesia, bahasa Inggris, dan Bahasa Arab. (2018, Agustus 30).

Di lain pihak A. Salam Yusuf sebagai Wamad Kurikulum MAN 2 Bone mengemukakan bahwa pengorganisasian madrasah senantiasa berorientasi pada pengembangan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah sering menyampaikan contoh, kiat-kiat kesuksesan pengelolaan organisasi madrasah lain. Berdasarkan contoh tersebut setidaknya akan dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam pengembangan madrasah. Kepala madrasah memberikan peluang kepada bawahannya untuk berinovasi dan mendorong terbangunnya proses kerjasama dengan berbagai pihak. Contohnya dalam menertibkan pelaksanaan pembelajaran maka guru wajib mengisi absensi kehadiran setelah mengajar, kelengkapan materi dan buku-buku mata pelajaran (2018, September 05).

Dari hasil wawancara di atas, bahwa cara yang ditempuh dalam pengorganisasian madrasah, adalah menyusun struktur organisasi berdasarkan kebutuhan melalui musyawarah; melakukan pembagian kerja sesuai dengan bidang keilmuan, pengalaman; pembagian kerja berdasarkan aturan pengelolaan madrasah, serta menerapkan prinsip hirarki secara prosedural. Hal tersebut

memberikan gambaran tentang adanya kemampuan kepala madrasah dalam mengarahkan penyusunan struktur organisasi berdasarkan kepentingan madrasah. Sebagaimana pengorganisasian merupakan proses terciptanya penggunaan secara tertib terhadap seluruh sumber daya yang dimiliki oleh system manajemen. Oleh karena itu ketertiban menekankan bahwa penggunaan sumber daya tersebut berdasarkan pada tujuan sehingga tidak mengakibatkan pada pemborosan sumber daya dalam pencapaian tujuan madrasah. Proses pengorganisasian yang harus dilaksanakan dalam madrasah adalah pembagian pekerjaan, pemberian tugas kepada orang-orang untuk mengerjakan pekerjaan dengan memperhatikan kemampuannya, bakat dan kiat, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, serta mengkoordinasikan upaya-upaya yang akan ditempuh. Organisasi sendiri bisa dilihat dari dua sudut pandang yaitu sebagai kesatuan dan sebuah proses. Sebagai kesatuan, organisasi merupakan kumpulan manusia yang dipersatukan oleh suatu tata hubungan yang formal untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, di madrasah perlu ada struktur organisasi yang permanen sehingga tergambar fungsi yang ada dalam madrasah dan dengan struktur tersebut akan memperjelas system arus komando, perintah, dan system kordinasi. Dengan demikian, maka dengan pengorganisasian yang bagus maka dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Selain pengumpulan data dengan wawancara juga dilakukan dengan observasi dan melalui dokumentasi. Berdasarkan observasi maka dapat dilihat dengan jelas adanya struktur organisasi MAN di

Kota Watampone secara permanen, serta adanya dokumen tupoksi masing-masing setiap bagian yang ada di madrasah.

Fungsi pengorganisasian mempunyai peranan yang sangat penting di dalam system manajemen, hal ini karena proses pengorganisasian adalah mekanisme utama yang digunakan oleh para manajer untuk menggerakkan rencana yang sudah disusun. Pengorganisasian yang baik akan menciptakan serta memelihara hubungan antara seluruh sumber daya organisasi dengan menunjukkan sumber daya mana yang harus digunakan untuk suatu aktivitas tertentu, kapan harus digunakan, dimana, dan bagaimana cara menggunakannya. Upaya pengorganisasian yang tersusun secara baik akan menghindarkan kepala madrasah dari penduplikasian sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan. Oleh karena itu, dalam pengorganisasian perlu diterapkannya prinsip-prinsip yaitu; Kekuasaan dan tanggung jawab, disiplin, keterpaduan arah, kesatuan perintah, subordinasi kepentingan, remunerasi, keteraturan, inisiatif, rantai berkala, stabilitas hubungan kerja, keadilan, *team work* yang cerdas. Begitupula, tahapan proses pengorganisasian perlu diperhatikan, yaitu; merefleksikan tujuan dan rencana, menetapkan tugas-tugas utama, membagi tugas-tugas, mengalokasi sumber daya serta arahan untuk pelaksanaan tugas, dan mengevaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang sudah dilakukan.

Cara kepala madrasah memberdayakan sumber daya madrasah secara optimal dan mengelolah perubahan dan pengembangan

madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Semua sumber daya madrasah meliputi, keuangan, sarana prasarana, sumber daya manusia, dan teknologi informasi diberdayakan secara maksimal. Bukti pemberdayaan sumber daya yaitu mempergunakan anggaran sesuai dengan kebutuhan dan aturan yang berlaku; melakukan pembagian kerja yang jelas, memanfaatkan dan memelihara sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan; serta pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi. Khusus dalam rangka meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya maka senantiasa dimotivasi dan diberikan pelatihan sesuai dengan bidangnya. (2018, September 03). Dilain pihak H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone menuturkan bahwa: Pemberdayaan sumber daya tersebut melalui perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan pengawasan. Bentuk pemberdayaan sumber daya manusia diawali dengan perencanaan sesuai dengan kebutuhan, perekrutan, penempatan sesuai dengan keahlian, minat dan bakatnya. pengarahan dan pemberian motivasi, pengawasan, dan pelatihan-pelatihan. Penempatan sesuai dengan kemampuan, bakat, dan minat dimaksudkan untuk menumbuhkan motivasi kerjanya. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui keterlaksanaan dari suatu tugas dan fungsi yang sudah dibebankan kepada personel madrasah sehingga bisa membangun kedisiplinannya dalam bekerja. Sementara pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilanya

dalam bekerja sehingga terwujud efisiensi dan efektivitas kerja. Adapun pemberdayaan sarana prasarana ditandai dengan difungsikannya seluruh sarana prasarana sebagaimana mestinya. Kemudian pemberdayaan sumber daya keuangan melalui perencanaan, realisasi anggaran, pengawasan dan laporan pertanggung jawaban penggunaan anggaran tersebut. Kemudian sumber daya informasi dikelola sebaik-baiknya dalam hal pengambilan keputusan. (2018, September 27).

Dari penjelasan tersebut maka dapat dipahami bahwa dalam upaya mewujudkan pemberdayaan sumber daya maka perlunya diterapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Sebagaimana pula dikemukakan oleh Tahar sebagai Wakamad Kurikulum MAN 1 Bone bahwa pengawasan senantiasa dilakukan terhadap perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Salah satu tujuan dilakukan kegiatan tersebut adalah untuk meningkatkan kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugasnya. (2018, Agustus 28). Senada yang dikemukakan oleh Suhaeni kepala Tata Usaha (TU) MAN 1 Bone bahwa pengawasan terhadap guru dan pegawai bertujuan untuk mengoptimalkan menjalankan tugasnya. Kemudian mengoptimalkan anggaran sesuai dengan peruntukannya, serta melengkapi dan memanfaatkan sarana dan prasarana sesuai dengan fungsinya. (2018, Agustus 29).

Begitupula berdasarkan hasil observasi dan wawancara maka dapat diketahui bahwa semua unit-unit yang ada di MAN Kota

watampone dimaksimalkan dalam pengelolannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sudirman Abu sebagai Kepala Perpustakaan MAN 1 Bone bahwa Unit perpustakaan senantiasa berusaha memberikan pelayanan optimal kepada siswa dan guru guna menunjang kelancaran proses pembelajaran. Oleh karena itu, disediakannya buku-buku sesuai dengan kebutuhan serta menyesuaikan dengan kesiapan anggaran. (2018, Agustus 28). Begitupula menurut Wahyu sebagai Kepala Unit BK MAN 1 Bone bahwa: Senantiasa dilakukan Pelayanan Bimbingan Konseling di madrasah, baik terhadap siswa yang bermasalah maupun siswa yang tidak bermasalah secara optimal. (2018, Agustus 30). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Baharuddin MAN 1 Bone sebagai Kepala Laboratorium Komputer bahwa: Pegawai laboratorium komputer senantiasa memberikan bimbingan komputer kepada siswa dengan melakukan penjadwalan yang disesuaikan dengan jumlah siswa sehingga semua siswa terlayani dengan baik. Terlebih lagi proses bimbingan komputer dilakukan mulai pagi sampai sore pada saat menjelang Ujian Nasional. (2018, Agustus 29).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat juga dipahami bahwa optimalisasi pelayanan di unit-unit tidak terlepas dari semangat dan gairah kerja pengelola unit tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sukri sebagai Operator Keuangan MAN 2 Bone, bahwa penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan, bakat dan minat maka hal tersebut mempengaruhi semangat kerja. Hal itu disebabkan karena adanya pengetahuan untuk melakukan pekerjaan

tersebut. (2018 November 2017). Dengan demikian, bahwa penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan, bakat, dan minat maka akan mempengaruhi semangat kerja.

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa Kepala madrasah telah melimpahkan kewenangan dalam hal pengurusan kurikulum dan pembelajaran Oleh karena itu sebagai wakamad kurikulum senantiasa berusaha untuk memberdayakan segala sesuatu yang terkait pengembangan kurikulum di madrasah, termasuk guru, sarana dan prasarana, perangkat pembelajaran, dan pengawasan dengan menyertakan jurnal mengajar guru yang dibawa oleh tenaga kependidikan setiap jam pelajaran. (2018, September 05).

Berdasarkan pernyataan Asdar sebagai operator data EMIS MAN 2 Bone bahwa: Dengan tersedianya fasilitas penunjang dalam melaksanakan pekerjaan seperti komputer, jaringan wifi, meja kerja yang bagus, serta ruangan yang luas maka akan membangun motivasi kerja. (2018, September 05). Dengan demikian, motivasi kerja dipengaruhi oleh fasilitas yang memadai.

Salah satu aspek yang seharusnya mendapat perhatian oleh setiap pengelola lembaga pendidikan adalah mengenai fasilitas yang secara langsung dipergunakan dalam menunjang proses pendidikan, seperti gedung, ruangan belajar, alat atau media pendidikan, *mobiler*, taman, lapangan olahraga, taman bermain, wifi, dan sebagainya. Jadi secara umum sarana prasarana sebagai penunjang keberhasilan pendidikan.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 2 Bone yaitu Muh. Nur Musbir bahwa: Kepala madrasah menerapkan sistem pembagian kerja secara jelas dengan memperhatikan kemampuan, bakat, dan minat. Contohnya; Pembina organisasi ditetapkan melalui rapat dengan warga madrasah. (2018, September 05).

Menurut Hj. Nurhaedah sebagai Wakamad Sarana dan Prasarana MAN 2 Bone bahwa: Sarana prasarana madrasah diberdayakan secara optimal. Akan tetapi sarana dan prasarana di madrasah ini masih perlu ditingkatkan namun hal tersebut sangat terkait dengan kesiapan anggaran di DIPA madrasah. (2018, September 27). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Maryana sebagai Kepala Perpustakaan MAN 2 Bone bahwa: Dalam pemberdayaan sumber daya dalam mewujudkan perubahan di madrasah adalah pengadaan sarana dan prasarana, perbaikan sarana dan prasarana, misalnya renovasi terhadap ruangan Wakamad-wakamad, ruang BK, serta pengadaan taman baca disetiap belakang ruang kelas. Sedangkan untuk perubahan yang ada di perpustakaan adalah tersedianya LCD di perpustakaan berdasarkan permintaan yang diajukan oleh pengelola perpustakaan. Dengan adanya LCD tersebut diharapkan dapat membantu dalam proses pembelajaran, misalnya ketika ada kelas yang tidak belajar karena guru tidak hadir dengan alasan tertentu, maka siswa dapat digiring ke perpustakaan dan dengan media LCD itu, diputar video-video yang bernuansa pendidikan. Keberadaan LCD ini, tidak hanya dipakai oleh perpustakaan, tetapi

juga senantiasa dipakai oleh organisasi-organisasi yang ada di madrasah untuk mengembangkan kegiatan-kegiatannya. (2018, September 08).

Sebagaimana penuturan Ridwan Rahmat sebagai guru BK dan pengelola masjid MAN 2 Bone bahwa Perubahan yang terjadi di madrasah adalah terjadinya peningkatan sarana dan prasarana madrasah. Hal tersebut disebabkan karena adanya kemampuan kepala madrasah mencari informasi dan senantiasa menjalin silaturahmi dengan pihak yang berkepentingan. (2018, September 07).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Hj. Nahidah sebagai tenaga pendidik dan pembina ROHIS MAN 2 Bone bahwa pemberdayaan sumber daya madrasah khususnya organisasi kesiswaan yaitu memberikan kewenangan kepada setiap pembina organisasi dalam hal perekrutan anggota organisasi maupun dalam pelaksanaan kegiatan dalam organisasi kesiswaan dengan memperhatikan arahan dari kepala madrasah. (2018, September 05).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sahabuddin sebagai pembina PMR dan tenaga pendidik MAN 2 Bone bahwa dalam pemberdayaan sumber daya madrasah dilakukan dengan cara menempatkan personel sesuai dengan kemampuan serta mengupayakan kerjasama dengan setiap unit di madrasah. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara tentang pemberdayaan sumber daya madrasah di atas, maka kepala madrasah di MAN Kota Watampone telah menerapkan fungsi perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan

pengawasan; Pemanfaatan sarana dan prasarana secara optimal; Pengelolaan anggaran sesuai dengan kebutuhan; Pemberian pengarahan dan motivasi; Penempatan personel sesuai dengan kemampuan, bakat, dan minat bawahan; Pembagian tugas secara jelas; Melakukan perincian pekerjaan; Pelatihan-pelatihan; Pengelolaan informasi sesuai kebutuhan. Oleh karena itu, maka pengorganisasia yang baik dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan observasi di MAN Kota Watampone Nampak terlihat pemanfaatan fasilitas madrasah, pemberdayaan personel madrasah, kegiatan pelatihan, dan pengarahan dan pembinaan dari kepala madrasah. Begitupula tersedianya dokumen laporan penggunaan anggaran setiap kegiatan di MAN Kota Watampone.

Lembaga pendidikan yang berkualitas menurut standar pemenuhan harapan pelanggan adalah lembaga pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas melalui proses dan layanan yang berkualitas oleh sumberdaya manusia yang berkualitas dalam sebuah lingkungan yang berkualitas. Sebagaimana yang diharapkan oleh pelanggan (*stakeholders*). Kemudian jika mengacu pada pengukuran spesifikasi perencanaan, sebuah lembaga pendidikan disebut bermutu jika lembaga tersebut dapat mewujudkan cita dan program mutu yang telah ditetapkan oleh lembaga yang bersangkutan. Oleh karena itu, Upaya pengembangan madrasah yang berorientasi mutu maka semua sumber daya (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, anggaran, sarana prasarana, system informasi dan manajemen, lingkungan, siswa, dan lain sebagainya) harus

direncanakan, diimplementasikan, diawasi, dan dievaluasi secara berkelanjutan untuk memperoleh memanfaatkan yang maksimal.

Melihat pentingnya sumber daya dalam konteks sistem pendidikan, maka manajemen sumber daya pendidikan harus benar-benar dilakukan secara baik. Manajemen sumber daya pendidikan (tenaga pendidik, kependidikan, sarana prasarana, anggaran, siswa, lingkungan dan Sistem Informasi Manajemen) harus dikelola dengan baik dengan menerapkan urutan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi.

Manusia merupakan *motoric* penggerak lembaga pendidikan perlu mendapat perhatian serius. Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi termasuk madrasah, bukanlah hanya sekedar pengadaan sumber daya manusia, melainkan tindakan terpadu dan berbagai fungsi mulai dari perencanaan, penyusunan staf atau rekrutmen, penilaian serta pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Castetter mengemukakan fungsi-fungsi yang lebih spesifik dari manajemen sumber daya manusia, meliputi: perencanaan sumber daya manusia, penerimaan personel baru, penyaringan, orientasi dalam rangka membantu personel menyesuaikan diri secara efektif terhadap tugas baru, penilaian, pengembangan dan kompensasi, sehingga dengan upaya-upaya tersebut diharapkan dapat menciptakan suatu kondisi pembelajaran yang produktif. Berkaitan dengan penjelasan tersebut dapat dijelaskan bahwa kualitas pendidikan merupakan masalah yang tidak berdiri sendiri dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang memiliki andil besar adalah

sumber daya manusia pendidikan. Sumber daya manusia dalam dunia pendidikan sangat penting dan menjadi hal utama yang harus mendapat perhatian serius dari semua pemangku kepentingan (*stakeholder*). Artinya, jika mutu pendidikan ingin mencapai tingkat pencapaian terbaik maka sumber daya manusia yaitu pendidik dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan.

Kompetensi kepala MAN Kota Watampone dalam mengelolah perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran secara efektif. Menurut H. Abbas kepala MAN 2 bahwa : Pengelolaan madrasah menuju organisasi pembelajaran, maka semua warga madrasah bukan hanya siswa tetapi juga tenaga pendidik dan tenaga kependidikan harus terus belajar dan mengembangkan dirinya. Oleh karena itu, adapun wadah pengembangan diri guru selain pelatihan-pelatihan juga melalui MGMP (musyawarah Guru Mata pelajaran) disetiap mata pelajaran. Guru senantiasa dimotivasi untuk terlibat aktif dalam kegiatan tersebut. Begitupula pengembangan diri kepala madrasah diantaranya melalui KKKM (kelompok Kerja Kepala Madrasah). Adapun hal-hal yang dibahas dalam KKKM tersebut adalah upaya-upaya pengembangan madrasah. Untuk menjawab tantangan di masa yang akan datang tidaklah mudah karena sifat dari perubahan yang tidak pernah berhenti. Oleh karena itu, setiap unsur madrasah memahami visi misi madrasah, kerja tim yang kompak, pembenahan pengetahuan dan keterampilan, menyiapkan fasilitas pendukung dalam melaksanakan pekerjaan, dan melibatkan pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan. H. muslimin kepala

MAN 1 Bone mengemukakan bahwa dalam mewujudkan organisasi pembelajaran di madrasah maka dibangun komunikasi yang efektif dengan semua warga madrasah dan melibatkan baik guru maupun pegawai dalam kegiatan pelatihan guna pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Begitupula baik guru maupun pegawai dilibatkan dalam kepanitiaan-kepanitiaan. Keterlibatan dalam kepanitiaan akan membantu dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Juga berdasarkan jhasil wawancara dengan guru di MAN 1 Bone bahwa setiap guru mata pelajaran terlibat dalam kegiatan MGMP.

Berdasarkan wawancara tersebut diketahui bahwa kepala madrasah mmengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisai pembelajaran sehingga meningkatkan mutu pendidikan. Begitupula, hasil observasi Nampak terlihat fasilitas pengembangan diri personel madrasah seperti ketersediaan wifi, perpustakaan, keterlibatan dalam kegiatan di madrasah, pelaksanaan MGMP, dan terlaksannya kegiatan KKKM.

Adapun cara kepala madrasah menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, dapat dilihat pada hasil wawancara, dan observasi di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa Budaya yang disepakati untuk dikembangkan dan diterapkan di madrasah seperti budaya kejujuran, kedisiplinan, semangat persatuan, saling pengertian, inisiatif dan inovatif, serta memiliki kemampuan terhadap lembaga, berwawasan luas,

membudayakan hidup bersih, hubungan yang baik, saling membimbing dan memotivasi satu sama lain, taat asas, dan nilai-nilai lainnya. (2018, September 03). Menurut penuturan Agustan sebagai Wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa: Budaya yang dikembangkan di madrasah adalah budaya *sipakatau* (saling menghormati), dan budaya *sipakaige* (saling mengingatkan). Hal ini menjadi ciri khas dari masyarakat sekitar bone. (2018, Agustus 29). Hal yang sama juga diungkapkan oleh A. Sudirman Abu sebagai Kepala Perpustakaan bahwa: Budaya yang dikembangkan di madrasah adalah senantiasa membudayakan saling menghormati diantara semua *personel* madrasah dan senantiasa bersikap sopan santun baik antara sesama guru maupun antar guru dan siswa, serta siswa dengan siswa. (2018, Agustus 28).

Menurut penjelasan Tahar sebagai Wakamad Kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Budaya dan iklim yang ada di madrasah akan senantiasa mendukung dalam peningkatan madrasah. Misalnya, madrasah senantiasa memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya khususnya dalam inovasi terhadap proses pembelajaran, sehingga guru akan senantiasa memberikan inovasi-inovasi yang bersifat membangun dan menciptakan kompetensi, dan daya kreasi siswa sebesar-besarnya. Siswa yang memiliki keterampilan-keterampilan khusus juga diberikan kesempatan untuk mengembangkannya. Budaya yang dikembangkan di madrasah adalah penyelesaian masalah secara musyawarah, saling menghormati, budaya mengaji sebelum proses

pembelajaran dimulai, shalat dhuha berjamaah, dan shalat duhur berjamaah. (2018, Agustus 28).

Sebagaimana penuturan Kepala Unit BK yaitu wahyu MAN 1 Bone bahwa: Budaya yang berkembang di madrasah adalah budaya religius dan hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan shalat berjamaah di musholla, sehingga kebiasaan yang dapat terlihat dari siswa ketika sudah tiba waktu shalat duhur, maka semua siswa meninggalkan kelas, dan berbondong-bondong untuk mengambil air wudhu di beberapa titik sumber air di madrasah. (2018, Agustus 30). Menurut penuturan Sabriani sebagai laboran dalam Laboratorium Fisika dan guru mata pelajaran di MAN 1 Bone bahwa: Budaya yang dikembangkan di madrasah adalah budaya salam ketika bertemu, budaya *one day one jus*. Proses awal pembelajaran diawali dengan mengaji sekitar 3-4 halaman, kemudian untuk pelajaran berikutnya lagi dimulai diawali dengan melanjutkan membaca Al Qur'an. (2018, Agustus 30).

Di lain pihak Sarlinda sebagai ketua Pramuka Putri MAN 1 Bone mengemukakan bahwa: Budaya yang diterapkan di madrasah adalah lihat sampah ambil, yaitu siapa yang melihat sampah, maka dia harus mengambil dan menyimpannya ditempat sampah, hal ini juga menjadi kebiasaan dari anggota pramuka dalam menjaga lingkungan. (2018, Agustus 31). Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Upaya yang dilakukan untuk mendukung budaya kebersihan di madrasah adalah melakukan jumat bersih, perlombaan kebersihan dan keindahan kelas setiap bula, menyiapkan

tempat sampah di setiap ruangan dan di pekarangan madrasah karena budaya kebersihan akan terwujud jika ditunjang oleh fasilitas pendukung. Begitupula diadakannya slogan-slogan untuk mewujudkan budaya bersih tersebut. (2018, September 27). Hal tersebut dipertegas dari hasil observasi bahwa lingkungan di MAN Kota Watampone memang bersih.

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Terwujudnya iklim dan budaya yang kondusif di madrasah disebabkan karena dukungan dari setiap warga madrasah. Oleh karena itu, setiap warga madrasah diberikan kesempatan untuk selalu mengembangkan apa yang ada dalam dirinya seperti kemampuan dan kreatifitasnya, sehingga warga madrasah merasa dilibatkan dalam pengembangan madrasah. Satu contoh bahwa bagi organisasi yang akan melaksanakan suatu kegiatan maka mengajukan proposal kepada kepala madrasah melalui pembina organisasi dan wakamad kesiswaan serta madrasah akan berupaya dalam pembiayaan kegiatan tersebut. (2018, September 05).

Nurhaedah kepala TU di MAN 2 Bone mengemukakan bahwa: Dalam mewujudkan budaya kedisiplinan dalam mengajar maka disiapkannya jurnal mengajar dan ditandatangani oleh guru setiap jam pelajaran. Adapun yang bertugas mengantar jurnal kehadiran mengajar ke kelas adalah pegawai yang sudah ditunjuk oleh kepala madrasah. (2018, September 08).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sahabuddin sebagai pembina PMR dan tenaga pendidik MAN 2 Bone bahwa: Budaya

yang ada di madrasah dan senantiasa dilakukan oleh kepala madrasah adalah budaya salam, senyum sapa kepada semua *personel* madrasah. Kepala madrasah senantiasa ramah dan tersenyum kepada semua *personel* madrasah ketika bertemu dan berkomunikasi dengan baik dalam kehidupan sehari-hari. (2018, September 07).

Menurut Fahri Kurniawan sebagai guru Mata Pelajaran Akidah Akhlak dan sebagai pembina organisasi OSIS dan PKS MAN 2 Bone bahwa: Budaya yang diterapkan adalah kedisiplinan siswa khususnya dalam proses pembelajaran serta berorganisasi. (2018, September 06).

Dari hasil wawancara di atas dan observasi tersebut, maka dalam upaya penciptaan iklim dan budaya yang kondusif di MAN Kota Watampone telah dilakukan pembiasaan dalam madrasah, diantaranya musyawarah, budaya salam, saling menghormati dan saling mengingatkan, budaya mengaji sebelum proses pembelajaran dimulai, shalat dhuha berjamaah, shalat duhur berjamaah, budaya *one day one juz*, budaya kebersihan, budaya kedisiplinan seperti kedisiplinan belajar mengajar, kedisiplinan datang tepat waktu, kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas, dan kedisiplinan dalam berpakaian. Semua kegiatan tersebut berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, sehingga dengan iklim dan budaya yang kondusif dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Budaya madrasah merupakan nilai yang dipegang teguh oleh warga madrasah, diperoleh dari madrasah maupun lingkungan, dan direfleksikan ke dalam kehidupan sehari-hari yang menjadi penciri. Oleh karena itu, adapun strategi yang harus dilaksanakan dalam

pengembangan budaya dan iklim yang kondusif yaitu, melakukan perencanaan program/nilai yang matang dan strategi pencapaian yang jelas, memberikan keteladanan yang baik, menanamkan nilai-nilai karakter, menciptakan daya dukung yang kuat baik daya dukung internal maupun eksternal, serta melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program dan nilai yang sudah disepakati. Begitupula iklim madrasah yang baik akan ditunjang oleh lingkungan kerja, lingkungan fisik, dan lingkungan sosial. Oleh karena itu, Norma, nilai, dan perilaku perlu disepakati, dilaksanakan, dan dievaluasi keterlaksanaannya.

Untuk mengetahui pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya yang ada di madrasah senantiasa dilakukan dengan menempatkan *personel* yaitu guru dan pegawai sesuai dengan bidang ilmu/*background* pendidikan masing-masing. Penerimaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan apabila ada kekosongan dan syaratnya minimal sarjana strata satu. (2018, September 03). Sebagaimana juga penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa penerimaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Perlu dipahami bahwa setiap manusia memiliki kemampuan dan kelebihan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penempatan sumber daya manusia disesuaikan

dengan kemampuan, keterampilan, bakat dan minatnya. (2018, September 27). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 2 Bone yaitu Muh. Nur Musbir bahwa dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan madrasah. (2018, September 05).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dipahami bahwa dalam penerimaan tenaga pendidik dan kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan dan kompetensi yang diinginkan serta pemberian tugas sesuai dengan kemampuannya. Pembagian kerja yang disesuaikan dengan kemampuan maka akan menimbulkan harmonisasi dalam madrasah, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 1 Bone yaitu H. Abd. Aziz bahwa dalam pengembangan madrasah, maka salah satu hal yang paling penting untuk dikelola adalah sumber daya manusianya. Oleh karena itu, dilakukan pembagian kerja sesuai dengan keahliannya masing-masing. Pembagian kerja yang jelas akan menciptakan keharmonisan dalam madrasah. (2018, Agustus 29). Oleh karena itu, keharmonisan dalam madrasah akan terwujud apabila dilakukan pembagian kerja dengan baik dengan memperhatikan keahlian personel.

Menurut Fahri Kurniawan sebagai guru Mata Pelajaran Akidah Akhlak dan pembina organisasi OSIS dan PKS MAN 2 Bone bahwa: Penerimaan tenaga pendidik senantiasa menyesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Begitupula tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh kepala madrasah memang disesuaikan dengan latar

belakang pendidikan. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengalami peningkatan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hal tersebut terukur dari ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan di madrasah. (2018, September 06).

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dipahami bahwa pengembangan madrasah dapat dilakukan dengan mengadakan pembagian tugas secara jelas berdasarkan latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Hal tersebut dilakukan guna terciptanya efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Namun pengarahan dari kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaan merupakan faktor pendukung dalam mengefektifkan dan mengefesienkan pekerjaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Rahmadani Syarif sebagai pengelola Laboratorium Bahasa MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa: Kepala madrasah senantiasa memberikan arahan guna mengoptimalkan pemanfaatan laboratorium bahasa guna mencapai tujuan madrasah. (2018, Agustus 30). Senada yang diungkapkan oleh Ahmad sebagai guru Mata Pelajaran Bahasa Arab MAN 1 Bone bahwa pengelolaan guru madrasah dilakukan dengan cara memberikan arahan-arahan dalam pelaksanaan tugas serta memberikan ruang kepada guru untuk mengelola proses pembelajaran sesuai dengan kreativitasnya. (2018, Agustus 30).

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Pengelolaan tenaga pendidik yang ada di madrasah dilakukan sesuai dengan aturan yang ada. Akan tetapi, masih ada satu atau dua orang yang mengajar tidak sesuai

dengan *background* pendidikan, namun sudah tersertifikasi. (2018, September 05).

Dari hasil wawancara tersebut, bahwa kepala MAN Kota Watampone dalam mengelola guru dan staf dalam upaya pengoptimalan sumber daya manusia di madrasah, dilakukan dengan cara menempatkan *personel* sesuai dengan *background* pendidikannya, penerimaan guru dan staf dilaksanakan sesuai dengan prosedur serta berdasarkan kebutuhan, kemampuan, pengalaman. Begitupula kepala madrasah senantiasa memberikan arahan dan motivasi kepada guru dan staf dalam pelaksanaan tupoksinya masing-masing. Oleh karena itu, maka dengan pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang baik dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Lembaga pendidikan pada hakekatnya terdiri dari struktur tenaga pendidik dan kependidikan, di mana setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki spesifikasi tugas-tugas yang menuntut kompetensi pelakunya, dukungan fasilitas yang tepat dan memadai, dan kondisi yang kondusif bagi terlaksananya tugas-tugas/tenaga pendidik dan kependidikan itu. Spesifikasi tugas-tugas lembaga pendidikan menggambarkan spesifikasi kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan yang mendukung pelaksanaan tugas/tenaga pendidik dan kependidikan.

Dalam lembaga pendidikan apapun Sumber Daya Manusia (SDM) menempati kedudukan yang paling vital. Memang diakui bahwa biaya itu penting. Demikian pula sarana, prasarana dan

teknologi. Namun ketersediaan sumber-sumber daya itu menjadi sia-sia apabila ditangani oleh orang-orang yang tidak kompeten dan kurang komitmen. MSDM pada masa kini memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi para tenaga pendidik dan kependidikan melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis. Pengembangan dan pemberdayaan SDM merupakan bagian dari MSDM yang memiliki fungsi untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas dan komitmen para tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan cara demikian madrasah memiliki kekuatan bukan saja sekedar bertahan (*survival*), melainkan tumbuh (*growth*), produktif (*productive*), dan kompetitif (*competitive*). Dan dalam proses demikian, dukungan SDM yang kuat melahirkan lembaga pendidikan yang memiliki adaptabilitas dan kapasitas memperbaharui dirinya (*adaptability and self-renewal capacity*). Oleh karena itu, perhatian terhadap SDM pada masa kini mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan keamanan dan kenyamanan tenaga pendidik dan kependidikan (fisik, emosional dan sosial), yang akan berpengaruh secara signifikan terhadap cara-cara mereka bertugas, dan dengan sendirinya berpengaruh terhadap produktivitas mereka. Di samping itu, dalam pemberdayaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan maka hendaklah memperhatikan ruang lingkup manajemen SDM, yaitu, perencanaan (analisis kebutuhan), rekrutmen, seleksi, penerimaan, promosi, penempatan, pembinaan, promosi, gaji, insentif, mutasi, dan pemberhentian.

Kompetensi kepala madrasah dalam pengelolaan sarana dan prasarana madrasah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone sebagai berikut.

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Salah satu pendorong utama agar siswa dapat belajar dengan efisien adalah sarana di madrasah. Oleh karena itu, sedikit demi sedikit dilakukan pembenahan terhadap sarana dan prasarana di madrasah. salah satu program yang diberlakukan kepala madrasah agar memupuk jiwa menjaga kebersihan siswa, adalah dengan mengadakan lomba kebersihan kelas untuk setiap bulannya dan memberikan penghargaan bagi kelas yang terbersih. Kemudian di samping itu fasilitas layanan khusus senantiasa dibenahi, misalnya lapangan olahraga, aula, taman baca, taman kelas, ruangan kesenian, dan lain sebagainya. (2018, September 27). Di lain pihak H. Muslimin kepala MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana madrasah dilakukan dengan bekerjasama dengan wakamad sarana dan prasarana serta *stakeholder* yang terkait. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan dan penghapusan. Pengadaan sarana dan prasarana dilakukan berdasarkan rencana dan proposal yang diajukan oleh setiap unit di madrasah, yang disesuaikan dengan anggaran madrasah setiap tahunnya, dan untuk pengadaan gedung dan ruang kelas, disediakan berdasarkan jumlah siswa dan penambahan rombel setiap ajaran tahun ajaran baru. (2018, September 03). Di lain pihak, Wakamad Sarana

dan Prasarana MAN 1 Bone yaitu Muhammad Firman, bahwa pengadaan sarana dan prasarana dilakukan tiap tahun berdasarkan kebutuhan, kesiapan anggaran, serta masukan dari pihak-pihak yang terkait. (2018, Agustus 28).

Berdasarkan observasi dan wawancara maka dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana di MAN Kota Watampone sudah memadai karena kondisi gedung, ruangan-ruangan, fasilitas pendukung dalam pelaksanaan administrasi madrasah dan fasilitas pengembangan siswa dalam pembelajaran sudah tersedia. Sebagaimana penuturan Hj. Nurhaedah sebagai Wakamad Sarana dan Prasarana MAN 2 Bone bahwa Kepala Madrasah senantiasa menyediakan sarana dan prasarana misalnya fasilitas olahraga, perpustakaan, laboratorium, sekretarian organisasi kesiswaan, fasilitas ibadah, ruangan UKS, ruang administrasi/ketatausahaan, ruang BK, ruang guru, ruangan wakamad, dan ruangan kesekretariatan organisasi kesiswaan. Setiap ruangan tersebut dilengkapi dengan fasilitas pendukung dalam melaksanakan tugas dan kegiatan-kegiatan. (2018, September 06).

Dari ketersediaan fasilitas tersebut maka perlu dipelihara sebaik-baiknya supaya lebih produktif pemanfaatannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sabriani sebagai laboran dalam Laboratorium Fisika MAN 1 Bone bahwa penggunaan laboratorium fisika disesuaikan dengan materi pelajaran dan ketersediaan alat laboratorium. (2018, September 03).

Berdasarkan observasi dan wawancara maka dapat diketahui bahwa fasilitas yang ada di MAN Kota Watampone masih perlu ditingkatkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muh. Syukur sebagai Kepala Laboratorium Kimia MAN 1 Bone bahwa: Dalam pengelolaan sarana dan prasarana yang ada di laboratorium kimia secara khususnya belum terpenuhi secara maksimal. Dapat dilihat dari masih adanya beberapa alat-alat praktikum yang tidak sesuai dengan standar, ruangan yang sempit, karena satu ruangan dibagi lagi menjadi dua laboratorium, yaitu laboratorium biologi dan kimia. Dengan keterbatasan ruangan yang ada, sehingga menyulitkan untuk berinteraksi dan bergerak secara leluasa dalam laboratorium. Akan tetapi penggunaan laboratorium telah berjalan dengan baik, dengan mengupayakan bahan-bahan yang ada dalam peningkatan proses pembelajaran yang ada. Misalnya penggunaan baju praktikum yang senantiasa dipakai oleh siswa ketika mengadakan praktikum di laboratorium, karena tersedianya baju praktikum yang cukup untuk satu rombongan belajar. (2018, September 30).

Nurhaedah Kepala TU di MAN 2 Bone mengatakan bahwa: Sarana yang disediakan oleh madrasah kepada kepegawaian adalah komputer, printer, kipas angin, *mobiler*, dan ruangan yang terpisah antara kepala tata usaha, tata usaha, bendahara, dan operator. Sehingga dengan penyediaan ruangan yang luas, maka tenaga kependidikan dapat menyelesaikan tugasnya secara maksimal. (2018, September 08). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Maryana sebagai Kepala Perpustakaan MAN 2 Bone bahwa di dalam perpustakaan sudah

difasilitasi dengan AC pendingin di perpustakaan, sehingga siswa dapat merasa nyaman ketika berada diperpustakaan. Fasilitas-fasilitas lainnya yang diadakan di perpustakaan juga seperti komputer yang sebenarnya komputer ini diadakan untuk pelayanan yang berbasis *online* kepada pengguna perpustakaan. (2018, September 08).

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah memiliki kompetensi dalam pengelolaan (pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan, dan penghapusan) sarana dan prasarana dalam rangka peningkatan mutu pendidikan madrasah. Pengelolaan tersebut dilakukan dengan bekerjasama dengan wakamad sarana dan dan prasarana, kepala unit, dan guru-guru. Pengadaan sarana dan prasarana yang ada di lakukan berdasarkan rencana dan proposal yang disesuaikan dengan anggaran madrasah setiap tahunnya, dan kebutuhan madrasah. Oleh karena itu, pengelolaan sarana prasarana yang maksimal dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Keberhasilan program pendidikan melalui proses belajar mengajar sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu di antaranya adalah tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memadai disertai pemanfaatan dan pengelolaan secara optimal. Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan, untuk itu perlu dilakukan peningkatan dalam pendayagunaan dan pengelolaannya, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Dewasa ini masih sering ditemukan banyak sarana dan

prasarana pendidikan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan yang diterima sebagai bantuan, baik dari pemerintah maupun masyarakat yang tidak optimal penggunaannya dan bahkan tidak dapat lagi digunakan sesuai dengan fungsinya. Hal itu disebabkan antara lain oleh kurangnya kepedulian terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki serta tidak adanya pengelolaan yang memadai. Untuk mengoptimalkan penyediaan, pendayagunaan, perawatan dan pengendalian sarana dan prasarana pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan, diperlukan penyesuaian manajemen sarana dan prasarana. Oleh karena itu, madrasah dituntut memiliki kemandirian untuk mengatur dan mengurus kepentingan madrasah menurut kebutuhan dan kemampuan sendiri serta berdasarkan pada aspirasi dan partisipasi warga madrasah dengan tetap mengacu pada peraturan dan perundangan-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Adapun urutan manajemen sarana prasarana yang harus dilaksanakan adalah perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan, dan pemutihan.

Perencanaan sarana dan prasarana madrasah merupakan sebagai keseluruhan proses perkiraan secara matang rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan madrasah adalah: (1) Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan, (2) Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya. Salah rencana dan penentuan kebutuhan merupakan kekeliruan dalam menetapkan kebutuhan sarana

dan prasarana yang kurang/tidak memandang kebutuhan ke depan, dan kurang cermat dalam menganalisis kebutuhan sesuai dengan dana yang tersedia dan tingkat kepentingan. Oleh karena itu perencanaan sarana dan prasarana harus jelas dan rinci serta dirumuskan oleh *stakeholder* madrasah.

Pengadaan sarana prasarana hendaklah memperhatikan aturan-aturan yang terkait baik itu barang bergerak maupun barang tidak bergerak. Adapun pengadaan prabot dengan cara; membeli, membuat sendiri, menerima bantuan, Selanjutnya sarana dan prasarana yang diadakan haruslah diinventarisasi dengan tertib. Selanjutnya, dalam upaya pemberdayaan sarana dan prasarana madrasah maka, perlu dilakukan pemeliharaan. Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan. Pemeliharaan mencakup segala daya upaya yang terus menerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud. Selanjutnya, apabila sarana dan prasarana sudah tidak layak fungsi dan beban biaya pemeliharannya lebih

tinggi maka dilakukanlah penghapusan sarana prasarana sesuai prosedur

Untuk mengetahui kompetensi kepala madrasah dalam mengelolah hubungan madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah, maka dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone menuturkan bahwa Hubungan madrasah dengan masyarakat senantiasa dilakukan. Warga madrasah, orang tua melalui komite dan masyarakat selalu dilibatkan dalam mendukung kegiatan pendidikan di madrasah. Seperti, bantuan swadaya masyarakat dan alumni dalam pembuatan masjid dan keterlibatan komite dan masyarakat yang berkompeten dalam penyusunan dokumen 1 madrasah. (2018, September 03). Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa hubungan koordinasi dengan komite senantiasa dilaksanakan. Ketua komite biasanya memberikan informasi kepada madrasah, melalui kepala madrasah atau wakamad humas, ketika ada suatu hal yang menurut komite penting dilakukan oleh madrasah, maka diadakan rapat. Begitupula jika ada keperluan madrasah terhadap masyarakat, maka kepala madrasah menyampaikan kepada ketua komite, kemudian ketua komite menindak lanjuti hal tersebut penyampaian tersebut. Jadi secara umum komite madrasah dilibatkan dalam perencanaan madrasah seperti perumusan visi misi madrasah, perumusan kurikulum, perencanaan anggaran, dan evaluasi pengelolaan

madrasah. (2018, September 27). Senada penuturan Agustan sebagai Wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa untuk membangun hubungan madrasah dengan masyarakat maka senantiasa diciptakan komunikasi yang baik dengan masyarakat. (2018, Agustus 29). H. Abbas sebagai komite MAN 2 Bone mengemukakan bahwa: Komite dilibatkan dalam penyusunan rencana, pemecahan masalah madrasah dan kegiatan evaluasi madrasah. (2018 September 3).

Dari pernyataan tersebut, maka dapat dipahami bahwa kepala madrasah senantiasa memiliki kemampuan dalam menjalin hubungan dengan masyarakat. Untuk keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan madrasah adalah pemberian ide (masukan) maupun sumbangan.

Menurut penuturan Mardiana sebagai pengelola UKS MAN 1 Bone bahwa: Hubungan madrasah dan masyarakat senantiasa dilakukan, khususnya dalam pengelolaan UKS, madrasah bekerjasama dengan apotik-apotik tertentu dalam pengadaan obat-obatan yang diperlukan madrasah, dan yang lebih utama adalah bekerjasama dengan orang tua siswa, ketika ada siswa yang sakit, maka senantiasa mengantarkan siswa pulang ke rumah dan memberikan pemahaman kepada orang tua siswa terhadap masalah yang terjadi kenapa siswa jatuh pingsan dan lainnya. (2018, Agustus 30). Sebagaimana juga penuturan Kepala Unit BK MAN 1 Bone yaitu wahyu bahwa: Sebagai unit yang mengelola masalah yang terjadi pada siswa, maka BK senantiasa menjalin hubungan kerjasama dengan orang tua siswa, khususnya dalam pemecahan masalah secara musyawarah antara pihak madrasah dan orang tua siswa. (2018, Agustus 30).

Keterlibatan madrasah terhadap masyarakat tidak hanya terbatas pada orang tua siswa tapi juga terhadap masyarakat pada umumnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hj. Nahidah sebagai tenaga pendidik dan pembina ROHIS MAN 2 Bone bahwa: Atas arahan dari kepala madrasah maka organisasi ROHIS senantiasa melakukan penggalangan dana untuk ROHINGYA, dan penggalangan dana peduli lombok. (2018, September 05).

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah memiliki kompetensi dalam menjalin hubungan dengan masyarakat. Masyarakat dilibatkan dalam rapat kegiatan, pelaksanaan kegiatan madrasah, dan pemecahan masalah-masalah tertentu. Kontribusi masyarakat berbentuk material dan non material. Oleh karena itu, kemampuan kepala madrasah dalam melibatkan secara aktif masyarakat dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Lingkungan pendidikan adalah segala sesuatu yang ada dan terjadi di sekeliling proses pendidikan itu berlangsung yang terdiri dari masyarakat beserta lingkungan yang ada disekitarnya. Semua keadaan lingkungan tersebut berperan dan memberikan kontribusi terhadap proses peningkatan kualitas pendidikan dan atau kualitas lulusan pendidikan. Perhatian kepala madrasah seharusnya adalah berupaya untuk mengintegrasikan sumber-sumber pendidikan dan memanfaatkannya secara optimal mungkin, sehingga semua sumber tersebut memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Salah satu sumber yang perlu dikelola adalah lingkungan masyarakat atau orang tua murid, termasuk *stakeholders*.

Ki Hajar Dewantara menyatakan bahwa pendidikan itu berlangsung pada tiga lingkungan yaitu lingkungan Keluarga, Sekolah dan Masyarakat. Konsep ini diperkuat oleh kebijakan pemerintah bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Artinya pendidikan tidak akan berhasil kalau ketiga komponen itu tidak saling bekerjasama secara harmonis. Kaufman menyebutkan partner/mitra pendidikan tidak hanya terdiri dari guru dan siswa saja, tetapi juga para orang tua/masyarakat.

Sebagai lembaga yang berfungsi sebagai pembaharu terhadap masyarakat maka madrasah mau tidak mau atau suka tidak suka harus mengikutsertakan masyarakat dalam melaksanakan fungsi dan peranannya agar pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikul oleh madrasah akan menjadi ringan. Setiap aktivitas pendidikan, apalagi yang bersifat inovatif, seharusnya dikomunikasikan dengan masyarakat khususnya orang tua siswa, agar mereka sebagai salah satu penanggung jawab pendidikan mengerti mengapa aktivitas tersebut harus dilakukan oleh madrasah dan pada sisi mana mereka dapat berperan membantu madrasah dalam merealisasikan program inovatif tersebut. Oleh karena itu, adapun prinsip yang perlu diperhatikan dalam membangun hubungan dengan masyarakat adalah; prinsip *integral*, prinsip *coverage*, prinsip *adabtabily*, prinsip *akuntabilitas*, prinsip *transparansi*, dan prinsip *kontinuitas*.

Partisipasi yang tinggi dari orang tua siswa dalam pendidikan di madrasah merupakan salah satu ciri dari pengelolaan madrasah yang baik, artinya sejauhmana masyarakat dapat diberdayakan dalam

proses pendidikan di madrasah adalah indikator terhadap manajemen yang bersangkutan. Pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan ini merupakan sesuatu yang esensial bagi penyelenggaraan madrasah. Tingkat partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan di madrasah ini nampaknya memberikan pengaruh yang besar bagi kemajuan madrasah, kualitas pelayanan pembelajaran di madrasah yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kemajuan dan prestasi belajar anak-anak di madrasah.

Kepala madrasah mengelolah peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber di MAN Kota Watampone. H. Abbas sebagai Kepala MAN 2 Bone menuturkan bahwa: Pengelolaan peserta didik di madrasah dilakukan melalui rapat pembentukan kepanitiaan penerimaan siswa baru, kemudian menetapkan kebijakan-kebijakan tentang syarat dan peraturan yang harus dipenuhi oleh calon siswa baru, kemudian mengadakan perekrutan siswa baru. Setelah siswa resmi menjadi siswa di madrasah, maka dilakukan penandatanganan oleh siswa dan orang tua siswa mengenai aturan dan tata tertib di madrasah, jika suatu hari nanti ditemukan siswa tersebut melanggar tata tertib maka akan bersedia menerima sanksi sesuai dengan yang tertera dalam surat perjanjian tersebut. Kemudian pengelolaan peserta didik ini, secara umum dikelola oleh wakamad kesiswaan, selanjutnya diadakan penjurusan siswa sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki oleh siswa. dalam upaya peningkatan kemampuan siswa

selain dari proses pembelajaran, madrasah juga menyediakan beberapa macam organisasi di madrasah sehingga siswa dapat memilih organisasi sesuai dengan kemampuannya. (2018, September 27). Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa dalam pengelolaan peserta didik dilakukan melalui pembentukan panitia penerima peserta didik baru, kemudian diadakan rapat mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon peserta didik baru sesuai dengan apa yang tersusun dalam JUKNIS, kemudian panitia penerimaan siswa baru mengadakan perekrutan berdasarkan proses yang telah direncanakan. Setelah siswa resmi menjadi peserta didik di madrasah, maka dilakukanlah tes peminatan berdasarkan jurusan yaitu Ilmu Alam, Ilmu Sosial, dan Ilmu bahasa, dan salah satu yang dikembangkan madrasah yaitu adanya kelas unggulan dengan kelas cerdas istimewa. (2018, September 03).

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah senantiasa bertanggungjawab dalam penerimaan siswa baru. Penerimaan siswa baru dilakukan dengan melibatkan *stakeholder* yang berkepentingan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mampu menerapkan prinsip partisipasi dalam pengelolaan madrasah. Penerimaan peserta didik baru dilakukan berdasarkan JUKNIS penerimaan peserta didik baru. Adapun ruang lingkup pengelolaan siswa dimulai dari pembentukan panitia beserta syarat-syarat penerimaan siswa baru, rekrutmen, seleksi, kelulusan, dan penempatan. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa kepala madrasah

memiliki kompetensi dalam pengelolaan siswa dengan melibatkan pihak yang kompeten.

Dilain pihak, menurut A. Sudirman Abu sebagai guru mata pelajaran MAN 1 Bone mengatakan bahwa: Dalam pengembangan peserta didik maka perlu dipikirkan cara-cara pengembangannya maka adapun upaya yang dilakukan adalah mewujudkan proses pembelajaran yang efektif baik melalui kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler seperti mengikutkan siswa dalam berbagai perlombaan. (2018, Agustus 28). Senada yang dikemukakan oleh Ketua PASKI MAN 1 Bone yaitu A. Herman bahwa Peserta didik di madrasah sangat banyak, oleh karena itu harus dikelola dengan baik dengan melibatkan wali kelas. Wali kelas sangat membantu kami dalam menghadapi siswa yang mempunyai masalah akademik. (2018, Agustus 31).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 2 Bone yaitu Muh. Nur Musbir bahwa pengelolaan kesiswaan di madrasah dikelola oleh wakamad kesiswaaan dengan arahan dari kepala madrasah serta koordinasi dengan semua *stakeholder* yang ada di madrasah, misalnya guru BK, wali kelas, dan lainnya, selanjutnya madrasah menyediakan berbagai organsiasi di madrasah, yang keberadaannya bukan hanya yang sering kita dengar hanya organisasi papan nama saja. Organisasi yang ada di madrasah ini merupakan organisasi yang sangat aktif, dan memiliki banyak kegiatan untuk setiap organisasi yang ada yang sekitar lebih dari 10 organisasi. Hal ini dapat dilihat dari setiap minggunya senantiasa ada kegiatan

organisasi baik di madrasah maupun di luar madrasah. (2018, September 05).

Dari hasil wawancara di atas, bahwa kepala MAN Kota Watampone mengelola siswa mulai dari penerimaan siswa baru yang dilakukan dengan pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru, kemudian diadakan perekrutan, kemudian penyeleksian dan penentuan kelulusan. Selanjutnya data siswa diinput di data EMIS madrasah yang dikelola oleh operator madrasah. Dalam upaya pengembangan kemampuan siswa, madrasah juga memfasilitasi dengan berbagai sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran, serta adanya organisasi-organisasi di madrasah yang senantiasa aktif dalam melakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan bidang organisasinya. Oleh karena itu, manajemen siswa yang baik dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Manajemen peserta didik di madrasah merupakan pengaturan terhadap peserta didik di madrasah, sejak peserta didik masuk sampai dengan peserta didik lulus, bahkan menjadi alumni. Bidang kajian manajemen peserta didik, sebenarnya meliputi pengaturan aktivitas-aktivitas peserta didik sejak yang bersangkutan masuk ke lembaga pendidikan hingga yang bersangkutan lulus, baik yang berkenaan dengan peserta didik secara langsung, maupun yang berkenaan dengan peserta didik secara tidak langsung: kepada tenaga kependidikan, sumber-sumber pendidikan, prasarana dan sarananya. Karena itu, kegiatan manajemen peserta didik yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah meliputi hal-hal sebagai berikut. Perencanaan peserta

didik, termasuk di dalamnya adalah: *school size*, *class size* dan *efektive class*. Penerimaan peserta didik, meliputi penentuan: kebijaksanaan penerimaan peserta didik, sistem penerimaan peserta didik, kriteria penerimaan peserta didik, prosedur penerimaan peserta didik, pemecahan problema-problema penerimaan peserta didik. Orientasi peserta didik baru, meliputi pengaturan: hari-hari pertama peserta didik di madrasah, pekan orientasi peserta didik, pendekatan yang dipergunakan dalam orientasi peserta didik, dan teknik-teknik orientasi peserta didik. Mengatur kehadiran, ketidakhadiran peserta didik di madrasah. Termasuk di dalamnya adalah: peserta didik yang membolos, terlambat datang dan meninggalkan madrasah sebelum waktunya. Mengatur pengelompokan peserta didik baik yang berdasar fungsi persamaan maupun yang berdasarkan fungsi perbedaan. Mengatur evaluasi peserta didik, baik dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar, bimbingan dan penyuluhan maupun untuk kepentingan promosi peserta didik. Mengatur kenaikan tingkat peserta didik. Mengatur peserta didik yang mutasi dan *drop out*. Mengatur kode etik, pengadilan dan peningkatan disiplin peserta didik. Mengatur layanan peserta didik yang meliputi: Layanan kepenasehatan akademik dan administratif, Layanan bimbingan dan konseling peserta didik, mengatur organisasi peserta didik yang meliputi: Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), organisasi ekstrakurikuler dan organisasi alumni.

Dalam pengelolaan peserta didik/siswa di madrasah haruslah memperhatikan prinsip-prinsip manajemen peserta didik yaitu;

pertama, Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen madrasah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan. Ambisi sektoral manajemen peserta didik tetap ditempatkan dalam kerangka manajemen madrasah. Ia tidak boleh ditempatkan di luar sistem manajemen madrasah. *Kedua*, Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para peserta didik. Segala bentuk kegiatan, baik itu ringan, berat, disukai atau tidak disukai oleh peserta didik, haruslah diarahkan untuk mendidik peserta didik dan bukan untuk yang lainnya. *Ketiga*, Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan punya banyak perbedaan. Perbedaan-perbedaan yang ada pada peserta didik, tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara mereka melainkan justru mempersatukan dan saling memahami dan menghargai. *Keempat*, Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik. Oleh karena membimbing, haruslah terdapat ketersediaan dari pihak yang dibimbing yaitu peserta didik sendiri. Tidak mungkin pembimbingan demikian akan terlaksana dengan baik manakala terdapat keengganan dari peserta didik sendiri. *Kelima*, Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Prinsip kemandirian demikian akan bermanfaat bagi peserta didik tidak hanya ketika di madrasah, melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat.

Ini mengandung arti bahwa ketergantungan peserta didik haruslah sedikit demi sedikit dihilangkan melalui kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik. *Keenam*, Apa yang diberikan kepada peserta didik dan yang selalu diupayakan oleh kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik baik di madrasah lebih-lebih di masa depan.

Kepala madrasah mengelolah pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, dapat dilihat pada hasil wawancara dan dokumentasi di MAN Kota Watampone. H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa pengembangan kurikulum melibatkan pihak yang terkait seperti wakamad kurikulum guru-guru dan masyarakat. Pengelolaan kurikulum dibantu oleh wakamad kurikulum, dan biasanya diadakan pertemuan dengan guru-guru kemudian dibuatkan aturan dalam pengimplementasian kurikulum. (2018, September 27). Dilain pihak H. Muslimin Kepala MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa dalam pengembangan kurikulum dilakukan setiap tahunnya, khususnya dalam penyusunan perangkat pembelajaran bagi guru mata pelajaran. Begitupula kegiatan pengawasan terhadap proses pembelajaran senantiasa dilakukan agar tujuan pendidikan dapat tercapai. (2018, September 03).

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa ada kepanitian khusus yang dibentuk dalam pengembangan kurikulum di madrasah, sehingga melalui kepanitian tersebut dilakukan penyusunan kurikulum di madrasah.

Pertemuan dilakukan dengan semua guru-guru dan dihadiri kepala madrasah, dan dalam rapat tersebut dibicarakan berbagai hal seperti pembuatan RPP, nilai KKM, kriteria-kriteria kenaikan kelas, serta melakukan evaluasi terhadap hal-hal yang menjadi kekurangan dalam pelaksanaan kurikulum tahun sebelumnya. (2018, September 05). Menurut penjelasan Tahar sebagai Wakamad Kurikulum MAN 1 Bone bahwa pengembangan kurikulum di madrasah khususnya dalam pembuatan perangkat pembelajaran harus berdasarkan pada kurikulum yang berlaku yaitu kurikulum 2013. (2018, Agustus 28).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa kepala MAN Kota Watampone senantiasa memiliki kemampuan dalam mengarahkan, mengawasi guru-guru dalam mengembangkan dan melaksanakan kurikulum yang berlaku. Kurikulum yang baik akan dapat menunjang terwujudnya tujuan pendidikan yaitu terwujudnya manusia Indonesia seutuhnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Misriah sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia kurikulum MAN 1 Bone bahwa dalam pengembangan kurikulum 2013 khususnya dalam mata pelajaran Bahasa Indonesia, dilakukan dengan diskusi antara rumpun Bahasa Indonesia di madrasah, maupun dengan guru mata pelajaran dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). (2018, Agustus 29). Ahmad sebagai guru mata pelajaran Bahasa Arab kurikulum MAN 1 Bone juga mengungkapkan bahwa pada saat kurikulum 2013 akan diberlakukan maka dilakukan pelatihan-pelatihan kepada guru tentang penyusunan perangkat pembelajaran. (2018, Agustus 30).

Dari hasil wawancara di atas, maka disimpulkan bahwa kepala MAN Kota Watampone senantiasa melakukan pengelolaan dalam pengembangan kurikulum bekerjasama dengan wakamad kurikulum dan guru-guru. Guru dilatih dalam pembuatan perangkat pembelajaran dan penyusunan perangkat dilakukan perrumpun mata pelajaran baik yang ada di madrasah maupun dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Pengelolaan kurikulum dan kelengkapan dokumen kurikulum dapat mewujudkan proses pembelajaran yang efektif sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan. Begitupula dokumen kurikulum yang tersedia di MAN Kota Watampone sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 butir 19, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum biasanya dibedakan antara kurikulum sebagai rencana dengan kurikulum yang fungsional. Rencana tertulis merupakan dokumen kurikulum, sedangkan kurikulum yang dioperasikan di dalam kelas merupakan kurikulum fungsional. Kurikulum itu sendiri hal yang sangat menentukan keberhasilan kegiatan belajar mengajar secara maksimal, sehingga perlu adanya pengelolaan yang meliputi: kegiatan perencaan, kegiatan pelaksanaan, dan kegiatan penilaian.

Dalam implementasi kurikulum 2013, pendidikan karakter harus diintegrasikan dalam seluruh pembelajaran pada setiap bidang studi yang terdapat dalam kurikulum. Materi pembelajaran yang berkaitan dengan norma atau nilai-nilai pada setiap bidang studi perlu dikembangkan, di eksplisitkan, dihubungkan dengan konteks kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, pendidikan nilai, dan pembentukan karakter tidak hanya dilakukan pada tataran kognitif, tetapi menyentuh internalisasi, dan pengamalan nyata dalam kehidupan sehari-hari. Pendidikan karakter pada tingkat satuan pendidikan mengarah pada pembentukan budaya madrasah, yaitu nilai-nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan sehari-hari, serta simbol-simbol yang dipraktikkan oleh semua warga madrasah, dan masyarakat sekitarnya. Budaya madrasah merupakan ciri khas, karakter/watak, dan citra madrasah tersebut di mata masyarakat luas.

Pengelolaan kurikulum berkaitan dengan pengelolaan pengalaman belajar yang membutuhkan strategi tertentu sehingga menghasilkan produktifitas belajar bagi siswa. Pengelolaan kurikulum harus diarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Oleh karena itu, perencanaan kurikulum haruslah dengan pengalaman-pengalaman para siswa, berdasarkan berbagai keputusan tentang konten dan proses, mengandung keputusan-keputusan tentang berbagai isu yang aktual, melibatkan banyak kelompok. Perencanaan kurikulum dilaksanakan pada berbagai tingkatan, dan perencanaan kurikulum adalah sebuah proses

yang berkelanjutan. Begitu pula, Perencanaan kurikulum dijadikan sebagai pedoman yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber peserta yang diperlukan, media penyampaian, tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, sistem kontrol, dan evaluasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan perencanaan akan memberikan motivasi pada pelaksanaan sistem pendidikan sehingga dapat mencapai hasil yang optimal.

Untuk mengetahui kompetensi kepala madrasah dalam mengelolah keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

H. Muslimin sebagai Kepala MAN 1 Bone menuturkan bahwa: Pengelolaan keuangan merupakan suatu pengelolaan yang harus berdasarkan prinsip akuntabel, efisien, serta transparansi. Penciptaan transparansi tentu dilaksanakan, khususnya dalam pengelolaan dana atau pembiayaan, misalnya dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Oleh karena itu, jumlah dan peruntukkan anggaran disampaikan kepada *stakeholder* yang terkait melalui pertemuan-pertemuan. (2018, September 03). Senada yang dikemukakan oleh Adriana sebagai bendahara di MAN 1 Bone, bahwa dalam pengelolaan keuangan, prinsip transparansi senantiasa diberlakukan. Hal ini terlihat dari adanya pelaporan penggunaan anggaran madrasah ke pusat setiap bulannya. (2018, Agustus 29). Menurut Muh. Sukri sebagai pengelola/operator bendahara di MAN

2 Bone, bahwa dalam pengelolaan keuangan prinsip transparansi senantiasa diberlakukan, dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban madrasah senantiasa dilakukan oleh pihak pengelola keuangan dengan kepala madrasah setiap bulannya, sehingga di dalam laporan pertanggungjawaban tersebut harus termuat semua biaya pengeluaran serta barang/fasilitas yang dibeli oleh madrasah, dan kwitansi dari semua pembelian produk dan jasa, maka dalam pelaporan tersebut kwitansi harus benar-benar diperhatikan dan kesesuaian antara dana yang dikeluarkan, karena semua kwitansi tersebut harus dilampirkan dalam laporan pertanggungjawaban tersebut. Karena jika perbedaan angka di laporan maka program/aplikasi pengelolaan dana tidak bisa beroperasi dan aplikasi dana tersebut dapat memprediksi terhadap dana yang ada. (2018, September 27).

Di lain pihak H. Abbas sebagai Kepala MAN 2 Bone mengemukakan bahwa: Keuangan/pembiayaan madrasah harus dikelola berdasarkan kebutuhan dan kepentingan madrasah, mengeluarkan biaya seefektif mungkin, serta pengelolaan keuangan madrasah dilakukan secara transparansi agar semua *stakeholder* madrasah dapat mengetahui system pengelolaan dan keberadaan dana yang dimiliki madrasah. Begitupula dana yang dialokasikan di madrasah harus jelas, misalnya biaya perjalanan dinas dan biaya pembinaan kegiatan ekstrakurikuler, dana operasional lainnya misalnya dana pemeliharaan gedung dan pengecekan setiap tahun ada,

dana pembelian ATK, serta dana lainnya yang diperuntukkan kemajuan madrasah. (2018, September 27).

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa kepala MAN Kota Watampone dalam pengelolaan keuangan di madrasah senantiasa memperhatikan kebutuhan dan kepentingan madrasah, mengeluarkan biaya seefektif mungkin. Pengelolaan keuangan senantiasa dikelola dengan memperhatikan prinsip akuntabel, efisien dalam penggunaan dana, serta prinsip transparansi dengan melakukan pelaporan setiap bulannya. Oleh karena itu, manajemen keuangan yang menganut prinsip tersebut dapat meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Depdiknas (2000) bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan madrasah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan madrasah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan madrasah. Oleh karena itu, Kepala madrasah wajib menyampaikan laporan di bidang keuangan terutama mengenai penerimaan dan pengeluaran keuangan madrasah. Pengevaluasian anggaran dilakukan setiap triwulan atau persemester. Dana yang digunakan akan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana. Jika dana tersebut diperoleh dari orang tua siswa, maka dana tersebut akan dipertanggungjawabkan kepala madrasah kepada orang tua siswa. Begitu pula jika dana tersebut

bersumber dari pemerintah maka akan dipertanggungjawabkan kepada pemerintah.

Untuk mengetahui kompetensi kepala madrasah dalam mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone. H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone menuturkan bahwa: Dalam mewujudkan pengelolaan ketatausahaan yang baik maka kepala madrasah menunjuk kepala tatausaha yang kompeten serta pembagian tugas pokok dan fungsi dan pengarahan secara jelas kepada seluruh pegawai. Pegawai madrasah yang tidak menguasai teknologi senantiasa diberikan pelatihan. Namun yang bertugas sebagai operator madrasah adalah pegawai yang memiliki kompetensi dibidang teknologi. (2018, September 03). Dilain pihak H. Abbas sebagai Kepala MAN 2 Bone menuturkan bahwa: Dalam pengelolaan ketatausahaan adalah menempatkan dan menerima personel tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki. Hal yang paling utama adalah mampu mengoperasikan komputer beserta dengan aplikasi-aplikasi yang ada didalamnya, karena semua kegiatan administrasi berbasis komputer. Oleh karena itu, karena tenaga kependidikan yang rata-rata sudah tua dan PNS didampingi oleh satu operator honorer dalam pelaksanaan tupoksinya. (2018, September 27). Hal yang sama diungkapkan oleh Nurhaedah Kepala TU di MAN 2 Bone bahwa dalam mengelola ketatausahaan, kepala madrasah sangat mendukung dalam pelaksanaan tugas kepegawaian

khususnya dalam pengelolaan keuangan yang senantiasa dilakukan secara transparansi. Kepala madrasah sudah menentukan tupoksi masing-masing pegawai sehingga tidak ada kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan. (2018, September 08). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dipahami bahwa dalam mewujudkan pengelolaan ketatausahaan di madrasah maka dilakukan pembagian kerja secara jelas, memberikan pengarahan dan pelatihan, penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya. Oleh karena itu, manajemen ketatausahaan yang bagus dapat mewujudkan kelengkapan dan ketertiban administrasi madrasah sehingga meningkatkan mutu pendidikan.

Nawawi (1983:54) mengartikan tata usaha adalah “segenap rangkaian aktifitas menghimpun, mencatat, mengadakan, menggandakan, mengirim dan menyimpan berbagai bahan keterangan untuk keperluan suatu organisasi”. Ketatausahaan madrasah dapat dipergunakan untuk membantu pimpinan (kepala madrasah) dalam mengambil keputusan, sehingga dapat memperlancar dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses administrasi dengan data yang diperlukan. Aktivitas tata usaha madrasah bukan bagian dari kegiatan manajerial semata, melainkan lebih luas dari pada itu. Dengan kata lain kegiatan tata usaha madrasah ikut serta mengembangkan produktivitas dan kinerja kepala madrasah, para wakil-wakilnya dan guru-guru yang melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi manajemen tata usaha madrasah sesuai dengan perkembangan iptek

yang semakin pesat. Peran kepala madrasah sangat penting dalam meningkatkan pengelolaan ketatausahaan madrasah. Bila administrasi ketatausahaan berjalan dengan baik, layanan administrasi menyangkut pembelajaran dapat berjalan dengan baik juga. Untuk itu diperlukan staf tata usaha yang profesional dan kompeten dibidangnya.

Oleh karena itu, untuk menghadapi tuntutan dan tantangan ke depan agar bisa bertahan, maka pengelolaan ketatausahaan sangat penting, dan kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah mempunyai tugas untuk melakukan pengelolaan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan ketatausahaan di madrasah.

Untuk mengetahui kompetensi kepala madrasah mengelola layanan khusus di MAN Kota Watampone berdasarkan hasil wawancara dengan responden. Muslimin Kepala MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa: Layanan khusus yang ada di madrasah terdiri dari beberapa yaitu Bimbingan Konseling, organisasi-organisasi ekstrakurikuler, layanan perpustakaan, layanan Unit Kesehatan Siswa (UKS), layanan kantin, layanan ibadah terdiri dari musholla, layanan parkir, layanan foto kopi madrasah oleh koperasi madrasah, layanan keamanan helm oleh satpam madrasah, serta layanan kebersihan oleh pesuruh madrasah. Jadi semua layanan yang ada di madrasah kami upayakan untuk membantu siswa dalam mendukung proses pembelajaran. (2018, September 03). Menurut Hj. Nurhaedah sebagai wakamad sarana dan prasarana MAN 2 Bone bahwa: Unit layanan khusus yang tersedia adalah fasilitas olahraga, fasilitas ibadah yaitu

yang cukup luas dalam membantu pelaksanaan kewajiban shalat bagi warga madrasah, ruangan UKS yang tersedia dengan fasilitas yang lengkap, serta ruangan-ruangan kesekretariatan organisasi yang diberikan secara tersendiri, layanan perpustakaan bagi siswa yang ingin meminjam buku dan lainnya. (2018, September 27). H. Abbas sebagai Kepala MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: Unit layanan khusus di madrasah senantiasa diadakan dalam mendukung proses pembelajaran siswa baik di dalam kelas, maupun di luar kelas. Contohnya layanan parkir dan keamanan motor dan helm, dengan memasang CCTV di dekat gerbang masuk, adanya h beserta dengan fasilitas yang tersedia seperti tempat wudhu, alat shalat dan lainnya, ruangan aula untuk mempermudah kegiatan di madrasah, sehingga ketika ada pelatihan-pelatihan baik bagi guru, pegawai, dan siswa diadakan di aula, laboratorium-laboratorium seperti laboratorium biologi, kimia dan fisika, serta bahasa. Unit layanan khusus lainnya adalah kantin madrasah, UKS, ruang kesekretariatan organisasi, lapangan-lapangan, dan taman baca yang disediakan di sepanjang belakang kelas. Diharapkan kesemua sarana ini dimanfaatkan oleh siswa dalam membantu pengembangan diri dan kemampuannya. (2018, September 27).

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat dipahami bahwa di MAN kota Watampone memiliki berbagai unit layanan untuk memenuhi kebutuhan siswa serta mendukung terwujudnya proses pembelajaran yang kondusif. Setelah proses pembinaan yang diberikan kepada siswa melalui berbagai kegiatan maka siswa

memiliki kemampuan untuk berberkompetisi. Wakamad Kesiswaaan MAN 1 Bone yaitu H. Abd. Aziz bahwa mengungkapkan bahwa organisasi ekstrakurikuler di madrasah yaitu; OSIS, PKS, KIR, PIK-R, PMR, SANGGAR SENI, SISPALA, PASKIBRAKA, PRAMUKA PUTRA DAN PUTRI. (2018, Agustus 29).

Dalam upaya menumbuh kembangkan layanan yang ada di madrasah maka kepala madrasah senantiasa melakukan pembagian tugas serta memberikan arahan kepada pihak yang bertanggung jawab pada layanan tersebut. Sebagaimana diungkapkan oleh Hj. Nahidah sebagai tenaga pendidik dan pembina ROHIS MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah memberikan kewenang kepada guru berdasarkan kemampuan yang dimiliki untuk mengelola setiap unit layanan di madrasah. (2018 Agustus 05).

Begitupula sarana prasarana sangat mendukung dalam pelaksanaan layanan sehingga kepala madrasah selalu memikirkan kesiapan fasilitas pendukung dalam pelaksanaan layanan tersebut. Sebagaimana diungkapkan oleh Wakamad Sarana dan Prasarana MAN 1 Bone yaitu Muhammad Firman, bahwa: Adanya ketersediaan fasilitas disetiap layanan tersebut, seperti ruangan dan peralatan yang terkait. (2018, Agustus 28). Hal yang sama juga dijelaskan oleh Abdul Rahman sebagai pengelola UKS dan guru mata pelajaran PKN di MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa memberikan arahan dan motivasi dalam pelaksanaan tugas dan kepala madrasah senantiasa menyediakan alat dan bahan yang dibutuhkan oleh UKS dalam melayani siswa yang sakit. (2018, September 07).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Rahmadani Syarif sebagai pengelola Laboratorium Bahasa MAN 1 Bone bahwa: Laboratorium bahasa difasilitasi dengan LCD/proyektor, beberapa *earphone* yang membantu dalam praktik *listening* bagi siswa. (2018, Agustus 30).

Dari hasil wawancara tersebut juga dipertegas dari hasil observasi bahwa tersedianya berbagai unit layanan di MAN Kota Watampone dan setiap layanan tersebut melaksanakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan peserta didik. Dari hasil wawancara dan observasi tersebut, maka disimpulkan bahwa kepala madrasah senantiasa menyediakan layanan khusus di madrasah untuk membantu dalam proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan secara umum. Seperti layanan parkir dan keamanan, perpustakaan, layanan laboratorium (kimia, fisika, biologi, bahasa), layanan BK, layanan perpustakaan, UKS, layanan kantin, layanan keamanan, layanan koperasi, layanan kebersihan, layanan keterampilan busana dan pengelasan, layanan olahraga, dan sarana taman baca di belakang setiap kelas, dan layanan pembinaan kesiswaan melalui organisasi-organisasi yang memberikan manfaat bagi siswa dalam pengembangan diri. Dalam pengelolaan layanan khusus tersebut, kepala madrasah telah memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada setiap unit yang ada, agar mengoptimalkan pelayanannya dalam pencapaian tujuan madrasah. Optimalisasi setiap layanan tersebut berpengaruh terhadap mutu pendidikan.

Hingga saat ini layanan khusus di anggap sangat penting dalam perwujudan pendidikan. Maka hampir setiap sekolah atau

madrasah di Indonesia menyediakan layanan khusus bagi peserta didik. Memang perlu adanya usaha pemerintah untuk terus mendukung teraplikasinya layanan khusus bagi peserta didik ini agar peserta didik merasa nyaman, senang dan betah di lingkungan madrasah. Manajemen layanan khusus di madrasah ditetapkan dan diorganisasikan untuk memudahkan atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di madrasah. Pelayanan khusus atau pelayanan bantuan diselenggarakan di madrasah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, Kepala madrasah perlu mempertimbangkan secara matang apabila akan menyelenggarakan program layanan khusus. Kepala madrasah harus selalu melihat hubungan antara layanan khusus dengan program pendidikan secara menyeluruh. Pada hakekatnya, untuk mempermudah penyelenggaraan kegiatan layanan khusus, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan menerapkan pendekatan psikologis di dalam pengadministrasian personal. Di samping pendekatan psikologis dalam mengadministrasi personal, ada pendekatan lain yang dapat dipergunakan oleh kepala madrasah, yakni pendekatan analisis bidang. Dalam pendekatan ini, kepala madrasah harus mengetahui tanggung jawab dari masing-masing personal yang terlibat.

Untuk mengetahui pengelolaan sistem informasi madrasah dalam mendukung dalam penyusunan program dan pengambilan keputusan dapat diketahui dari hasil wawancara berikut ini:

H. Abbas Kepala MAN 2 Bone mengemukakan bahwa: Penyusunan program madrasah dan pengambilan keputusan membutuhkan informasi yang akurat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, untuk memperoleh informasi maka dijalin suatu komunikasi dengan wakil kepala madrasah, pegawai, komite madrasah, guru, dan siswa. Bentuk komunikasi yang dilakukan baik secara langsung maupun melalui media. Media komunikasi seperti *whatsapp*, *facebook*, dan telpon. Sistem informasi diwujudkan guna mempermudah manajemen madrasah yang sebelumnya dilakukan secara manual, namun sekarang pengelolaan keuangan, data siswa dan tenaga pendidik dan kependidikan, inventaris madrasah, dan rapor siswa dikelola melalui aplikasi. (2019 Februari 27).

Sistem informasi MAN 2 Bone melalui aplikasi seperti: SAIBA (Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akruwal) gunanya untuk penyusunan laporan keuangan yang meliputi atas laporan operasional, laporan perubahan, ekuitas, neraca, laporan realisasi anggaran, catatan atas laporan keuangan. SIMAK-BMN (Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Barang Milik Negara) adalah sebuah sistem yang dibuat oleh Kementerian keuangan, dimana aplikasi ini digunakan oleh Satuan Kerja yang lebih difokuskan ke dalam penghimpunan, pemrosesan, dan pelaporan transaksi dalam bentuk barang milik Negara. E-Rekon adalah aplikasi berbasis web yang dikembangkan dalam rangka proses rekonsiliasi data transaksi keuangan dan penyusunan laporan keuangan Kementerian Negara. Hasil dari aplikasi SAIBA inilah yang diupload melalui aplikasi E-Rekon. Aplikasi persediaan adalah sistem

aplikasi yang diperuntukkan bagi Unit Akuntansi Kuasa pengguna Anggaran, dengan tujuan memberikan kemudahan pengelolaan stok barang persediaan untuk keperluan operasional kantor. Aplikasi ini tidak bisa dipisahkan oleh SIMAK-BMN dan aplikasi SAIBA. Guna efektifitas penerapan aplikasi tersebut dan dijadikan sebagai sumber informasi yang akurat, maka kepala madrasah senantiasa mengarahkan pembaharuan data tersebut dan dijadikan sebagai salah satu sumber informasi dalam penyusunan program dan keputusan. (Sukri, 2019 Maret 1). Begitupula informasi data siswa, data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan,serta data madrasah termuat di aplikasi berbasis web yaitu Emis (*Education Management Information System*). Guna kelenkapapan data EMIS tersebut, maka kepala madrasah selalu menghimbau eoperator untuk menyesuaikan dengan data riil madrasah. Kemudian kepala madrasah menetapkan urutan prioritas dalam aplikasi EMIS. (Asdar, 2019 Maret 1). Aplikasi Rapor Digital (ARD) merupakan sebuah aplikasi yang memudahkan pengelolaan nilai peserta didik. Jadi dengan adanya aplikasi ARD ini memudahkan dalam mengakses perkembangan peserta didik. (Erwin, 2019 Maret 1).

Berdasarkan informasi tersebut, ternyata bukan hanya di MAN 2 yang menerapkan aplikasi berbasis online tersebut tapi juga MAN 1 Bone. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa kepala MAN di Kota Watampone mengelolah informasi baik secara manual maupun berbasis *online* guna memudahkan dalam penyusunan program dan pengambilan kepusan..

Untuk mengetahui pemanfaatan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara dengan beberapa narasumber di MAN kota Watampone. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa Kemajuan teknologi sangat membantu dalam peningkatan madrasah yaitu proses pembelajaran yang dilakukan berdasarkan IT. Walaupun pada mulanya ada beberapa guru yang tidak bisa mengoperasikan komputer dan lainnya, maka dilakukan pelatihan-pelatihan guna mengikuti perkembangan pendidikan. (2018, September 03). Menurut penjelasan Tahar sebagai Wakamad Kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Perkembangan teknologi senantiasa sangat membantu dalam pengembangan madrasah. Oleh karena itu, dalam upaya peningkatan proses pembelajaran maka telah disiapkan jaringan wifi di ruang laboratorium komputer, ruangan administrasi, perpustakaan, ruang guru, dan lainnya. Namun tidak diadakan wifi di ruang kelas, karena hal ini dilakukan untuk menghindari penyalahgunaan jaringan internet oleh siswa. (2018, Agustus 28).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dipahami bahwa MAN Kota Watampone memanfaatkan perkembangan teknologi. Seperti yang dikemukakan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 1 Bone yaitu H. Abd. Aziz bahwa: Data EMIS siswa dikelola secara *online*. (2018, Agustus 29). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Maryana sebagai Kepala Perpustakaan MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa menyediakan fasilitas dalam penggunaan teknologi

informasi yang ada dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah, khususnya di perpustakaan. (2018, September 08). Begitupula menurut Adriana sebagai bendahara madrasah di MAN 1 Bone bahwa: Dalam pengelolaan keuangan madrasah dilakukan dengan teknologi/aplikasi yang tersedia sehingga sangat membantu mengefisienkan pekerjaan. (2018, Agustus 29).

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum di MAN 2 Bone bahwa: Kemajuan teknologi sekarang ini, semakin menginginkan kita untuk melaksanakan kegiatan lebih cepat dan mudah. Oleh karena itu, dalam peningkatan mutu pendidikan harus dibarengi dengan pemahaman terhadap teknologi oleh semua personel madrasah. Misalnya dalam pengembangan kurikulum, kemajuan teknologi sangat membantu baik dalam pembuatan jadwal pembelajaran, pembuatan perangkat pembelajaran dan sebagainya. (2018, September 05). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 2 Bone yaitu Muh. Nur Musbir bahwa kemajuan teknologi harus dibarengi dengan kemampuan dalam mengoperasikan teknologi tersebut. Kemajuan teknologi di madrasah misalnya proses pembelajaran dengan menggunakan laptop dan LCD di madrasah sangat membantu dan memudahkan pemberian materi dan pemahaman kepada siswa. (2018, September 05).

Hal yang sama diungkapkan oleh Nurhaedah kepala TU di MAN 2 Bone bahwa Kepala madrasah senantiasa menyediakan sarana dalam pelaksanaan kegiatan di tata usaha, misalnya komputer yang disediakan untuk setiap operator di madrasah, beserta jaringan wifi,

karena segala sesuatu kegiatan di tata usaha telah berbasis *online*, dan semua laporan madrasah senantiasa dilakukan secara *online*. Sehingga kepala madrasah senantiasa mengikuti perkembangan kemajuan teknologi dalam peningkatan madrasah. (2018, September 08).

Dari hasil wawancara di atas, maka dapat dipahami bahwa kepala MAN Kota Watampone senantiasa memanfaatkan teknologi informasi dalam proses pembelajaran maupun dalam manajemen madrasah. Tony Bates pada tahun 1995, menyatakan bahwa teknologi dapat meningkatkan kualitas dan jangkauan bila digunakan secara bijak untuk pendidikan dan latihan, dan mempunyai arti yang sangat penting bagi kesejahteraan ekonomi. Dengan demikian tanggung jawab madrasah yang besar dalam memasuki era globalisasi adalah mempersiapkan siswa-siswi untuk menghadapi tantangan-tantangan yang sangat cepat perubahannya. Salah satu dari tantangan yang dihadapi oleh para siswa adalah menjadi pekerja yang bermutu, mampu berbahasa asing, kemahiran komputer dan internet, dan menggunakan program-program seperti microsoft merupakan tiga kriteria utama sebagai syarat untuk memasuki lapangan kerja di Indonesia dan di seluruh dunia. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam pengelolaannya hendaklah memanfaatkan teknologi informasi baik dalam pengelolaan data-data madrasah maupun dalam pembelajaran. Oleh karena itu, kompetensi kepala madrasah dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk mengetahui kepala madrasah melakukan *monitoring*, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara dan dokumentasi di MAN Kota Watampone. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa senantiasa melakukan monitoring bekerjasama dengan pengawas madrasah, dan yang kedua monitoringnya kelengkapan administrasi guru, dan secara langsung memonitor setiap hari pelaksanaan proses pembelajaran, sehingga ketika ada kelas yang siswanya tidak belajar, maka kepala madrasah ke ruang kelas untuk mencari informasi alasan siswa tidak belajar, kemudian dilakukan pula pengawasan atau monitoring kepada pelaksana-pelaksana laboratorium-laboratorium di madrasah, misalnya laboratorium bahasa, laboratorium fisika, kimia, biologi. Kepala madrasah senantiasa mengadakan kunjungan kunjungan ketika siswa melakukan praktik di laboratorium. (2018, September 03). Menurut penjelasan Tahar sebagai wakamad kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan program madrasah, sehingga senantiasa diadakan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi. (2018, Agustus 28). Menurut penuturan Agustan sebagai Wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa: Segala program yang ada di madrasah senantiasa dibuatkan pelaporan pertanggungjawaban kemudian di sampaikan kepada kepala madrasah. (2018, Agustus 29).

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Monitoring, evaluasi dan laporan pertanggungjawaban

semua kegiatan madrasah senantiasa dilakukan, baik kegiatan pembelajaran, pengelolaan sarana prasarana, kegiatan kesiswaan, pengelolaan keuangan dan lain-lain sebagainya. (2018, September 27). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaan MAN 1 Bone yaitu Muh. Nur Musbir bahwa Kepala madrasah senantiasa melakukan pengawasan kepada setiap organisasi melalui informasi yang diberikan oleh wakamad kesiswaan. (2018, September 05). Hal yang sama diungkapkan oleh Nurhaeda kepala TU di MAN 2 Bone bahwa pengawasan kepala madrasah khususnya kepada TU dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung dengan berkomunikasi secara langsung kepada pegawai yang ada dalam pelaksanaan tupoksi masing-masing dan secara tidak langsung yaitu laporan-laporan bulanan yang dilakukan oleh kepala TU terhadap pegawai-pegawai, kemudian diserahkan kepada kepala madrasah. (2018, September 08). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Fitri sebagai ketua Tahfids dan Tilawah MAN 2 Bone bahwa Kepala madrasah senantiasa mengamati kegiatan-kegiatan organisasi yang dilakukan setiap minggunya. (2018, September 10). Juga berdasarkan pemeriksaan dokumen, maka diketahui bahwa kepala madrasah melakukan monitoring dan pelaporan setiap kegiatan.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa pengelolaan madrasah berorientasi mutu maka dilakukan proses monitoring, evaluasi dan laporan pertanggungjawaban segala kegiatan di madrasah dan semua unit yang ada di madrasah misalnya pengelolaan kurikulum, pengelolaan kesiswaan baik mulai dari

penerimaan siswa baru, dan pengelolaan siswa dalam organisasi, pengelolaan sarana dan prasarana yang ada baik dalam pengadaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana yang harus dilakukan, pengawasan terhadap pengelola laboratorium-laboratorium yang ada di madrasah. Sehingga setiap unit yang ada di madrasah melakukan laporan pertanggungjawaban mengenai pengelolaan masing-masing, kemudian disampaikan kepada kepala madrasah, baik dalam bentuk lisan maupun tertulis.

Idealnya madrasah melakukan kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program atau kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Program atau kegiatan madrasah tersebut dilakukan madrasah di bawah kendali kepala madrasah yang merupakan level manajemen puncak di madrasah. Dengan demikian, kegiatan monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Tabel 2. Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Kota watampone

| KOMPETENSI MANAJERIAL | PENERAPAN |
|------------------------------|---|
| Perencanaan Madrasah | 1. Perencanaan meliputi semua aspek yaitu perencanaan anggaran, pengembangan kurikulum, sarana dan prasarana, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan kegiatan pengembangan kompetensi siswa. |

| KOMPETENSI MANAJERIAL | PENERAPAN |
|--------------------------------------|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 2. Perencanaan pengembangan madrasah melibatkan <i>stakeholder</i> madrasah seperti wakamad, guru-guru, pegawai, dan orang komite madrasah. 3. Perencanaan dilakukan dengan melakukan analisis kondisi (SWOT) dan kebutuhan madrasah. 4. Serta menerapkan prinsip transparansi, partisipatif, adil, dan obyektif. |
| <p>Pengorganisasian Madrasah</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun struktur organisasi berdasarkan kebutuhan melalui musyawarah. 2. Pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab. 3. Pembagian kerja sesuai dengan kualifikasi akademik, bidang keilmuan, pengalaman. 4. Menerapkan prinsip hirarki secara prosedural. |
| <p>Pemerdayaan Sumber Daya</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan fungsi perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan |

| KOMPETENSI MANAJERIAL | PENERAPAN |
|----------------------------------|--|
| Madrasah | <p>pengawasan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Pemanfaatan sarana dan prasarana secara optimal. 3. Pengelolaan anggaran sesuai dengan kebutuhan. 4. Pemberian pengarahan dan motivasi. 5. Penempatan personel sesuai dengan kemampuan, bakat, dan minatnya bawahan. 6. Pembagian tugas secara jelas. 7. Melakukan perincian pekerjaan. 8. Pelatihan-pelatihan. 9. Pengelolaan informasi sesuai kebutuhan 10. Penerimaan guru dan staf dilaksanakan sesuai dengan prosedur serta berdasarkan kebutuhan, kemampuan, dan pengalaman. 11. Pemberian arahan dan motivasi kepada guru dan staf dalam pelaksanaan tupoksinya masing-masing. |
| Pengelolaan perubahan dan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami visi misi madrasah dan mengarahkan tindakan dalam |

| KOMPETENSI MANAJERIAL | PENERAPAN |
|--|---|
| <p>pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran</p> | <p>mewujudkan visi misi.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Pelatihan-pelatihan. 3. Musyawarah Guru Mata Pelajaran. 4. Kelompok Kerja Kepala Madrasah. 5. Kerja Tim yang kompak. 6. Menyiapkan fasilitas pendukung dalam melaksanakan pekerjaan. 7. Melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam kepanitiaan guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan |
| <p>Penciptaan Iklim dan Budaya yang kondusif</p> | <p>Melakukan pembiasaan dalam madrasah, diantaranya musyawarah, budaya salam, saling menghormati dan saling mengingatkan, budaya mengaji sebelum proses pembelajaran dimulai, shalat dhuha berjamaah, shalat duhur berjamaah, budaya <i>one day one juz</i>, budaya kebersihan, kedisiplinan belajar mengajar, kedisiplinan datang tepat waktu, kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas, dan kedisiplinan dalam berpakaian bagi siswa dan budaya kebersihan.</p> |

| KOMPETENSI MANAJERIAL | PENERAPAN |
|--|--|
| Pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan dan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan. 2. Penempatan sesuai dengan pendidikan, bakat, dan minat. 3. Pengarahan dan pemberian motivasi. 4. Monitoring dan evaluasi. |
| Pengelolaan (pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan, dan penghapusan) sarana dan prasarana | Pengelolaan dilakukan dengan bekerjasama dengan wakamad sarana dan prasarana, kepala unit, dan guru-guru. Pengadaan sarana dan prasarana yang ada di lakukan berdasarkan rencana dan proposal yang disesuaikan dengan anggaran madrasah setiap tahunnya, dan kebutuhan madrasah |
| Menjalin hubungan dengan masyarakat | Menyertakan komite madrasah perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi madrasah; melibatkan orang tua siswa dalam pemecahan masalah yang berhubungan dengan siswa; dan senantiasa memberikan pemahaman kepada orang tua siswa tentang kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh madrasah untuk pencapaian tujuan madrasah. |

| KOMPETENSI MANAJERIAL | PENERAPAN |
|----------------------------------|--|
| Pengelolaan siswa | Pengelola siswa mulai dari penerimaan siswa baru yang dilakukan dengan pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru; Perekrutan berdasarkan perengkingan nilai yang dimiliki siswa, melalui jalur prestasi dan afirmasi; tes peminatan jurusan; pembentukan organisasi ekstrakurikuler; dan mengikutkan siswa dalam lomba-lomba tingkat kabupaten dan provinsi. |
| Pengembangan Kurikulum | Pengembangan kurikulum bekerjasama dengan wakamad kurikulum, guru-guru; dan komite madrasah; Membentuk tim pengembang kurikulum di madrasah; Guru dilatih dalam penyusunan perangkat pembelajaran; Penyusunan perangkat pembelajaran dilakukan perrumpun mata pelajaran baik yang ada di madrasah maupun melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran. |
| Pengelolaan Keuangan | Pengelolaan keuangan memperhatikan prinsip akuntabel, transparansi, efisiensi; kebutuhan dan kepentingan madrasah; serta |

| KOMPETENSI MANAJERIAL | PENERAPAN |
|----------------------------------|--|
| | melakukan pelaporan setiap penggunaan anggaran. |
| Pengelolaan Ketatausahaan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolaan ketatausahaan dilakukan dengan pembagian kerja secara jelas. 2. Memberikan pengarahan dan pelatihan, penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya. 3. Menertibkan arsip-arsip madrasah |
| Penyediaan Layanan Khusus | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyiapan layanan perpustakaan, layanan laboratorium, layanan UKS, layanan organisasi intrakurikuler dan ekstrakurikuler, layanan perpustakaan, Layanan bimbingan konseling, layanan kantin, layanan foto copy, layanan laboratorium, layanan keamanan, layanan kebersihan dan layanan keterampilan busana dan pengelasan, layanan parkir, lapangan olah raga, taman baca. 2. Saling bekerja sama dalam memberikan pelayanan kepada siswa. Setiap layanan memiliki penanggungjawab yang ditunjuk oleh kepala madrasah. |
| Pengelolaan sistem | 1. Menjalinkan komunikasi dengan <i>stakeholder</i> |

| KOMPETENSI MANAJERIAL | PENERAPAN |
|---|---|
| informasi dalam penyusunan program dan pengambilan keputusan | <p>madrasah (wakamad, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, komite madrasah, dan siswa) guna memperoleh informasi untuk penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Bentuk komunikasi dilakukan secara langsung maupun melalui media. 3. Sistem informasi juga berbasis aplikasi <i>online</i>, seperti EMIS, SAIBA, SIMAK-BMN, E. Rekon, dan Aplikasi persediaan. |
| Pemanfaatan Teknologi Informasi | Pemanfaatan Teknologi informasi terhadap pengelolaan data-data madrasah, Pengelolaan anggaran, dan proses pembelajaran. |
| <i>Monitoring</i> , evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan | Monotoring, evaluasi dan laporan pertanggungjawaban dilakukan terhadap semua unit dan kegiatan di madrasah. |

BAB IV

KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Kompetensi kewirausahaan kepala madrasah diantaranya adalah adanya inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah, sikap pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah serta hal-hal apa saja yang dipertimbangkan dalam pemecahan masalah dan memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelolah kegiatan produk/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Untuk mengetahui adanya inovasi kepala madrasah yang berguna bagi pengembangan madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone. Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah melakukan inovasi-inovasi untuk madrasah, dan memperlihatkan kepada *stakeholder* yang memiliki pemahaman yang berbeda dengan melakukan tugas dan tanggungjawab dan menerima terhadap kritik dan saran dengan lapang dada, serta menunjukkan aksi terhadap hal yang di kritik tersebut. Jadi seorang kepala madrasah juga harus memiliki sifat cuek terhadap kritik-kritik yang bersifat buruk dan memberikan dampak negatif dalam pelaksanaan kegiatan atau rencana madrasah, serta kritik dan saran diperhatikan dengan melakukan pembenahan terhadap diri pribadi. (2018, September 27). Sebagaimana penuturan H. Muslimin

sebagai Kepala MAN 1 Bone bahwa: Untuk perubahan atau inovasi yang telah terjadi di madrasah diantaranya adalah *pertama*, jumlah siswa sekitar 600, seiring dengan perkembangan waktu senantiasa mengalami signifikan dalam jumlah siswa, sampai sekarang ini menjadi lebih dari 1000 jumlah siswa. Hal lain yang menjadi perubahan juga adalah meningkatnya prestasi siswa, baik dari *event-event* lokal/regional, maupun nasional yang diikuti oleh siswa. *Kedua*, sarana dan prasarana yang mengalami. Kemudian yang *ketiga*, adalah kedisiplinan, Kedisiplinan guru dan siswa semakin meningkat.. (2018, September 03).

Menurut penjelasan Tahar sebagai Wakamad Kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Untuk inovasi yang dilakukan madrasah sangat banyak mulai dari hal kecil yang dilakukan oleh kepala madrasah sampai kepada hal yang besar. Salah satu hal yang dilakukan inovasi adalah perumusan visi dan misi madrasah yang terbaru, karena visi misi yang madrasah sebelumnya sudah tidak sesuai dengan kebutuhan dan keadaan madrasah, maka dilakukanlah penyusunan visi misi ini, dan kemudian dilakukan langkah-langkah dalam mencapai visi misi yang telah direncanakan. (2018, Agustus 28). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 1 Bone yaitu H. Abd. Aziz bahwa: Inovasi dan perubahan yang ada dimadrasah, khususnya dalam jumlah siswa yang ada di madrasah, setiap tahunnya mengalami peningkatan. Dari awalnya jumlah siswa hanya sekitar 600 an pada awal menjabat sebagai kepala madrasah, dan sampai sekarang ini jumlah siswa sudah mencapai lebih dari 1000 siswa. Hal ini bukan

merupakan pencapaian yang luar biasa dalam melakukan inovasi terhadap madrasah. (2018, Agustus 29). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Sarana dan Prasarana yaitu Muhammad Firman, bahwa dalam inovasi kepala madrasah cukup baik, dapat dilihat dari pemberian motivasi dari kepala madrasah kepada semua *stakeholder* yang ada. (2018, Agustus 28).

Menurut penuturan Agustan sebagai wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa untuk inovasi yang ada di madrasah diantaranya adalah inovasi yang selalu diadakan adalah dalam hal ketersediaan sarana dan prasarana. Inovasi yang dilakukan kepala madrasah yang menyentuh dan berkaitan dengan humas adalah semakin meningkatnya kepercayaan dan animo masyarakat dalam menyekolahkan anaknya di madrasah ini, hal ini dilihat dari jumlah siswa yang senantiasa meningkat setiap tahunnya. (2018, Agustus 29).

Menurut Suhaeni kepala TU MAN 1 Bone bahwa: Kepala madrasah dalam melakukan inovasi di madrasah adalah dengan cara mencari, membentuk, membina generasi yang berdedikasi dan bermutu guna pengembangan madrasah. (2018, Agustus 29). Sebagaimana yang diungkapkan oleh A. Sudirman Abu sebagai Kepala Perpustakaan MAN 1 Bone bahwa: Inovasi di madrasah khususnya yang ada di perpustakaan adalah dalam bentuk fasilitas wifi dan AC yang tersedia di perpustakaan, sehingga proses pelayanan di perpustakaan semakin baik, karena siswa merasa nyaman dan terbantu akan fasilitas yang disediakan di perpustakaan. Sehingga

jumlah siswa yang berkunjung di perpustakaan meningkat. (2018, Agustus 28).

Ungkapan Baharuddin sebagai Kepala Laboratorium Komputer MAN 1 Bone bahwa: Inovasi atau pembaharuan sarana prasarana yang ada di madrasah seperti pengadaan alat-alat *drum band* baru, pengadaan AC/*air conditioner* di beberapa ruangan, misalnya ruangan kepala madrasah, ruang dewan guru, laboratorium komputer, ruangan bendahara, dan ruangan perpustakaan, dan lainnya. (2018, Agustus 29).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sabriani sebagai laboran dalam laboratorium fisika dan sebagai guru mata pelajaran MAN 1 Bone bahwa: Inovasi yang ada di madrasah adalah tingkat kelengkapan perangkat pembelajaran oleh guru, yang harus dikumpulkan terlebih dahulu sebelum awal tahun ajaran baru, baik dikumpul persemester atau dikumpul satu tahun ajaran. (2018, September 03).

Inovasi yang dilakukan kepala madrasah menurut Rahmadani Syarif sebagai pengelola Laboratorium Bahasa dan guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris MAN 1 Bone yaitu, tingkat kedisiplinan bagi siswa maupun guru dalam proses pembelajaran semakin meningkat, dan jika ada guru yang berhalangan hadir dilakukan pemberitahuan baik kepada kepala madrasah atau melalui wakamad-wakamadnya maupun melalui pengelola BK, sehingga guru BK dapat mengisi waktu kosong kalau guru yang tidak sempat mengajar. (2018, Agustus 30). Hal yang sama diungkapkan oleh Ahmad sebagai guru

Mata Pelajaran Bahasa Arab MAN 1 Bone bahwa: Inovasi atau perubahan-perubahan yang ada setelah kepala madrasah menjabat adalah tingkat kedisiplinan siswa yang semakin baik dan tidak adanya atau jarang ada siswa yang tidak belajar. Hal ini terjadi karena kepala madrasah dibantu dengan guru BK mengawasi kelas-kelas yang tidak belajar, dan apabila ada kelas yang kosong maka kepala madrasah atau BK akan masuk ke kelas dengan pemberian tugas dan lainnya. (2018, Agustus 30).

Sebagaimana penuturan ketua PKS MAN 1 Bone yaitu Hasrat bahwa: Inovasi yang dilakukan madrasah khususnya dalam pengelolaan keorganisasian di madrasah adalah adanya jadwal tertentu yang diberikan kepada semua organisasi madrasah dalam pelaksanaan kegiatan di madrasah yaitu hari jumat sore ba'da shalat jumat. (2018, Agustus 31).

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah selalu melakukan inovasi di madrasah yang berorientasi pada kemajuan madrasah. Misalnya kepala madrasah senantiasa memberikan contoh-contoh atau pedoman seperti kiat-kiat kesuksesan suatu madrasah ditempat lain, kemudian hal itu juga diharapkan dapat diimplementasikan di madrasah dengan kerjasama berbagai pihak yang terkait. (2018, September 05). Menurut Fahri Kurniawan sebagai guru Mata Pelajaran Akidah Akhlak dan pembina organisasi OSIS dan PKS MAN 2 Bone bahwa: Ada beberapa gebrakan yang dilakukan kepala madrasah, baik dari segi prasarana maupun dari segi proses

pembelajaran. Khusus untuk peningkatan sarana dan prasarana adalah kepala madrasah senantiasa memberikan sarana kepada semua organisasi yang ada di madrasah seperti ruang kesekretariatan dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan kreatifitasnya. (2018, September 06).

Begitupula dalam upaya meningkatkan kompetensi religius siswa maka diadakan tadarrus bersama dengan semua siswa setiap hari kamis pagi pada jam 7.00 sampai 7.30 di teras kelas. Kegiatan tersebut merupakan salah satu program kerja organisasi ekstrakurikuler Rohis. Kegiatan tersebut merupakan bentuk inovasi madrasah. (H. Abbas, 2019 februari 9).

Dari hasil wawancara di atas, bahwa kepala MAN Kota Watampone senantiasa melakukan inovasi-inovasi atau pembaharuan di madrasah dengan berpatokan pada kebutuhan dan kemampuan madrasah, seperti inovasi terhadap sarana dan prasaran pendukung kegiatan di madrasah, inovasi kegiatan organisasi ekstrakurikuler guna mengembangkan kemampuan siswa, dan inovasi peningkatan kedisiplinan dalam pembelajaran. Oleh karena itu, kompetensi kepala madrasah dalam hal inovasi dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk mengetahui upaya kerja keras dan sikap pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah, dan kepala madrasah senantiasa memerhatikan beberapa hal dalam pemecahan masalah, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone. Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai

Kepala MAN 2 Bone bahwa seorang kepala madrasah harus pantang menyerah, karena yang namanya pimpinan itu sebenarnya tidak akan bagus dimata semua tenaga pendidik dan kependidikan atau *stakeholder* yang ada di madrasah. Itulah dipegang oleh kepala madrasah adalah sifat pantang menyerah, karena jika kita ingin mendengar semua kata-kata dari luar, maka jabatan kepala madrasah itu hanya sebentar, karena semua orang memiliki karakter yang berbeda-beda, jadi seorang pimpinan itu tidak boleh cepat menyerah apapun penilaian dari orang sekitar sepanjang yang dilakukan memang benar. (2018, September 27).

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai Kepala MAN 1 Bone bahwa: Dalam mencapai tujuan madrasah, maka perlu adanya tekad yang kuat, serta upaya yang dilakukan berupa langkah-langkah pelaksanaan kegiatan madrasah. karena dalam mencapai tujuan madrasah, melauai suatu proses yang panjang sehingga ketika ada suatu masalah yang dihadapi oleh madrasah akan berupaya semaksimal mungkin dalam pemecahan masalah yang ada, dengan melakukan musyawarah dengan *stakeholder* di madrasah. (2018, September 03).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah memiliki jiwa pekerja keras dalam mengembangkan madrasah sebagaimana yang dituturkan Tahar sebagai Wakamad Kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa bekerja keras dalam pencapaian tujuan serta bersikap pantang menyerah terhadap masalah yang terjadi di madrasah. (2018, Agustus 28). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 1

Bone yaitu H. Abd. Aziz bahwa Kepala madrasah kerja keras dengan komitmen yang besar dalam tanggungjawab yang ada pada dirinya dengan membimbing semua *stakeholder* yang ada di madrasah untuk mencapai tujuan madrasah. (2018, Agustus 29). Hal yang sama juga diungkapkan oleh A. Sudirman Abu sebagai Kepala Perpustakaan MAN 1 Bone bahwa kepala madrasah senantiasa kerja keras dalam pencapaian tujuan madrasah dengan mengupayakan pengelolaan madrasah semaksimal mungkin dengan menggerakkan sumber daya madrasah dalam pencapaian tujuan. (2018, Agustus 28). Begitu pula penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa bekerja keras dan pantang menyerah dalam pelaksanaan tugasnya. Walaupun dalam pencapaian tujuan madrasah, ada banyak hal-hal yang dilalui, baik kritik dan saran yang berasal dari *stakeholder* madrasah. Namun, kepala madrasah senantiasa menerima kritik dengan menyelesaikan masalah secara musyawarah dan kepala dingin. (2018, September 05). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Fitri Ketua Organisasi Tahfidz dan Tilawah MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa bekerja keras dalam mengupayakan pencapaian tujuan madrasah, dapat dilihat dari akreditasi yang peroleh madrasah yaitu nilai A. (2018, September 10).

Begitupula yang diungkapkan oleh Baharuddin sebagai Kepala Laboratorium Komputer MAN 1 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa komitmen dalam aturan yang telah dibuat, khususnya dalam upaya mendisiplinkan siswa di madrasah. (2018, Agustus 29).

Sifat kerja keras dan pantang menyerah kepala madrasah juga dapat diketahui dengan ungkapan beberapa siswa di MAN 2 Bone, diantaranya menurut Muh. Khaeril Azhar sebagai ketua OSIS di MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa berani mengambil resiko terhadap kebijakan yang ada di madrasah. (2018, September 10). Menurut Ramadhan sebagai ketua organisasi PMR MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa menyelesaikan masalah dengan musyawarah dengan wakamad-wakamadnya dan guru di madrasah. Kepala madrasah juga memiliki sifat pantang menyerah dan kerja keras. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara tersebut, disimpulkan bahwa dalam upaya kerja keras dan sikap pantang menyerah adalah suatu hal yang mutlak dimiliki oleh kepala madrasah dalam pencapaian tujuan madrasah. komitmen dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab, dengan pengimplementasian manajemen dalam setiap unit di madrasah, serta pemberian motivasi dan arahan kepada semua personel madrasah dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, kompetensi kepala madrasah yang terkait kerja keras dan pantang menyerah dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala madrasah wajib memiliki kompetensi kewirausahaan. Kewirausahaan tersebut dalam makna untuk kepentingan pendidikan yang bersifat sosial bukan untuk kepentingan komersial. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya (sifatnya), seperti inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan

memiliki naluri kewirausahaan, bukan mengkomersialkan madrasah. Semua karakteristik tersebut bermanfaat bagi kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah, mencapai keberhasilan madrasah, melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin, menghadapi kendala madrasah, dan mengelolah kegiatan madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kepala madrasah memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produk/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik. Bentuk-bentuk kewirausahaan apa saja yang ada di madrasah dapat dilihat pada hasil wawancara dan observasi di MAN Kota Watampone. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai Kepala MAN 1 Bone bahwa: Kewirausahaan yang dikembangkan di madrasah, yaitu, kantin kejujuran, koperasi, keterampilan busana dan pengelasan. (2018, September 03). Menurut penjelasan Tahar sebagai Wakamad Kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Kewirausahaan di madrasah yaitu keterampilan busana dan keterampilan pengelasan. Jadi siswa-siswa yang memiliki keterampilan dalam berwirausaha dapat meningkatkan keterampilan yang dimilikinya melalui laboratorium ini. Untuk kompetensi kewirausahaan kepala madrasah juga tercermin dari kewirausahaan yang diberlakukan di madrasah, seperti adanya kantin kejujuran, foto copy yang dikelola oleh koperasi madrasah dan lainnya. Keterampilan kewirausahaan ini sudah terintegrasi dalam kurikulum, akan tetapi lagi-lagi terkendala dalam kapasitas ruangan yang terbatas, dan waktu proses pembelajaran keterampilan. Akan tetapi, madrasah berupaya mengoptimalkan

keterampilan siswa dengan memberikan pemahaman secara dasar kepada siswa yang tertarik dalam dunia usaha busana dan pengelasan, sehingga ketika siswa sudah tamat di madrasah diupayakan dapat membuka peluang kerja di masyarakat. Salah satu kewirausahaan yang juga akan dikembangkan oleh madrasah adalah tata boga, akan tetapi karena tidak adanya ruangan, maka realisasi dari keterampilan ini belum dilaksanakan, hal ini dilakukan karena semakin majunya industri-industri kuliner pada saat sekarang ini. (2018, Agustus 28).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Wakamad Sarana dan Prasarana di MAN 1 Bone yaitu Muhammad Firman, bahwa: Adanya kantin kejujuran di madrasah. Kantin kejujuran ini dikembangkan untuk membantu siswa, sehingga siswa dapat mengembangkan dan meningkatkan tingkat kejujurannya dalam proses jual beli. Karena hal ini merupakan suatu bentuk kewirausahaan madrasah, maka guna memajukan kewirausahaan tersebut hendaklah bekerjasama dengan semua *stakeholder* madrasah. (2018, Agustus 28).

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Bentuk kewirausahaan yang ada di madrasah, yaitu kantin madrasah, peternakan ayam potong, tempat permainan bulu tangkis. Dana dari hasil kewirausahaan tersebut dikelola oleh masing-masing penanggung jawab yang sudah ditunjuk dan dana tersebut dipergunakan sesuai dengan kebutuhan. (2018, September 27).

Selain wawancara, juga dijumpai pada saat observasi bahwa, di MAN Kota watampone memiliki kegiatan kewirausahaan dan

dikelolah oleh pihak yang kompeten. Dari hasil wawancara dan observasi tersebut, maka diketahui bahwa kepala MAN Kota Watampone memiliki sifat kerja keras dan sikap pantang menyerah dalam pencapaian tujuan madrasah walaupun banyak kritik yang berasal dari dalam madrasah dan diluar madrasah, namun kepala madrasah senantiasa mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah dengan bermusyawarah dengan *stakeholder* madrasah untuk membangun citra madrasah menjadi lebih baik, dan memberikan pemahaman kepada orang yang memberikan kritikan terhadap pelaksanaan kegiatan di madrasah secara maksimal.

Begitupula kepala madrasah dalam melakukan inovasi pengembangan madrasah berpatokan pada tujuan, kebutuhan dan kemampuan madrasah serta melibatkan *stakeholder*. Dalam pengembangan madrasah dibutuhkan sikap pantang menyerah kerja keras dan motivasi yang tinggi. Hal tersebut tergambar dari sikap kepala madrasah yang selalu berusaha mencari solusi dalam setiap permasalahan. Adapun bentuk-bentuk kewirausahaan yang dikembangkan di MAN Kota Watampone, diantaranya adalah kantin, Koperasi, peternakan ayam, keterampilan busana dan pengelasan, serta memberikan kesempatan bagi siswa dalam suatu organisasi untuk mengembangkan dirinya dalam menciptakan suatu karya, dan guru juga senantiasa menghargai keterampilan dan karya siswa tersebut, dengan membeli produk dari siswa.

Kepala madrasah wajib memiliki kompetensi kewirausahaan. Kewirausahaan tersebut dalam makna untuk kepentingan pendidikan

yang bersifat sosial bukan untuk kepentingan komersial. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya (sifatnya), seperti inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan, bukan mengkomersialkan madrasah. Semua karakteristik tersebut bermanfaat bagi kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah, mencapai keberhasilan madrasah, melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin, menghadapi kendala madrasah, dan mengelolah kegiatan madrasah sebagai sumber belajar peserta didik. Oleh karena itu, kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Tabel 3. Penerapan Kompetensi Kewirausahaan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Kota Watampone

| KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN | PENERAPAN |
|-------------------------------------|--|
| Inovasi Pengembangan madrasah | <ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dalam penerimaan siswa baru, kegiatan kesiswaan, sarana dan prasarana, inovasi aturan dalam meningkatkan kedisiplinan siswa maupun guru dalam proses pembelajaran. 2. Inovasi di madrasah dengan berpatokan pada tujuan, kebutuhan dan kemampuan |

| KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN | PENERAPAN |
|-------------------------------------|--|
| | <p>madrasah dan melibatkan <i>stakeholder</i> madrasah</p> |
| <p>Kerja Keras</p> | <p>Penciptaan pembaharuan terkait pembelajaran, ketenagaan, fasilitas, pengembangan budaya dan layanan-layanan kesiswaan.</p> |
| <p>Motivasi yang kuat</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki semangat dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab sehingga menjalin kerjasama dengan semua pihak, mempelajari kebijakan-kebijakan pengelolaan madrasah, dan mengikuti pelatihan-pelatihan. 2. Pengimplementasian manajemen dalam setiap unit di madrasah, kepemimpinan serta pemberian motivasi dan arahan kepada semua personel madrasah dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan. |
| <p>Sikap pantang menyerah</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah dengan bermusyawarah dengan <i>stakeholder</i> madrasah untuk |

| KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN | PENERAPAN |
|--|---|
| | <p>membangun citra madrasah menjadi lebih baik.</p> <p>2. Memberikan pemahaman kepada pihak yang memberikan kritikan terhadap pelaksanaan kegiatan di madrasah secara maksimal.</p> |
| <p>Naluri Kewirausahaan (produk Jasa madrasah)</p> | <p>Bentuk-bentuk kewirausahaan yang dikembangkan di madrasah, diantaranya adalah koperasi, kantin kejujuran, foto copy, keterampilan busana dan pengelasan, lapangan bulu tangkis, peternakan ayam.</p> |

BAB V

KOMPETENSI SUPERVISI KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi-kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan, dengan demikian supervisi memiliki definisi yang sangat luas. Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin madrasah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Bantuan itu dapat berupa dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan kompetensi dan kecakapan-kecakapan guru.

Untuk mengetahui kepala madrasah merencanakan program supervisi, melaksanakan, serta tindak lanjut dari hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone. Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Pelaksanaan supervisi akademik akan terlaksana dengan baik apabila direncanakan dengan baik. Adapun perencanaannya meliputi perencanaan kegiatan, perencanaan waktu, sumber daya manusia yang terlibat, instrument pengumpulan data, anggaran, dan tujuan yang akan dicapai. Pelaksanaan supervisi akademik dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung dengan mempergunakan tehknik individual dan kelompok. Tehknik individual seperti; mengunjungi kelas, observasi kelas, dan percakapan dengan guru-guru baik secara formal maupun

non formal terkait pelaksanaan pembelajaran. Adapun teknik kelompok seperti melaksanakan rapat dengan dewan guru terkait dengan pembelajaran, pelatihan peningkatan kompetensi guru, mengikutkan guru pada kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Saya sebagai kepala madrasah selalu menghimbau dan memotivasi kepada semua guru untuk merampungkan rencana pembelajaran dan melaksanakan tugasnya dengan tepat waktu. Oleh karena itu terkadang juga dalam pelaksanaan supervisi akademik khususnya untuk memantau kesiapan Rencana Pembelajaran dilakukan secara insidental. Hal tersebut dimaksudkan agar guru senantiasa mempersiapkan dokumen rencana pembelajarannya. Dalam hal kegiatan monitoring pembelajaran dibantu oleh pegawai yang sudah ditunjuk. Monitoring pembelajaran dilakukan setiap hari setiap jam pembelajaran yang dibuktikan dengan penandatanganan di jurnal kehadiran mengajar. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui keterlaksanaan proses pembelajaran dan melakukan identifikasi terhadap guru yang rajin dan yang malas. Tapi dengan adanya perlakuan seperti itu maka dapat meningkatkan kehadiran guru dalam mengajar. Begitu pula Jika perangkat pembelajaran guru belum tuntas maka pencairan sertifikasi guru yang bersangkutan dilakukan setelah perampungan perangkat pembelajaran sehingga guru berlomba-lomba untuk menyelesaikannya. (2018, September 27). Di lain pihak H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone menuturkan bahwa: Pengawasan senantiasa dilakukan setiap hari dengan berkeliling di setiap ruangan kelas untuk memantau proses pembelajaran yang

berlangsung di kelas. Kemudian dari hasil supervisi yang dilakukan dapat diketahui guru yang hadir dan tidak hadir dalam proses pembelajaran, sehingga dapat menindaklanjuti terhadap hasil pengawasan baik dalam bentuk teguran lisan, serta pemberian nasehat untuk senantiasa disiplin dalam pelaksanaan proses pembelajaran. (2018, September 03). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diketahui bahwa kegiatan supervisi peningkatan akademik senantiasa dilakukan mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.

Menurut penuturan Agustan sebagai Wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa: Supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah dan pengawas madrasah biasanya juga di bantu oleh wakamad-wakamad. Wakamad membantu mengawasi dalam terlaksananya proses pembelajaran di kelas. Selanjutnya terhadap hasil supervisi tersebut disampaikan ke guru-guru dan pemberian nasehat kepada guru-guru yang tingkat kedisiplinannya masih kurang. (2018, Agustus 21).

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa: kegiatan supervisi akademik di MAN 2 dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Supervisi langsung seperti kunjungan ke kelas untuk melihat terlaksananya proses pembelajaran setiap. Supervisi tidak langsung seperti pencarian informasi melalui rekan kerja, dan memanfaatkan media yang terkait dalam hal pemberian informasi terkait aturan-aturan dalam pelaksanaan tugas. Penilaian kompetensi guru dilakukan oleh kepala

madrasah dan dibantu oleh saya sebagai wakamad kurikulum. (2018, September 05). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Maryana sebagai guru Bahasa Indonesia MAN 2 Bone bahwa: Kegiatan supervisi seperti peninjauan ke kelas-kelas untuk mengetahui terjadi proses pembelajaran ataukah tidak. (2018, September 08). Dilain pihak seperti yang diungkapkan oleh Marta sebagai Kepala Laboratorium Biologi MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa memantau kegiatan yang ada di laboratorium ketika proses praktikum terlaksana. (2018, September 07).

Berdasarkan keterangan tersebut maka diketahui bahwa kepala madrasah selalu memantau pelaksanaan proses pembelajaran. Tapi bukan hanya seputar pemantauan saja yang dilakukan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran tetapi juga melakukan pembinaan dalam bentuk pelatihan kepada guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sahabuddin sebagai tenaga pendidik di MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah melibatkan guru dalam pelatihan penyusunan perangkat pembelajaran dan menekankan kepada guru-guru bahwa perangkat pembelajaran harus lengkap dan begitupula pemantau dilakukan setiap jam pembelajaran berlangsung. (2018, September 07).

Dari hasil wawancara di atas, diketahui bahwa Kepala madrasah bekerjasama dengan Wakamad dan pengawas satuan pendidikan dalam merencanakan kegiatan supervisi. perencanaannya meliputi perencanaan kegiatan, perencanaan waktu, sumber daya manusia yang terlibat, instrument pengumpulan data, anggaran, dan

tujuan yang akan dicapai. Kegiatan Pelaksanaan supervisi akademik dilakukan secara langsung dengan mempergunakan teknik individual dan kelompok. Teknik individual seperti; mengunjungi kelas, observasi kelas, dan percakapan dengan guru-guru baik secara formal maupun non formal terkait pelaksanaan pembelajaran. Adapun teknik kelompok seperti melaksanakan rapat dengan dewan guru terkait dengan pembelajaran, pelatihan peningkatan kompetensi guru, mengikutkan guru pada kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Kepala madrasah selalu menghimbau dan memotivasi kepada semua guru untuk merampungkan rencana pembelajaran dan melaksanakan tugasnya dengan tepat waktu. Oleh karena itu terkadang juga dalam pelaksanaan supervisi akademik khususnya untuk memantau kesiapan rencana pembelajaran dilakukan secara insidental. Hal tersebut dimaksudkan agar guru senantiasa mempersiapkan dokumen rencana pembelajarannya. Dalam hal kegiatan monitoring pembelajaran dibantu oleh pegawai yang sudah ditunjuk. Monitoring pembelajaran dilakukan setiap hari setiap jam pembelajaran yang dibuktikan dengan penandatanganan di jurnal kehadiran mengajar. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui keterlaksanaan proses pembelajaran dan melakukan identifikasi terhadap guru yang rajin dan yang malas. Tapi dengan adanya perlakuan seperti itu maka dapat meningkatkan kehadiran guru dalam mengajar. Begitu pula Jika perangkat pembelajaran guru belum tuntas maka pencairan sertifikasi guru yang bersangkutan dilakukan setelah perampungan perangkat pembelajaran sehingga guru berlomba-lomba

untuk menyelesaikannya. Dari hasil monitoring tersebut maka diadakanlah tindak lanjut berupa teguran, sanksi, pemberian motivasi, dan pembinaan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, kompetensi kepala madrasah dalam pelaksanaan supervisi akademik dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone.

Supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya. Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Sergiovanni menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian unjuk kerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat realita kondisi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid di dalam kelas?, aktivitas-aktivitas mana

dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru dan murid?, apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian unjuk kerja guru tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya. Dengan demikian, melalui supervisi akademik guru akan semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Tujuan Utama supervisi akademik adalah meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang baik. Pengembangan kemampuan dalam konteks ini jangan ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat.

Adapun prinsip yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu hubungan kemanusiaan yang harmonis, berkesinambungan, demokratis, integral dengan program pendidikan, *komprehensif*, *konstruktif*, dan *obyektif*.

Tabel 4. Penerapan Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Kota Watampone

| KOMPETENSI SUPERVISI | PENERANPAN |
|--|--|
| Perencanaan Supervisi Akademik | Kepala madrasah melakukan supervisi baik secara terencana dan tidak terencana; Bekerjasama dengan Wakamad dan pengawas satuan pendidikan; Perencanaan supervisi Akademik meliputi, perencanaan waktu, sumber daya manusia yang terlibat, instrument pengumpulan data, anggaran, dan tujuan yang akan dicapai; |
| Pelaksanaan Supervisi Akademik | Kegiatan Pelaksanaan supervisi akademik dilakukan secara langsung seperti memeriksa perangkat pembelajaran, mengunjungi kelas setiap jam pelajaran dengan menyiapkan jurnal kehadiran guru, observasi kelas, melakukan rapat dengan dewan guru, melibatkan guru dalam kegiatan MGMP dan pelatihan peningkatan kompetensi guru. |
| Tindak Lanjut Pelaksanaan Supervisi Akademik | Berupa teguran, sanksi, pemberian motivasi, dan pembinaan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran |

| | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| KOMPETENSI SUPERVISI | PENERANPAN |
| | dengan memanfaatkan sumber belajar. |

BAB VI

KOMPETENSI KEPERIBADIAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Kepribadian kepala madrasah menyangkut akhlaknya yang mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan bagi komunitas di madrasah; memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala madrasah; bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah; serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pimpinan pendidikan.

Untuk mengetahui kompetensi kepribadian akhlak mulia yang dimiliki kepala MAN Kota Watampone dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka dapat dilihat pada hasil wawancara dan observasi. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Keteladanan yang diterapkan untuk menjadi *roll model* seperti datang ke madrasah tepat waktu, terlibat dalam shalat berjamaah di , melaksanakan program mengaji, ikut serta dalam kegiatan gotong royong di madrasah, menghargai sesama, sopan santun dalam bertutur kata dan bersikap. (2018, September 03). Dilain pihak Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Sebagai pemimpin lembaga pendidikan hendaklah senantiasa menampilkan kepribadian yang bagus sehingga dapat diteladani oleh bawahan. Oleh

karena itu, saya senantiasa menjalin hubungan yang baik dengan semua *stakeholder* madrasah. (2018, September 27).

Dari pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa kepala madrasah senantiasa menampilkan sikap dan perilaku yang dapat diteladani dan menjadi semangat bagi warga madrasah untuk menerapkan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi pengembangan madrasah.

Menurut penjelasan Tahar sebagai wakamad kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Kompetensi kepribadian kepala madrasah diantaranya: bersikap adil terhadap semua warga madrasah, disiplin (setiap hari kepala madrasah melakukan *sweeping* terhadap siswa di gerbang madrasah), jujur, pekerja keras, dan, taat beribadah (2018, Agustus 28).

Wakamad kesiswaaan MAN 1 Bone yaitu H. Abd. Aziz mengungkapkan bahwa: Kepala madrasah senantiasa berakhlak mulia, seperti sifat taat beragama, dan memberikan contoh kepada semua warga madrasah untuk melakukan dhuhur dan shalat dhuha berjamaah di madrasah. (2018, Agustus 29).

Menurut penuturan Agustan sebagai Wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa: kepala madrasah menampilkan sikap yang ramah, memperhatikan kesejahteraan anggotanya, baik tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di madrasah. Begitu pula kepala madrasah selalu mealukan musyawarah jika ada masalah di madrasah, serta personel madrasah diberikan kesempatan dalam mengutarakan pendapatnya mengenai suatu hal yang dialami madrasah. (2018,

Agustus 29). Begitupula, berdasarkan observasi Nampak kepala MAN Kota Watampone menunjukkan akhlak yang baik karena santun dan ramah kepada semua pihak.

Baharuddin sebagai Kepala Laboratorium Komputer dan wahyu guru BK MAN 1 Bone (2018, Agustus 29) mengungkapkan bahwa: Akhlak mulia yang dimiliki kepala madrasah dalam proses kepemimpinannya adalah senantiasa adil kepada semua personel madrasah, khususnya dalam penempatan kerja sesuai dengan kemampuan, bakat, minat yang dimiliki oleh personel madrasah. Begitupula keteladanan yang dapat dilihat dari kepala madrasah adalah dalam bentuk kedisiplinannya, kepala madrasah senantiasa disiplin dalam proses pelaksanaan kegiatan maupun dalam proses pembelajaran setiap harinya. Kepala madrasah senantiasa hadir lebih awal untuk memantau kehadiran siswa maupun guru yang datang tepat waktu maupun yang terlambat sehingga guru merasa malu datang terlambat.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muh. Syukur sebagai Kepala Laboratorium Kimia dan Rahmadani Syarif sebagai pengelola Laboratorium Bahasa MAN 1 Bone bahwa: Kepemimpinan kepala madrasah sangat baik karena disiplin dalam penggunaan waktu. Misalnya kepala madrasah senantiasa awal datang ke madrasah, berada di pintu gerbang, bahkan mendahului guru maupun siswa. Keteladanan yang dapat dilihat dari kepemimpinannya adalah sikap yang senantiasa menempatkan dirinya sama sebagai makhluk ciptaan Allah dan tidak menonjolkan dirinya sebagai kepala madrasah,

sehingga hubungan antara guru dan kepala madrasah terjalin dengan baik. Dengan sikap seperti itu, maka bawahan tidak merasa canggung untuk menyampaikan pendapat. (2018, September 30). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat dipahami bahwa apabila pimpinan memiliki sifat adil dan tidak sombong maka bawahan akan merasa tidak canggung berhadapan dengan pimpinan.

Misriah sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa: Sikap yang patut diteladani dalam diri kepala madrasah adalah sikap toleransi, religius, peduli sesama, bertanggung jawab terhadap masalah dan pekerjaan, dan disiplin. Kepala madrasah selalu menekankan kepada guru untuk senantiasa masuk tepat waktu sesuai dengan jadwal pelajaran yang ditentukan. (2018, Agustus 29).

Senada yang diungkapkan oleh Ahmad sebagai guru mata pelajaran Bahasa Arab MAN 1 Bone bahwa: kepala dapat memberikan contoh dalam pelaksanaan tugas, mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan, disiplin dalam mengajar, dan kehadirannya di madrasah selalu tepat waktu, kadangkala kepala madrasah datang lebih awal dibandingkan guru dan siswa, dan pulang paling akhir setelah waktu pelajaran berakhir. (2018, Agustus 30).

Hal yang sama juga dijelaskan oleh A. Herman ketua PASKI MAN 1 Bone bahwa: Akhlak mulia yang dimiliki kepala madrasah diantaranya adalah amanah, bijaksana, dan bertanggungjawab. Kepala madrasah menjunjung tinggi nilai keagamaan dan selalu mengajarkan sikap/akhlak mulia kepada seluruh warganya sehingga seluruh warga

madrasah memiliki akhlak mulia yang didapatkan dari madrasah. Adapun cara membangun budaya akhlak mulia di madrasah yaitu menggiatkan seluruh siswa agar menjalankan kewajiban dalam beribadah, seperti mengaji sebelum jam pertama dimulai yang dikenal dengan sebutan *one day one juz*. (2018, Agustus 31).

Dilain pihak yaitu Suhaeni kepala TU MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa: Akhlak mulia yang dimiliki kepala madrasah yaitu membantu siswa miskin, dan bersedekah. Cara kepala madrasah mengembangkan budaya akhlak mulia adalah membentuk organisasi Islam di lingkungan madrasah seperti ROHIS, memberikan arahan setiap hari senin dalam kegiatan pelaksanaan upacara bendera, dan senantiasa menjadi tauladan akhlak mulia bagi warga madrasah. (2018, Agustus 29).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 2 Bone yaitu Muh. Nur Musbir bahwa: Sikap kepala madrasah yang patut diteladani antaranya yaitu memberikan bantuan dan informasi dengan cara yang sopan dan baik. Keadilan, misalnya keadilan yang dimaksud adalah dengan pemberian tugas kepada bawahan sesuai dengan kemampuannya. Sehingga ketika ingin melihat akhlak mulia yang dimiliki kepala madrasah, maka kita dapat melihat dari anggotanya atau bawahannya dalam pelaksanaan. (2018, September 05).

Maryana sebagai Kepala Perpustakaan MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: Akhlak mulia yang dimiliki kepala madrasah adalah bersifat religius, selalu memberikan motivasi dan membantu

guru ketika mengalami kendala di madrasah. Hal yang bisa diteladani dari kepala madrasah adalah dalam bentuk manajerialnya, khususnya dalam memimpin suatu lembaga yang didalamnya terdapat berbagai macam karakter, dan hal itu merupakan suatu hal yang sangat sulit untuk disatukan, akan tetapi kepala madrasah mampu dan senantiasa membangun kerjasama berbagai pihak dalam mengembangkan madrasah. (2018, September 08).

Hal yang sama diungkapkan oleh Hj. Sanatang sebagai guru Mata Pelajaran Al Qur'an Hadis dan pembina tahfids dan tilawah MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa tidak membedakan bawahannya, dan senantiasa profesional dalam bekerja, memberikan keluasan bagi bawahannya dalam menjalankan tugasnya. (2018, September 05).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sahabuddin sebagai pembina PMR dan tenaga pendidik MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa ikut berjamaah dan menjadi imam shalat duhu. Begitupula, keteladanan yang bisa diambil dari kepala madrasah adalah dapat membimbing dalam menyelesaikan masalah, misalnya kepala madrasah senantiasa menyelesaikan masalah secara personal yaitu memanggil seseorang yang memiliki masalah, kemudian membicarakannya dengan baik-baik, sehingga masalah senantiasa dapat diselesaikan secara cepat. Hal itu kita senantiasa menerima dengan baik, karena kepala madrasah senantiasa menjadikan kami sebagai anak dan selalu memberikan dorongan kepada kita dalam

pelaksanaan tugas, baik sebagai wali kelas maupun sebagai pembina organisasi PMR. (2018, September 07).

Menurut Fahri Kurniawan sebagai guru Mata Pelajaran Akidah Akhlak dan pembina organisasi OSIS dan PKS MAN 2 Bone bahwa: Akhlak mulia yang dimiliki kepala madrasah sangat baik, misalnya saja kepala madrasah senantiasa religius, dan tidak hanya memberikan atau memberlakukan suatu hal yang harus dimiliki siswa, akan tetapi turun dan berbaur dengan siswa dan senantiasa memberikan contoh. Misalnya dalam pelaksanaan shalat duhur berjamaah, kepala madrasah senantiasa ikut serta berjamaah dengan guru maupun siswa di madrasah. Dalam hal keteladanan yang dapat dinilai dari kepala madrasah adalah mampu memecahkan masalah secara cepat dan berkomunikasi dengan baik. Selalu memberikan motivasi, arahan dan nasehat kepada pembina-pembina organisasi dan kepada siswa itu sendiri, tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pencapaian visi, dan misi madrasah. (2018, September 06).

Menurut Musdalifah sebagai pembina organisasi KIR dan guru Mata Pelajaran Bahasa Arab MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa membimbing guru dalam pelaksanaan tugas, menjalin silaturahmi yang baik dengan semua *stakeholder* madrasah, dan ketika ada kesalahan dari guru kepala madrasah menegur pada tempat dan waktu yang tepat. (2018, September 10).

Akhlak mulia yang dimiliki kepala madrasah juga dapat diketahui dengan ungkapan beberapa siswa di MAN 2 Bone, diantaranya menurut Muh. Khaeril Azhar sebagai ketua OSIS di MAN

2 Bone bahwa : Akhlak mulia yang dimiliki kepala madrasah adalah bersikap sopan santun, bijaksana, dan berwibawa, sehingga sangat cocok untuk seorang pemimpin. Kepala madrasah senantiasa memberi contoh, menjadi orang terdepan, tauladan dan segala perilakunya yang positif dapat ditiru oleh bawahan serta lingkungan kerja, dalam hal ini guru, siswa dan staf. (2018,September 10).

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa akhlak mulia yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan yang berorientasi mutu yaitu religius, sopan santun, disiplin, tegas, lembut, penyayang, adil, tepat waktu, jujur, ramah, suka membantu, bersedekah, memberikan motivasi-motivasi kepada warga madrasah, menjadi contoh dalam pelaksanaan tugas, toleransi, religius, peduli terhadap siswa dan guru, memecahkan masalah dengan musyawarah, amanah, bijaksana, bertanggungjawab, serta menjalin silaturahmi dengan semua *stakeholder*. Begitupula berdasarkan observasi terlihat kepala madrasah melaksanakan shalat dhuhur berjamaah dan berperilaku baik dengan warga madrasah. Oleh karena itu, implementasi kompetensi akhlak mulia kepala madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone.

Sebagaimana prinsip kepemimpinan pendidikan dalam Islam yaitu, kejujuran, adil, musyawarah, dan Etika Tauhid dan Amr Ma'ruf Nahi Mungkar. Begitupula Rasulullah memiliki sifat Siddiq, Amanah, *Tabligh*, dan sifat *fatanah* dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu, dalam upaya peningkatan mutu madrasah, maka sudah seharusnya dipegang oleh pemimpin yang memiliki standar etika dan

kejujuran dan keadilan yang tinggi sehingga semua orang dalam lembaga pendidikan memiliki standar etika dalam melaksanakan tugas. Kejujuran merupakan aspek yang sangat substansial dalam diri pemimpin untuk mendapatkan kesuksesan dalam berorganisasi. Begitupula keadilan pemimpin sangat diperlukan. Misalnya adil terhadap hak dan kewajiban, adil dalam menyikapi problema, adil dalam memberi *reward* dan hukuman. Begitu pula menurut peneliti bahwa adapun sifat yang harus juga dimiliki oleh kepala madrasah adalah keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan, karena pekerjaan yang dilandasi dengan keikhlasan maka akan mempengaruhi produktifitas kerja. Begitu pula dalam upaya mewujudkan mutu pendidikan maka perlu dijalin silaturahmi dengan *stakeholder*. Silaturahmi adalah tanda-tanda seseorang beriman kepada Allah SWT sebagaimana dalam hadis yang diriwayatkan dari Abu Hurairah ra ia berkata: Rasulullah saw bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ خَيْرًا أَوْ لِيَصْمُتْ، وَمَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ جَارَهُ، وَمَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ ضَيْفَهُ. [رواه البخاري ومسلم]

“Dari Abu Hurairah r.a, Sesungguhnya Rasulullah saw bersabda, “Siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir hendaklah dia berkata baik atau diam, siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir hendaklah dia menghormati tetangganya dan barang siapa yang

beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaklah dia memuliakan tamunya” (Riwayat Bukhari dan Muslim).

Di samping itu, kepala madrasah dalam kepemimpinannya mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga memberikan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin pendidikan, tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga harus mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Oleh sebab itu, pemimpin pendidikan diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya. Sebab apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin lembaga pendidikan maka tujuan pendidikan tidak bisa tercapai secara maksimal.

Dalam upaya pengembangan budaya akhlak mulia di MAN Kota Watampone dilakukan dengan menampilkan sosok yang dapat diteladani dalam berperilaku dan bersikap, merumuskan tata tertib, membentuk organisasi ROHIS, membudayakan *one day one juz*, dan memotivasi siswa untuk senantiasa melaksanakan perintah agama, serta menyiapkan fasilitas pendukung dalam mewujudkan akhlak mulia. Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa di MAN Kota watampone tersedia tempat dan peralatan ibadah, tata tertib, tempat sampah dan alat pembersih, slogan-slogan tentang pembentukan akhlak, serta warga madrasah santun dan ramah. Teori kepemimpinan transformasional, sebuah temuan baru dalam perkembangan teori kepemimpinan, meletakkan keteladanan pada peringkat pertama di antara sejumlah karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang

pemimpin. Sebagaimana juga Hoy dan Hannum mengemukakan bahwa lingkungan sekolah dimana rasa kebersamaan tinggi, dukungan sarana memadai, target akademik tinggi, dan kemantapan integritas sekolah sebagai suatu institusi mendukung pencapaian prestasi siswa yang lebih baik. Oleh karena itu, menjadi pemimpin madrasah yang dapat menciptakan budaya didasarkan pada asumsi bahwa para pemimpin madrasah adalah orang-orang yang mampu mengekspresikan diri sepenuhnya atau dengan kata lain mereka mengetahui siapa diri mereka, apa kekuatan mereka dan mengimbangi kelemahan mereka, mengetahui keinginan dan harapan mereka dan mengapa menginginkan hal itu, bagaimana mengemukakan keinginan tersebut kepada personel madrasah guna memperoleh dukungan dan kerjasama dari personel madrasah. Oleh karena itu, dalam upaya pengembangan budaya akhlak mulia di madrasah maka perlu ada kesepakatan *stakeholder* madrasah terkait akhlak mulia yang akan dikembangkan di madrasah. Kemudian setelah ada kesepakatan maka harus dipastikan bahwa semua *stakeholder* mengetahui akhlak mulia yang akan dikembangkan di madrasah. Selanjutnya guna efektifitas pelaksanaan budaya akhlak mulia maka kepala madrasah harus memberikan motivasi dan menyampaikan manfaat pengembangan budaya tersebut, serta pelaksanaanya harus senantiasa di evaluasi untuk mengukur ketercapaian pengembangan akhlak mulia tersebut antara semua *stakeholder* madrasah. Oleh karena itu, budaya akhlak mulia dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone.

Untuk mengetahui kepala madrasah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala Madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Sebagai kepala madrasah senantiasa memiliki integritas kepemimpinan yang loyalitas dalam pelaksanaan tugas, karena tanggung jawab sebagai kepala madrasah bukanlah suatu hal yang mudah, maka dalam pelaksanaan tanggung jawab ini dilakukan semaksimal mungkin dengan mengerahkan segala tenaga dan sumber daya dalam mencapai tujuan madrasah. (2018, September 03).

Pendapat tersebut didukung oleh pernyataan Tahar sebagai Wakamad Kurikulum dan H. Abd. Aziz sebagai Wakamad Kesiswaan serta Muhammad Firman sebagai wakamad sarana dan prasarana di MAN 1 Bone bahwa: Integritas kepribadian kepala madrasah dalam memimpin dapat dilihat dari tanggung jawab dalam pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan, memiliki komitmen dan semangat kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta memiliki kemampuan dalam mempengaruhi dan membimbing semua warga madrasah dalam melaksanakan tugasnya. (2018, Agustus 29).

Menurut penuturan Agustan sebagai wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa: Kepala Madrasah senantiasa disiplin dalam pelaksanaan tugas. Misalnya, ketika kepala madrasah membuat suatu aturan seperti

aturan ketepatan waktu dalam proses pembelajaran, maka kepala madrasah biasanya *standby* di depan gerbang untuk melihat tingkat kedisiplinan siswa masuk madrasah. (2018, Agustus 29).

Menurut penuturan ketua PKS MAN 1 Bone yaitu Hasrat bahwa: Beliau memiliki jiwa yang teguh, memiliki sikap yang tidak dimiliki oleh setiap orang dan selalu memperhatikan apa yang menjadi tanggungjawabnya. (2018, Agustus 31).

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Integritas dalam kepemimpinan adalah suatu hal yang dibutuhkan dalam melaksanakan suatu kegiatan, khususnya dalam memimpin dan mempengaruhi semua *stakeholder* yang ada, agar senantiasa menjalankan tupoksi masing-masing. (2018, September 27). Ketua pramuka MAN 2 Bone yaitu Jumari mengemukakan bahwa: Integritas kepala madrasah dalam pelaksanaan tugasnya adalah senantiasa selalu bertanggungjawab terhadap permasalahan yang terjadi di madrasah. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa bentuk integritas kepemimpinan kepala madrasah adalah loyalitas, bertanggungjawab, pelaksanaan kepemimpinan demokratis, memiliki komitmen, jiwa yang teguh, semangat kerja yang tinggi, dan kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas. Jadi dapat dipahami bahwa integritas kepala madrasah dapat dilihat dari cara memimpin dan mempengaruhi semua *stakeholder*. Integritas merupakan salah satu atribut terpenting/kunci yang harus dimiliki seorang pemimpin. Integritas adalah suatu konsep berkaitan dengan konsistensi dalam

tindakan-tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip, ekspektasi-ekspektasi dan berbagai hal yang dihasilkan. Orang berintegritas berarti memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat. Dr. Kenneth Boa (President dari Reflections Ministries, Atlanta) menggambarkan integritas sebagai lawan langsung dari kemunafikan. Ia mengatakan, bahwa seorang munafik tidaklah *qualified* untuk membimbing orang-orang lain guna mencapai karakter yang lebih tinggi. Tidak ada seorang pun yang menaruh respek kepada seorang pribadi yang berbicara mengenai permainan yang baik, namun dirinya sendiri gagal untuk bermain sesuai peraturan permainan yang ada. Apa yang dilakukan seorang pemimpin mempunyai dampak yang lebih besar atas mereka yang dipimpinnya daripada apa yang dikatakannya. Seseorang dapat lupa 90% dari apa yang dikatakan oleh seorang pemimpin, namun dia tidak akan melupakan bagaimana sang pemimpin itu hidup. Apabila kita berbicara mengenai integritas pada hari ini, kita mengacu pada hal yang berhubungan dengan etika, moralitas, keotentikan, komitmen, namun yang kita butuhkan adalah suatu pemahaman yang jelas tentang konsep integritas. Integritas berurusan dengan keutuhan dan nurani seorang pribadi—kualitas karena benar terhadap diri sendiri.

Sebagaimana dari Abu Hurairah RA, Bahwasanya Rasulullah SAW telah bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ - قَالَ آيَةُ الْمُنَافِقِ ثَلَاثٌ إِذَا
 حَدَّثَ كَذَبَ ، وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ ، وَإِذَا أُؤْتِمِنَ خَانَ

Dari Abu Hurairah, bahwa Nabi SAW bersabda, "Tanda-tanda orang munafik ada tiga: jika berbicara ia berbohong, jika berjanji ia mengingkari, dan apabila dipercaya dia berkhianat.

Jadi dapat dipahami bahwa ciri seorang yang berintegritas ditandai oleh satunya kata dan perbuatan bukan seorang yang kata-katanya tidak dapat dipegang. Seorang yang mempunyai integritas bukan tipe manusia dengan banyak wajah dan penampilan yang disesuaikan dengan motif dan kepentingan pribadinya. Sementara orang munafik bersikap tidak sama dengan kata-kata, orang berintegritas melakukan hal sesuai dengan yang ia katakan. Istilah lain orang yang berintegritas melakukan sesuatu hal dengan autentik. Autentik berarti seseorang harus bertindak, mewujudkan, melibatkan dan berpartisipasi dalam kehidupan sesuai dengan penggunaan atau tradisi, ketulusan hati yang sepenuhnya tanpa kepura-puraan atau kemunafikan

Keterbukaan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya dan cara pemecahan masalah yang dilakukan kepala madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Rencana pengembangan madrasah tidak dilakukan secara sendiri-sendiri, melainkan dengan melibatkan *stakeholder* madrasah begitupula ketika ada masalah yang berkaitan dengan madrasah maka disampaikan kepada *stakeholder* yang terkait. Dalam penciptaan transparansi maka dilakukakan sosialisasi dana Biaya

operasional Sekolah (BOS) beserta penggunaannya kepada *stakeholder*. Begitupula transparansi dalam pemberian nilai siswa yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Serta setiap unit, kegiatan organisasi maupun kepanitiaan lainnya menyampaikan dalam bentuk laporan pertanggung jawaban kegiatannya. (2018, September 03).

H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone juga mengungkapkan bahwa: Keterbukaan senantiasa diterapkan dalam pelaksanaan kerja yang telah direncanakan dalam setiap kerja madrasah. Misalnya ketika ada masalah khususnya yang berkaitan dengan siswa, maka kepala madrasah senantiasa memberikan informasi kepada wali kelas dan guru BK. Begitupula kepala madrasah senantiasa memberikan informasi kepada orang tua siswa sesuai dengan fakta yang terjadi di madrasah. (2018, September 27).

Menurut penuturan Agustan sebagai Wakamad Humas, Sabriani sebagai laboran dalam laboratorium fisika dan Suhaeni kepala TU MAN 1 Bone (2018, Agustus 29). bahwa: Bukti keterbukaan kepala madrasah, yaitu jika terjadi permasalahan di madrasah maka di adakanlah rapat dengan melibatkan *stakeholder* madrasah dengan menjunjung nilai musyawarah yaitu peserta rapat diberikan kesempatan untuk memberikan masukan guna terselesaikannya masalah yang dialami oleh madrasah.

Sebagaimana diungkapkan oleh Ahmad sebagai guru mata pelajaran Bahasa Arab di MAN 1 Bone bahwa Kepala madrasah terbuka dalam menerima kritikan dari masyarakat serta

menyampaikan kepada guru-guru. Begitupula pemecahan masalah di madrasah tidak pernah diputuskan secara sendiri-sendiri, akan tetapi senantiasa berkomunikasi dengan wakamadnya jika masalahnya lebih kecil, dan jika masalah yang ada lebih serius maka dibicarakan dalam forum rapat dewan guru. (2018, Agustus 30).

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah bersama *stakeholder* membahas dan membicarakan kegiatan-kegiatan beserta anggaran yang dibutuhkan madrasah. (2018, September 05). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 2 Bone yaitu Muh. Nur Musbir bahwa: Transparansi adalah suatu hal yang sangat perlu bagi seseorang pimpinan. Kepala madrasah tidak hanya melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan, akan tetapi kepala madrasah juga transparansi dalam pelaksanaan tugasnya. Kepala madrasah senantiasa menyampaikan hal-hal yang memang harus diketahui oleh guru maupun siswa. Khususnya dalam pengelolaan keuangan madrasah dilakukan secara transparansi agar semua *stakeholder* yang ada di madrasah dapat mengetahui pengelolaan dan keberadaan dana yang dimiliki madrasah, serta alokasi anggaran terhadap suatu kegiatan. (2018, September 05).

Menurut penuturan Muhammad Rafi sebagai Wakamad Humas MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah juga terbuka kepada komite madrasah, karena segala sesuatu yang akan dilaksanakan di madrasah semuanya di laporkan dan sesuai dengan persetujuan dari komite madrasah. (2018, September 06).Hal yang sama diungkapkan oleh

Nurhaedah Kepala TU MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa memberikan informasi yang penting kepada tenaga kependidikan, sehingga para pegawai dapat selalu tanggap terhadap masalah yang terjadi. (2018, September 08).

Marta sebagai Kepala Laboratorium Biologi MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: Kepala madrasah senantiasa terbuka dalam penganggaran dan pengadaan sarana dan prasarana di laboratorium. Pengadaan fasilitas laboratorium senantiasa menyesuaikan dengan kesiapan anggaran. (2018, September 07). Di samping itu, menurut A. Masyiati sebagai guru mata pelajaran dan pembina organisasi PIK-R MAN 2 Bone bahwa : Kepala madrasah selalu melakukan sosialisai mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan. Sosialisasi tersebut dilakukan pada saat upacara, rapat-rapat, dan juga melalui pemberitahuan antara guru ke guru yang lain. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa bentuk keterbukaan kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah yang berorientasi mutu yaitu; keterbukaan anggaran, keterbukaan dalam perencanaan, keterbukaan dalam pengadaan barang, keterbukaan dalam pelaksanaan kegiatan, keterbukaan masalah madrasah, keterbukaan dalam penilaian kinerja, dan keterbukaan atas kritik dan saran masyarakat. Penyampaian informasi dilakukan secara formal dan non formal yaitu pada saat upacara bendera, rapat-rapat, maupun dengan cara pemberitahuan antar guru ke guru. Begitupula kepala madrasah melibatkan *stakeholder* terkait dalam pemecahan masalah sehingga masalah dapat terselesaikan secara cepat dan tanggap.

Kaitannya dengan penyelenggaraan pendidikan, keterbukaan atau transparansi berarti kesediaan pemimpin lembaga pendidikan dalam hal ini kepala madrasah untuk senantiasa memberikan informasi faktual mengenai berbagai hal yang berkenaan dengan proses penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, sikap transparansi kepala madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone.

Istilah keterbukaan/*transparansi* dalam bentuk konteks pendidikan, sangatlah jelas yaitu kepolosan apa adanya, tidak bohong, jujur dan terbuka terhadap publik tentang apa yang dikerjakan oleh madrasah, dimana data yang dilaporkan madrasah mencerminkan realitas yang sebenarnya dan setiap perubahan harus diungkapkan secara sebenarnya dan dengan segera kepada semua pihak yang terkait (*stakeholders*). Oleh karena itu, transparansi madrasah perlu ditingkatkan agar *publik* memahami situasi madrasah sehingga mempermudah publik untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan madrasah. Dari gambaran penjelasan tentang konsep keterbukaan atau transparansi maka dapat dipahami bahwa keterbukaan atau tranparansi adalah sifat yang dimiliki oleh perasaan teloransi dan keterbukaan hati seseorang yang diwujudkan dengan sikap jujur, rendah hati, adil, serta mau menerima pendapat dan kritik dari orang lain dalam melaksanakan kegiatannya dan tidak menutupi apa yang dikerjakannya sehingga menjadi jelas mudah dipahami dan tidak disangsikan lagi kebenarannya.

Untuk mengetahui kepala madrasah memiliki minat dan bakat jabatan sebagai kepala madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Untuk menjadi kepala madrasah sebenarnya dimulai dari suatu proses, mulai dari guru DIKNAS, diperbantukan di MAN 1 Bone sebagai guru bidang studi Bahasa Jerman, kemudian tanggung jawab tambahan sebagai wali kelas, kemudian pembina organisasi ekstrakurikuler, kemudian menjadi wakamad kesiswaan, dan pada tahun 2010 beralih dari DIKNAS mutasi ISBAT ke madrasah. Cita-cita menjadi kepala madrasah hanya mengikuti proses yang ada, kemudian ketika ada proses penggantian pimpinan kepala madrasah, maka saya mengikuti tes di KANWIL provinsi, dan saya dinyatakan layak menjadi kepala madrasah pada tahun 2013 sampai sekarang. (2018, September 03). Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Seorang pemimpin harus loyalitas terhadap atasan dan cepat tanggap terhadap persoalan. Minat jabatan sebagai kepala madrasah sebenarnya hanya mengikuti perkembangan dan peluang. Pada awalnya di madrasah sebagai guru mata pelajaran selama satu tahun, kemudian diangkat menjadi wakamad sarana selama dua tahun dan wakamad humas selama 6 tahun. Berkat Pengalaman kurang lebih delapan tahun sebagai wakamad madrasah dan dukungan dari semua *stakeholder* madrasah sehingga memberanikan diri untuk bermohon dan mengikuti seleksi kepala

madrasah. Sehingga berdasarkan surat keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2014 di tetapkan sebagai Kepala MAN 2 Bone (2018, September 27).

Menjadi kepala madrasah sebenarnya berdasarkan proses dan bukanlah merupakan suatu pencapaian yang mudah, karena untuk menjadi kepala madrasah harus memenuhi persyaratan administrasi, kompetensi, dan melalui proses seleksi yang ketat, sehingga dibutuhkan kegigihan dalam mencapai tujuan tersebut.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh wakamad sarana dan prasarana MAN 1 Bone yaitu Muhammad Firman, bahwa kepala madrasah memiliki minat dan bakat menjadi kepala madrasah hal tersebut dapat terlihat dari kegiatan yang dilakukan misalnya mengikuti seleksi kepala madrasah sebelum menjadi kepala madrasah, mengikuti berbagai pelatihan peningkatan kompetensi dan senantiasa menjalin hubungan dengan semua *stakeholder* madrasah dengan baik. (2018, Agustus 28, 29).

Hal yang sama diungkapkan oleh Nurhaedah Kepala TU di MAN 2 Bone bahwa: Selama menjabat sebagai Kepala madrasah maka senantiasa mengikuti pelatihan-pelatihan tentang manajemen madrasah dan melakukan studi banding ke madrasah yang maju. Adapun Ilmu yang didapat dari kegiatan tersebut diaplikasikan di madrasah. (2018, September 08).

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa kepala MAN Kota Watampone memiliki minat dalam jabatan sebagai kepala madrasah. Hal tersebut dapat terlihat dari kemauan dan keberanian

dalam mengikuti seleksi, menjalin hubungan dengan semua personel madrasah dan kegigihan dan keteguhan dalam menghadapi proses sebelum menjadi kepala madrasah Diawali dari pengalaman sebagai guru mata pelajaran dan wakamad serta memanfaatkan peluang dan dukungan dari *stakeholder* madrasah maka termotivasi untuk menjadi kepala madrasah dengan mengikuti semua rangkaian kegiatan penjangkaran kepala madrasah. Setelah menjabat sebagai kepala madrasah senantiasa membenahi kompetensinya dengan mengikuti berbagai pelatihan-pelatihan dan studi banding yang nantinya akan berkontribusi pada pengembangan madrasah. Pelatihan lebih terarah pada peningkatan dan keahlian Sumber Daya Manusia organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Oleh karena itu, minat dalam jabatan kepala madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone.

Minat dapat menjadi indikator dari kekuatan seseorang di area tertentu di mana dia akan termotivasi untuk mempelajarinya dan menunjukkan kinerja yang tinggi. Bakat akan sulit berkembang dengan baik apabila tidak diawali dengan adanya minat pada bidang yang akan ditekuni. Oleh karena, kesuksesan kepala madrasah dalam kepemimpinannya juga ditentukan seberapa besar perhatiannya terhadap tugas yang diembannya. Oleh karena itu, dibutuhkan

pengembangan diri yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya sebagai kepala madrasah.

Tabel 5. Penerapan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Kota Watampone

| KOMPETENSI KEPRIBADIAN | PENERAPAN |
|--|---|
| <p>Akhlak Mulia, pengembangan akhlak mulia, dan teladan akhlak mulia</p> | <p>Menampilkan sosok yang dapat diteladani (Sopan santun, disiplin, tegas, lembut, penyayang, adil, tepat waktu, jujur, ramah, suka membantu, bersedekah, memberikan motivasi-motivasi kepada personel madrasah, menjadi contoh dalam pelaksanaan tugas, toleransi, religius, peduli terhadap siswa dan guru, memecahkan masalah dengan musyawarah, amanah, bijaksana, bertanggungjawab, menegur pada tempat dan waktu yang tepat, bijaksana, berwibawa, dan menjalin silaturahmi dengan semua <i>stakeholder</i>); Memberikan arahan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas; merumuskan tata tertib; pembiasaan, membentuk organisasi ROHIS, kerjasama; dan memotivasi warga madrasah dalam melaksanakan akhlak mulia,</p> |
| <p>Integritas</p> | <p>Loyalitas, bertanggungjawab, melaksanakan</p> |

| KOMPETENSI KEPRIBADIAN | PENERAPAN |
|--|---|
| Kepemimpinan | kepemimpinan demokratis, memiliki komitmen, jiwa yang teguh, semangat kerja yang tinggi, pantang menyerah, dan disiplin dalam pelaksanaan tugas. |
| Kemampuan dalam pengembangan diri | Mengikuti pelatihan-pelatihan, mempelajari kebijakan pengelolaan madrasah, melanjutkan pendidikan, dan aktif di KKKM (kelompok Kerja Kepala Madrasah). |
| Keterbukaan dalam melaksanakan tupoksi | Keterbukaan dalam pengelolaan anggaran, terbuka atas kritik-kritik dan saran dari masyarakat, keterbukaan dalam perencanaan, keterbukaan dalam pengadaan barang, keterbukaan dalam pelaksanaan kegiatan, keterbukaan masalah madrasah, keterbukaan dalam penilaian kinerja, Penyampaian informasi dilakukan secara formal dan non formal dan senantiasa melakukan musyawarah baik dalam bentuk formal (rapat) maupun dalam bentuk nonformal. Melibatkan <i>stakeholder</i> terkait dalam pemecahan masalah sehingga masalah dapat terselesaikan secara cepat dan tanggap. |
| Pengendalian diri | Mempelajari masalah dalam situasi dan |

| KOMPETENSI KEPRIBADIAN | PENERAPAN |
|---|--|
| dalam menghadapi masalah | kondisi; Bersikap tenang dalam menghadapi masalah; Bersikap tanggap dan memikirkan pemecahan masalah yang terbaik. |
| Minat dan bakat menjadi kepala madrasah | Memanfaatkan peluang dan dukungan dari <i>stakeholder</i> madrasah, memiliki kemauan dan keberanian dalam mengikuti seleksi, menjalin hubungan dengan semua personel madrasah dan kegigihan dan keteguhan dalam menghadapi proses sebelum menjadi kepala madrasah, mengikuti pelatihan-pelatihan peningkatan kompetensi kepala madrasah dan studi banding. |

BAB VII

KOMPETENSI SOSIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Pada hakikatnya manusia adalah makhluk individu sekaligus sosial, dari sejak lahir hingga meninggal manusia perlu dibantu atau bekerjasama dengan manusia lain, segala kebahagiaan yang dirasakan manusia pada dasarnya adalah berkat bantuan dan kerjasama dengan manusia lain. Kompetensi sosial kepala madrasah dapat dilihat dari cara kepala madrasah membangun kerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan kepala madrasah memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain dan bagaimana bentuk kepekaan sosial kepala madrasah.

Untuk mengetahui cara kepala madrasah membangun kerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara dan dokumentasi di MAN Kota Watampone. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai Kepala MAN 1 Bone bahwa; Sebagai kepala madrasah selalu berusaha membangun kerjasama dan bersikap adil dengan semua pihak termasuk siswa, walaupun kadang-kadang masih ada beberapa orang yang merasa tidak adil, karena itulah manusia selalu merasa tidak puas dalam segala hal. (2018, September 03). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Wakamad Sarana dan Prasarana MAN 1 Bone yaitu Muhammad Firman, bahwa; Kompetensi jiwa sosial kepala madrasah dalam bekerjasama dengan semua *personel* madrasah, baik

kepada wakamad-wakamad yang membantu tugas kepala madrasah, maupun kepada guru, serta siswa di madrasah. Dalam proses pelaksanaan kegiatan misalnya kepala madrasah senantiasa melibatkan semua personel madrasah dalam pelaksanaan kegiatan, kepada guru-guru yang ditunjuk untuk pelaksanaan kegiatan sesuai bidang kompetensi yang dimilikinya. (2018, Agustus 28).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh A. Sudirman Abu sebagai Kepala Perpustakaan MAN 1 Bone bahwa; Kepala madrasah senantiasa mampu bekerjasama dengan baik yaitu dengan senantiasa memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyatakan pendapatnya dan ketika ada suatu masalah khususnya yang ada di perpustakaan senantiasa dibicarakan secara musyawarah dan pengambilan keputusan dilakukan secara bersama dengan kepala perpustakaan yang menyangkut tentang perpustakaan. Karena pada intinya masalah yang terjadi dalam perpustakaan tidak terlalu rumit, hanya dalam pengadaan buku-buku yang dibutuhkan oleh guru karena kurikulum yang senantiasa berubah dan mengalami revisi, sehingga kebutuhan buku-buku teks juga sangat diperlukan. (2018, Agustus 28).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Baharuddin sebagai Kepala Laboratorium Komputer MAN 1 Bone bahwa: Kepala madrasah melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, terkhusus dalam pelaksanaan kegiatan di laboratorium komputer ini, maka kepala madrasah senantiasa melakukan musyawarah terkait pengelolaan jaringan wifi, pengelolaan komputer, dan hal lainnya

yang terkait dengan laboratorium. Begitupun dengan pemecahan masalah yang ada, senantiasa dilakukan musyawarah dengan kepala madrasah, wakamad sarana dan prasarana, kepala laboratorium serta *stakeholder* lainnya yang memiliki kaitan dengan hal tersebut. (2018, Agustus 29).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muh. Syukur sebagai Kepala laboratorium Kimia MAN 1 Bone bahwa kepala madrasah bekerjasama dengan berbagai pihak baik secara internal maupun eksternal guna meningkatkan dan untuk kemajuan madrasah kedepannya. (2018, September 30).

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai Kepala MAN 2 Bone bahwa kerjasama senantiasa dijalin baik dengan atasan, warga madrasah, komite madrasah, pemerintah setempat, perguruan tinggi, serta pengusaha. Bujkti kerjasama dalam bentuk *Memorandum of Understanding* (MOU). Kerjasama dengan Perguruan Tinggi dalam bentuk (mitra Kuliah Kerja Lapangan dan Profesi, pembinaan guru dan siswa). Bentuk kerjasama dengan instansi pemerintah (seperti penyuluhan kesehatan; penyuluhan pertahanan dan keamanan, penyuluhan anti narkoba). Adapun bentuk bantuan yang diberikan oleh pengusaha adalah seng untuk atap musholla. Kerjasama semua pihak adalah suatu hal yang sangat membantu dalam pencapaian tujuan madrasah. (2018, September 27). Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa tanpa kerjasama maka tujuan tidak bisa tercapai. Begitupula, berdasarkan pemeriksaan dokumen di MAN

Kota watampone maka dijumpai dokumen kerjasama dengan berbagai pihak.

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa kerjasama antara semua pihak yang ada di madrasah senantiasa dilakukan karena madrasah tidak dapat berdiri sendiri, misalnya selalu ada pembangunan kerjasama baik dari pihak madrasah seperti kepala madrasah, wakamad, guru, dan siswa, serta dari pihak luar madrasah yaitu komite madrasah, orang tua siswa, dan masyarakat sekitar. Kerjasama ini sangat diperlukan, karena masyarakat membutuhkan madrasah dan madrasah juga membutuhkan masyarakat, jadi tidak bisa dipindahkan antara masyarakat dan madrasah sebagai lembaga pendidikan. Hal-hal yang dilakukan untuk meningkatkan kerjasama antara madrasah dan masyarakat, maka wali kelas senantiasa kami berdayakan untuk menjalin hubungan dengan orang tua siswa, misalnya wali kelas harus mengetahui latar belakang keluarga dan no. telpon orang tua siswa. Hal tersebut dilakukan untuk memberikan atau menerima informasi jika ada suatu kegiatan dan masalah yang terjadi pada siswa tertentu dan dengan mengetahui latar belakang keluarga siswa, maka ketika ada inventarisasi bantuan dari madrasah dalam pemberian beasiswa kepada siswa yang kurang mampu dan berprestasi, karena wali kelas sudah mengetahui latar belakang keluarga siswa, baik dengan mengunjungi rumah siswa secara langsung, sehingga betul-betul diketahui keadaan siswa. (2018, September 05).

Wakamad Kesiswaan MAN 2 Bone yaitu Muh. Nur Musbir mengungkapkan bahwa: Kepala madrasah senantiasa menyampaikan bahwa dalam pelaksanaan tugas yang akan dilakukan oleh setiap organisasi harus menyampaikan terlebih dahulu kepada wakamad kesiswaan, wakamad kurikulum dan yang paling utama adalah kepala madrasah. jadi, sampai sekarang ini, semua kegiatan yang dilakukan oleh setiap organisasi di madrasah baik yang dilaksanakan dalam madrasah maupun diluar madrasah senantiasa diketahui oleh wakamad kesiswaan, wakamad kurikulum dan kepala madrasah. (2018, September 05).

Nurhaedah Kepala TU di MAN 2 Bone juga mengungkapkan bahwa: Kepala madrasah senantiasa melengkapi kebutuhan-kebutuhan tata usaha. Misalnya kebutuhan komputer dan fasilitas lainnya. Khusus untuk tenaga adminitrasi yang PNS yang tidak mampu mengoperasikan komputer maka dibantu oleh tenaga honorer dalam melaksanakan tupoksinya, karena semua tengaa honorer pegawai di MAN 2 Bone memiliki ketrampilan komputer. (2018, September 08).

Hal yang sama diungkapkan oleh Marta sebagai Kepala Laboratorium Biologi MAN 2 Bone bahwa:Kepala madrasah senantiasa menjalin kerjasama dengan pengelola laboratorium. Misalnya, kepala madrasah setiap tahunnya selalu meminta proposal mengenai kebutuhan dalam pengelolaan laboratorium beserta unit yang lain. (2018, September 07).

Menurut Fahri Kurniawan sebagai guru Mata Pelajaran Akidah Akhlak dan sebagai pembina organisasi OSIS dan PKS MAN 2 Bone bahwa: Kerjasama kepala madrasah senantiasa dilakukan dengan baik dan efektif. Contohnya; ketika ada program-program kegiatan yang diajukan oleh OSIS dan PKS, kepala madrasah senantiasa mengapresiasi terhadap kegiatan yang direncanakan, dan juga memberikan sumbangsih ide-ide/pemikiran tentang pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan, dengan musyawarah antara pembina organisasi, wakamad kesiswaan dan kepala madrasah dalam hal penyetujuan program kegiatan yang dilaksanakan. Kepala madrasah senantiasa menerima ide/pemikiran dari organisasi, dan tidak pernah ada penolakan terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan guna pengembangan madrasah. (2018, September 06). Menurut Musdalifah sebagai pembina organisasi KIR dan guru mata pelajaran Bahasa Arab PKS MAN 2 Bone bahwa untuk kerjasama kepala madrasah dengan organisasi KIR dan pembina organisasi senantiasa terlaksana, walaupun bentuk kerjasamanya secara tidak langsung, karena ada garis wewenang dalam pelaksanaan setiap kegiatan yang ada, misalnya dalam organisasi KIR senantiasa melakukan kerjasama dengan OSIS, wakamad, dan kepala madrasah. Kepala madrasah memberikan dukungan dalam melaksanakan tugas agar dapat mengembangkan madrasah. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah senantiasa membangun kerjasama dengan semua pihak, baik yang berada di dalam madrasah, dan di luar madrasah dalam

pencapaian tujuan madrasah. Karena dengan kerjasama yang baik maka rencana yang telah disepakati secara bersama, dapat terlaksana dengan baik.

Untuk mengetahui cara kepala madrasah berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan kepala madrasah memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain dan bentuk kepekaan sosial kepala madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Kegiatan sosial kemasyarakatan yang dilakukannya seperti ikut serta memberikan belasungkawa kalau ada yang meninggal, penggalangan dana seperti penggalangan dana kepada korban lombok, (2018, September 03). Menurut penjelasan Tahar sebagai Wakamad Kurikulum MAN 1 Bone bahwa Kepala madrasah senantiasa peka terhadap masalah yang terjadi, baik yang berkaitan dengan masalah yang terjadi pada siswa maupun pada guru. Partisipasi dalam sosial kemasyarakatan bukan hanya dilakukan di madrasaah, tapi di luar madrasah. (2018, Agustus 28). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Kesiswaaan MAN 1 Bone yaitu H. Abd. Aziz bahwa: Kepala madrasah senantiasa terlibat dalam kegiatan sosial kemasyarakatan seperti gotong royong di madrasah dalam menjaga kebersihan madrasah. (2018, Agustus 29).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Sarana dan Prasarana MAN 1 Bone yaitu Muhammad Firman, bahwa: Kepala

madrasah senantiasa terlibat dalam kegiatan kemasyarakatan, misalnya kegiatan sedekah bagi orang yang membutuhkan. (2018, Agustus 28).

Menurut penuturan Agustan sebagai Wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa: Partisipasi kepala madrasah dalam sosial kemasyarakatan baik. Misalnya keikutsertaan dalam kegiatan di madrasah, pengajian-pengajian di madrasah serta penggalangan dana di madrasah. (2018, Agustus 29).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Baharuddin sebagai Kepala Laboratorium Komputer MAN 1 Bone bahwa bentuk partisipasi kepala madrasah dalam sosial kemasyarakatan adalah ikut serta dalam kegiatan keagamaan. (2018, Agustus 29). Hal yang sama juga diungkapkan oleh A. Sudirman Abu sebagai kepala perpustakaan MAN 1 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa terlibat dalam kegiatan keagamaan di masyarakat. (2018, Agustus 28).

Dari penjelasan tersebut, maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah memiliki kepekaan sosial yang tinggi dalam hal kegiatan keagamaan. Hal yang sama diungkapkan oleh Kasmawati sebagai Kepala Laboratorium Biologi MAN 1 Bone bahwa: Partisipasi masyarakat dalam kegiatan sosial seperti ikut dalam kegiatan sosial, memberikan bantuan kepada siswa yang membutuhkan baik dalam bentuk dana maupun dalam bentuk dukungan moril, seperti datang ke rumah duka, ketika ada orang tua siswa yang meninggal. (2018, Agustus 29).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sabriani sebagai laboran dalam laboratorium fisika MAN 1 Bone bahwa: Kepala madrasah peka terhadap masalah yang terjadi khususnya di laboratorium fisika, misalnya dalam hubungan sosial yang dimilikinya senantiasa melakukan komunikasi yang baik dalam pencapaian tujuan di madrasah. (2018, September 03).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muh. Syukur sebagai Kepala Laboratorium Kimia MAN 1 Bone bahwa: Bentuk partisipasi kepala madrasah dalam kegiatan kemasyarakatan adalah ikut serta dalam kegiatan perkumpulan masyarakat, dan tokoh-tokoh agama. (2018, September 03).

Sifat sosial kepala madrasah juga dapat diketahui dengan ungkapan beberapa siswa di MAN 2 Bone, diantaranya menurut Muh. Khaeril Azhar sebagai ketua OSIS di MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah bersifat sosial dengan cara memberikan bantuan terhadap orang atau kelompok yang membutuhkan. (2018, September 10). Hal yang sama juga diungkapkan oleh siswa Sulaiman sebagai Ketua Organisasi PKS MAN 2 Bone bahwa: Kepala madrasah senantiasa peka terhadap kegiatan di masyarakat, misalnya dengan mengikutsertakan siswa apabila ada kegiatan di luar madrasah bersama sama dengan masyarakat umum. (2018, September 10). Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa beliau juga ikut dalam rombongan berangkat ke palu untuk menyalurkan bantuan bencana pasca gempa di palu.

Dari hasil wawancara di atas, bahwa kepala madrasah memiliki kepekaan yang tinggi terhadap kejadian di masyarakat, yaitu dengan berpartisipasi sosial kemasyarakatan, misalnya membantu siswa atau kelompok tertentu yang membutuhkan, baik dalam bentuk dana atau dukungan moril, senantiasa mengundang masyarakat dalam kegiatan di madrasah, menyediakan pendidikan bagi masyarakat di daerah tertentu, serta mengikutsertakan siswa apabila ada kegiatan di luar madrasah bersama sama dengan masyarakat umum.

Kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi sosial dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi sosial kepala madrasah meliputi: *Pertama*, terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi madrasah, yang masuk dalam kategori ini adalah bekerjasama dengan pimpinan, guru dan staff, peserta didik, madrasah dan instansi lain. *Kedua*, Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial di masyarakat, indikatornya adalah mampu berperan aktif dalam kegiatan informal, organisasi kemasyarakatan, keagamaan, kesenian, olah raga. *Ketiga*, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain, indikatornya antar lain berperan sebagai *problem finder* di lingkungan madrasah, kreatif dan mampu menawarkan solusi, melibatkan tokoh agama, masyarakat, dan pemerintahan, bersikap obyektif/tidak memihak dalam menyelesaikan konflik internal, mampu bersikap simpati//tenggang rasa terhadap orang lain dan mampu bersikap empati kepada orang lain. Dalam konteks kemadrasahan seorang kepala madrasah dituntut

memiliki kompetensi sosial dalam menjalankan tugasnya. Kepala madrasah harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sosial budaya dimana ia berada dan menggali nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Hal ini mendorong kepala madrasah harus memiliki kemampuan sosial baik pada lingkungan internal madrasah, lingkungan masyarakat secara umum.

Tabel 6. Penerapan Kompetensi Sosial Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Kota Watampone

| KOMPETENSI SOSIAL | PENERAPAN |
|--|---|
| Bekerjasama dengan pihak lain | Menjalin kerjasama dengan atasan, warga madrasah, orang tua siswa, pengusaha, perguruan tinggi, dan pemerintah. |
| Berpartisipasi dalam kegiatan Sosial Kemasyarakatan, | Bentuk kegiatan sosial kemasyarakatan seperti penggalangan dana untuk korban bencana, membantu siswa miskin, mendirikan yayasan di bidang pendidikan, terlibat dalam kegiatan keagamaan di masyarakat, ikut dalam perkumpulan masyarakat, dan bergotong-royong. |
| Kepekaan Sosial terhadap Orang Lain atau kelompok | Kemampuan berbagi dengan orang lain, bersedia membantu orang yang membutuhkan, menghargai orang lain. |

BAB VIII

MUTU PENDIDIKAN

Standar Nasional Pendidikan diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu terjadi apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai *input*, seperti bahan ajar, metodologi, sarana madrasah, dukungan administrasi dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh madrasah pada kurun waktu tertentu

Menurut PP No. 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional pendidikan pasal 2 ayat 1 bahwa 8 standar di atas harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Penjelasan masing-masing standar adalah (1) standar isi, meliputi kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP, dan kalender pendidikan//akademik, (2) standar proses, meliputi pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, (3) standar kompetensi lulusan, meliputi kualifikasi kemampuan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi kualifikasi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal D-IV atau S1. Kompetensi harus dipenuhi ada empat yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi

sosial, (5) standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki oleh satuan pendidikan, (6) standar pengelolaan, standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah, (7) standar pembiayaan, meliputi, pembiayaan yang terdiri dari biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal, (8) standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah, dan kelulusan. Oleh Karena itu mutu pendidikan di MAN Kota Watampone adalah Sebagai berikut.

1. Standar Isi

Standar isi meliputi kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, dan kalender pendidikan/akademik. Dalam kurikulum harus tergambar kompetensi sikap spiritual, sikap sosial, kompetensi inti pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh siswa. Dalam mewujudkan hal tersebut, maka perangkat pembelajaran, proses pembelajaran di kelas ataupun di luar kelas, dan evaluasi harus menggambarkan pengembangan kompetensi sikap spiritual siswa.

H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone menuturkan bahwa: Perangkat pembelajaran disusun berdasarkan kompetensi spiritual yang tersusun sesuai dengan aturan yang ada, yaitu dimulai pembiasaan siswa untuk senantiasa berdoa sebelum proses pembelajaran dimulai, dan pemberian motivasi kepada siswa untuk belajar. Pembiasaan lain yang diterapkan dalam

proses pembelajaran adalah membiasakan siswa untuk senantiasa jujur dalam pencapaian nilai yang dimiliki siswa. Dalam peningkatan kompetensi spiritual siswa maka madrasah juga memfasilitasi organisasi keagamaan bagi siswa yaitu ROHIS, dan siswa senantiasa terlibat dalam shalat berjamaah. (2018, September 03). Mengenai sikap spiritual siswa sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone juga menuturkan bahwa: Kompetensi sikap spiritual yang akan dicapai sudah tertuang di semua perangkat pembelajaran guru untuk semua mata pelajaran. Perangkat pembelajaran tersebut dijadikan acuan dalam proses pembelajaran. Begitu pula dalam mewujudkan kompetensi tersebut maka: 1) dianjurkan disetiap awal pembelajaran terlebih dahulu harus berdoa dan mengaji, 2) mengaitkan disetiap proses pembelajaran dengan agama, 3) melaksanakan shalat duhur berjamaah, 4) mengadakan dan alat-alat shalat, dan 4) membentuk organisasi ROHIS. (2018, September 27).

Wakamad Sarana dan Prasarana yaitu Muhammad Firman MAN 1 Bone, mengungkapkan bahwa: Kompetensi sikap spiritual siswa senantiasa ditanamkan baik dalam proses pembelajaran dengan salam, berdoa sebelum belajar, serta menanamkan budaya yang religius dalam kehidupan sehari-hari siswa, seperti sikap jujur, dalam proses ulangan. (2018, Agustus 28). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Misriah sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia MAN 1 Bone bahwa:

Kompetensi spiritual yang dimiliki siswa sudah baik, dapat dilihat dari kemampuan siswa dalam implementasi sikap keagamaan yaitu siswa telah dibudayakan dalam program *one day one juz*, serta pelaksanaan shalat berjamaah di madrasah. (2018, Agustus 29).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dan hasil observasi maka dapat diketahui bahwa perangkat pembelajaran guru mata pelajaran telah memuat pengembangan kompetensi sikap spiritual siswa. Begitu pula pelaksanaan pembelajaran telah mengacu pada perangkat pembelajaran. Sebagaimana juga yang telah dikemukakan oleh guru MAN 2 Bone yaitu Maryana bahwa: Kompetensi religius siswa senantiasa dikembangkan baik dalam proses kegiatan intra kurikuler maupun dalam kegiatan ekstrakurikuler. (2018, September 08).

Hj. Nahidah sebagai guru dan pembina ekstrakurikuler ROHIS MAN 2 Bone mengatakan bahwa: Kegiatan ROHIS senantiasa terlaksana dengan berbagai macam bentuk kegiatan. Untuk jadwal kegiatan organisasi senantiasa dilakukan satu kali satu pekannya yaitu pada hari kamis sore, yang ditampilkan 3-4 orang siswa melakukan praktik ceramah, dan untuk hari jumat ada ta'lim jumat untuk setaip akhwatnya dan senantiasa ada langkah awal yang digunakan dalam proses menumbuhkan jiwa-jiwa keislaman bagi diri siswa itu sendiri. Untuk anggota organisasi khususnya pada saat bulan ramadhan, beberapa siswa yang sudah mahir dalam ceramah, biasanya diberikan tugas untuk tampil di

daerah masing-masing, walaupun belum secara merata dan tidak dijadwalkan. Hal ini juga sebagai evaluasi untuk kedepannya, bagi organisasi untuk melaksanakan manajemen organisasi yang lebih tertib administrasinya dan dapat meningkatkan organisasi melalui praktek-praktek di masjid-masjid sekitar. (2018, September 05).

Hal yang sama diungkapkan oleh Hj. Sanatang pembina tahfids dan tilawah MAN 2 Bone bahwa organisasi tilawah dan tahfids ini telah disediakan di madrasah sebagai upaya dalam meningkatkan kompetensi spiritual di madrasah begitupula guru senantiasa menampilkan sikap relegius supaya dijadikan sebagai contoh bagi siswa. (2018, September 05).

Menurut Muhammad Khaeril Azhar sebagai ketua OSIS di MAN 2 Bone bahwa: kegiatan bimbingan ceramah, bimbingan tajwid, bimbingan tilawah dan tahfids dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi relegius siswa. (2018, September 10). Hal yang sama juga diungkapkan oleh siswa Sulaiman sebagai ketua organisasi PKS MAN 2 Bone bahwa dalam upaya peningkatan kompetensi spiritual siswa maka hal yang dilakukan adalah: 1) Mengaji sebelum proses pembelajaran, 2) Melaksanakan pesantren kilat dibulan suci ramadhan. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara di atas, maka dapat dipahami bahwa: Perangkat pembelajaran semua guru di MAN Kota Watampone memuat pengembangan kompetensi sikap spiritual

siswa. Begitupula pelaksanaan proses pembelajaran mengacu pada perangkat yang sudah dibuat oleh guru, dan guru senantiasa melakukan evaluasi perkembangan sikap spiritual siswa. Adapun upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi sikap spiritual siswa adalah :

- a. Mengadakan Musholla dan perlengkapan shalat.
- b. Mengaitkan setiap pelajaran dengan agama.
- c. Menginternalisasikan nilai agama ke dalam diri siswa.
- d. Berdoa dan mengaji sebelum pembelajaran dimulai.
- e. Melaksanakan shalat dhuhur berjamaah.
- f. Membentuk organisasi Rohis. Kegiatan Rohis diantaranya, bimbingan tahfidz, bimbingan tajwid, bimbingan ceramah, pesantren kilat dsb.
- g. Guru menampilkan sikap relegius yang dapat diteladani oleh siswa.

Di samping kompetensi sikap spiritual yang akan dikembangkan di MAN Kota Watampone juga kompetensi sikap sosial siswa. Untuk mengetahui pengembangan kompetensi sikap sosial siswa di madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Menurut Mardiana sebagai pengelola UKS dan sebagai guru mata pelajaran SKI MAN 1 Bone bahwa: Madrasah senantiasa menumbuhkan sikap sosial siswa, seperti sikap tolong menolong, dan khususnya pelayanan UKS diusahakan siswa

memiliki keterampilan dalam melayani siswa yang sakit. (2018, Agustus 30). Hal yang sama diungkapkan oleh Kasmawati sebagai Kepala Laboratorium Biologi dan guru mata pelajaran biologi MAN 1 Bone bahwa: Sikap sosial siswa sangat baik, dapat dilihat dari partisipasi siswa dalam penggalangan dana untuk korban gempa lombok yang dipelopori oleh organisasi-organisasi yang ada di madrasah. (2018, Agustus 29).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muh. Syukur sebagai Kepala Laboratorium Kimia MAN 1 Bone bahwa: Kompetensi sosial siswa telah termuat dalam perangkat pembelajaran sesuai dengan kurikulum 2013. Pengembangan kompetensi sikap sosial siswa juga dilakukan dalam proses pembelajaran misalnya, siswa senantiasa bekerjasama dalam praktikum kimia, karena dalam kurikulum 2013 proses praktikum harus senantiasa dilakukan secara berkelompok. (2018, September 30). Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Kompetensi sikap sosial yang akan dicapai oleh siswa juga sudah tertuang dalam perangkat pembelajaran. Kompetensi sikap sosial siswa sangat baik. Hal tersebut dapat terlihat berbagai kegiatan yang dilakukan seperti kegiatan penggalangan dana bencana alam, membesuk warga madrasah yang sakit, partisipasi aktif siswa dalam setiap kegiatan gotong royong yang dilakukan di madrasah. (2018, September 27). Terkait hal tersebut, A. Masyati sebagai guru mata pelajaran dan pembina organisasi PIK-R MAN 2 Bone mengemukakan bahwa

guru dan siswa melakukan penggalangan dana apabila ada musibah di lingkungan sekitar. Kemudian kegiatan-kegiatan sosial lainnya adalah melakukan bazar menjual pakaian-pakaian bekas yang dikumpulkan oleh semua warga dan hasil penjualannya dikirimkan untuk pengungsi rohingya. Kegiatan sosial lainnya yang sementara dilakukan adalah kegiatan peduli lombok, semua personel madrasah mengumpulkan selimut dan pakaian lainnya untuk dikirimkan ke pengungsian. (2018, September 10).

Hal yang sama juga dijelaskan oleh H. Beddu Sollong sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia MAN 1 Bone bahwa: Sikap kolaboratif dari siswa senantiasa tercermin dalam proses pembelajaran, seperti dalam praktikum adalah sikap saling menghargai pendapat dan kerjasama kelompok. (2018, Agustus 29). Senada dengan hal tersebut, sebagaimana penuturan Ridwan Rahmat sebagai guru BK dan pengelola masjid MAN 2 Bone bahwa kompetensi sikap sosial siswa juga tercermin dari keikutsertaannya dalam kegiatan kerja bakti pada setiap hari jumat di madrasah. Kegiatan kerja bakti bukan hanya dilaksanakan oleh siswa tapi juga semua warga madrasah. (2018, September 07).

Menurut Musdalifah sebagai pembina organisasi KIR dan guru Mata Pelajaran Bahasa Arab di MAN 2 Bone bahwa sikap sosial siswa khususnya dalam proses pembelajaran antara satu kelas dengan kelas lainnya berbeda. Hal ini terjadi karena

perbedaan karakter dari setiap siswa. Secara umum sikap sosial siswa sudah baik, dapat dilihat dari saling menghargai pendapat temannya ketika diskusi, saling memberikan kesempatan kepada temannya untuk bertanya, namun masih ada beberapa siswa yang ketika bercanda yang berefek *bullying*. (2018, September 10).

Di samping itu, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wakamad Kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Guru senantiasa melakukan penilaian terhadap sikap sosial siswa dan hasil penilaiannya tertuang dalam buku rapor.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa Kompetensi sikap sosial siswa yang akan dicapai sudah tertuang dalam perangkat pembelajaran. Begitupula guru senantiasa memberikan penilaian terhadap sikap sosial siswa, serta peningkatan sikap sosial siswa dilakukan di kelas maupun melalui organisasi-organisasi di madrasah. Kompetensi sikap sosial siswa dibangun melalui organisasi Kepramukaan, Latihan Kepemimpinan Siswa (LKS), Palang Merah Remaja (PMR), Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Pasukan Pengibar Bendera (Paskibra), dan kelompok siswa pecinta alam (SisPaLa).

Sikap sosial siswa di MAN Kota Watampone seperti sikap sopan santun kepada guru, saling menghargai, kerjasama, keterlibatan dalam kegiatan gotong royong, penggalangan dana, kerjasama, mengunjungi orang sakit, disiplin dalam mewujudkan kesuksesan kegiatan. Sikap sosial siswa senantiasa dinilai oleh guru dan hasil penilaiannya dituangkan dalam buku rapor.

Untuk mengetahui kompetensi inti pengetahuan yang dimiliki oleh siswa di MAN Kota Watampone, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber di MAN Kota Watampone. H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone menuturkan bahwa: Dalam upaya mewujudkan Kompetensi pengetahuan siswa maka guru harus profesional, sehingga bisa mewujudkan proses pembelajaran yang efektif. Begitupula ditunjang oleh referensi yang terkait dan media pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkan. Pengembangan kompetensi pengetahuan siswa juga diupayakan dengan mengikutsertakan siswa dalam kompetensi sains setiap tahunnya. (2018, September 27). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muh. Syukur sebagai guru kimia MAN 1 Bone bahwa kompetensi pengetahuan yang akan dicapai oleh siswa sudah tercantum dalam perangkat pembelajaran. Untuk peningkatan kompetensi pengetahuan siswa maka proses pembelajaran dimaksimalkan, pemberian bimbingan tambahan dan memberikan penugasan-penugasan kepada siswa. (2018, September 30).

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa kompetensi inti pengetahuan yang dimiliki siswa dapat dilihat dari prestasi-prestasi yang dimiliki siswa, seperti keikutsertaan dalam *event-event* olimpiade baik tingkat SMA sederajat atau lomba yang melibatkan madrasah. (2018, September 03). Senada yang dikemukakan oleh Mardiana sebagai guru mata pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam (SKI)

MAN 1 Bone bahwa kompetensi pengetahuan mata pelajaran SKI bagi siswa yang berasal dari Madrasah Tsanawiyah (MTs) sudah baik tapi khusus siswa yang berasal dari sekolah umum masih ada yang belum mencapai kompetensi pengetahuan. (2018, agustus 30).

Namun berdasarkan penilaian yang telah dilakukan oleh guru maka dapat diketahui bahwa kompetensi pengetahuan siswa masih perlu ditingkatkan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Rahmadani Syarif sebagai guru Bahasa Inggris MAN 1 Bone bahwa untuk mata pelajaran Bahasa Inggris, tingkat kemampuan siswa masih rata-rata, sehingga guru mata pelajaran memberikan motivasi kepada siswa agar senantiasa tertarik belajar Bahasa Inggris. (2018, Agustus 30). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Misriah sebagai Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia MAN 1 Bone bahwa berdasarkan hasil evaluasi maka dapat diketahui bahwa kompetensi inti pengetahuan yang dimiliki siswa masih rata-rata, khususnya dalam analisis terhadap suatu makna dari bahasa, yang memiliki beberapa majas. (2018, Agustus 29). Sebagaimana juga yang diungkapkan oleh Rosmawati sebagai Kepala Laboratorium Kimia MAN 2 Bone bahwa: Kompetensi pengetahuan siswa khususnya dalam mata pelajaran kimia masih rata-rata. (2018, September 07). Hal yang sama diungkapkan oleh Hj. Sanatang sebagai guru mata pelajaran al Qur'an Hadis dan pembina tahfids dan tilawah MAN 2 Bone bahwa kompetensi pengetahuan siswa khususnya materi pelajaran al-Qur'an Hadis,

relatif siswa sudah bisa. Akan tetapi, masih ada beberapa siswa yang kurang, karena masih adanya siswa yang tidak lancar bacaan al-Qur'annya, sedangkan untuk belajar al Qur'an dan hadis memerlukan kemampuan membaca al-Quran. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi hal tersebut maka guru mata pelajaran melakukan bimbingan di luar jam pelajaran dan senantiasa memberikan motivasi untuk mengembangkan dirinya. (2018, September 05).

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa kompetensi inti pengetahuan termuat dalam perangkat pembelajaran dan direalisasikan dalam proses pembelajaran, serta diadakan evaluasi terhadap kemampuan pengetahuan siswa.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa kompetensi pengetahuan yang akan dicapai oleh siswa sudah tertuang di perangkat pembelajaran. Adapun upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pengetahuan siswa tersebut adalah:

- a. Guru harus profesional
- b. Mempergunakan media pembelajaran
- c. Bimbingan belajar
- d. Mengikutkan siswa dalam kompetisi
- e. Mempergunakan refrensi yang terkait
- f. Pemberian motivasi belajar.

Untuk mengetahui kompetensi keterampilan siswa di MAN Kota Watampone, dapat dilihat pada hasil wawancara

penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kasmawati sebagai guru Mata Pelajaran Biologi MAN 1 Bone bahwa: kompetensi keterampilan siswa dapat terukur dari kemampuan siswa membuat media pembelajaran berupa gambar dan lainnya yang terkait dengan materi pelajaran serta memiliki kreatifitas dalam menata kelasnya sendiri.. (2018, Agustus 29). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sabriani sebagai laboran dalam laboratorium fisika dan sebagai guru mata pelajaran fisika MAN 1 Bone bahwa: madrasah telah menyiapkan laboratorium jahit menjahit dan laboratorium pengelasan. (2018, September 03). Dilain pihak Rahmadani Syarif sebagi pengelola Laboratorium Bahasa MAN 1 Bone bahwa: Sebagian siswa sudah dapat berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Inggris, walaupun bahasa yang digunakan masih sedikit dan bercampur dengan Bahasa Indonesia, tapi hal itu menunjukkan keberanian mengekspresikan dirinya dalam penggunaan bahasa Inggris di kehidupan sehari-hari. (2018, Agustus 30).

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi keterampilan siswa telah termuat dalam perangkat pembelajaran sebagai kompetensi inti keterampilan. Contoh keterampilan siswa adalah keterampilan busana dan pengelasan dalam menghasilkan produk dan jasa, kreatif dalam penataan ruangan kelas, kerjasama dalam proses praktikum, serta

komunikatif dalam penggunaan tata bahasa, baik Bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.

Salah satu faktor penunjang terwujudnya proses pembelajaran yang efektif adalah ketersediaan perangkat pembelajaran, dan buku penunjang. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Semua mata pelajaran sudah dilengkapi dengan perangkat pembelajaran sesuai dengan kurikulum K13. (2018, September 03). Menurut penjelasan Tahar sebagai wakamad kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Perangkat pembelajaran senantiasa dilengkapi oleh guru mata pelajaran sebelum proses awal ajaran baru dilaksanakan. Sehingga pada awal tahun ajaran baru, wakamad kurikulum menghimbau kepada semua guru untuk menyelesaikan dan mengumpulkan perangkat pembelajaran yang sudah ditandatangani oleh kepala madrasah sebagai kelengkapan administrasi madrasah. Dalam pengembangan kurikulum khususnya perangkat pembelajaran, harus berdasarkan kurikulum yang berlaku yaitu kurikulum 2013. (2018, Agustus 28). Menurut oleh Suhaeni kepala TU MAN 1 Bone bahwa: Rencana Perangkat Pembelajaran (RPP) bukan hanya dipegang oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan, akan tetapi juga dikumpul kepada kepegawaian sebagai arsip madrasah. Sehingga RPP yang pegangan guru senantiasa di bawa oleh guru yang bersangkutan ketika proses pembelajaran. (2018, Agustus 29).

Di samping itu, Kasmawati sebagai guru mata Pelajaran Biologi MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa: Guru senantiasa melengkapi perangkat pembelajaran setiap tahunnya, baik dalam bentuk silabus dan RPP. Hal ini merupakan hal yang wajib disediakan oleh guru, dan merupakan peraturan dari madrasah untuk menyediakan perangkat pembelajaran sebelum awal semester. Di dalam RPP telah termuat kompetensi spiritual, kompetensi sosial, pengetahuan, afektif, dan lainnya (2018, Agustus 29).

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Dalam upaya meningkatkan kompetensi keterampilan siswa, maka di madrasah senantiasa disediakan wadah pengembangan keterampilan siswa misalnya melalui kegiatan-kegiatan keorganisasian siswa dibidang seni, karya tulis ilmiah, olahraga, dan keagamaan. (2018, September 27).

Menurut A. Masyiati sebagai guru mata pelajaran dan pembina organisasi PIK-R MAN 2 Bone bahwa: Kompetensi keterampilan yang dimiliki siswa, misalnya dalam penataan kelas, wali kelas beserta guru hanya memberikan arahan untuk senantiasa melakukan penataan di kelas dan siswa sendiri yang melakukan penataan berdasarkan ide-ide kreatif yang dimilikinya. Untuk pengembangan kompetensi keterampilan siswa juga dilakukan oleh organisasi keterampilan seni diantara kegiatan yang dilakukan adalah mengumpulkan karya seni dari setiap kelas dan kemudian diadakan pagelaran seni di madrasah. (2018,

September 10). Dilain pihak, Musdalifah sebagai pembina organisasi KIR dan guru mata pelajaran Bahasa Arab MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: Keterampilan siswa dapat terukur dari kemampuannya melakukan eksperimen-eksperimen, seperti melakukan percobaan dengan aliran listrik dari buah, mengukur kadar boraks dalam makanan-makanan dipasaran. Di samping itu, siswa menampilkan tulisannya yang berupa puisi dan cerpen di madding madrasah. Salah satu organisasi di madrasah yang mendukung terwujudnya kemampuan menulis siswa adalah Organisasi KIR. Organisasi KIR ini telah melakukan pelatihan penulisan karya ilmiah, sehingga siswa memperoleh pengetahuan tentang penulisan karya ilmiah dan memiliki kemampuan membuat karya ilmiah baik secara individual maupun kelompok. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa perangkat pembelajaran berdasarkan kurikulum K 13 untuk setiap mata pelajaran dari setiap tingkatan di MAN Kota Watampone sudah lengkap. Rencana Perangkat pembelajaran (RPP) tidak hanya dipegang oleh guru tapi juga disimpan dimadrasah sebagai kelengkapan administrasi madrasah.

2. Standar Proses

Mutu pendidikan jika dilihat dari standar proses, maka dapat dilihat dari pelaksanaan proses pembelajaran yang sesuai dengan perangkat pembelajaran yang disusun, pengelolaan kelas, serta penggunaan media dalam pembelajaran dalam mencapai

kompetensi dari setiap mata pelajaran. Untuk mengetahui pelaksanaan proses pembelajaran yang sesuai dengan perangkat pembelajaran yang disusun, serta pengelolaan kelas, dapat dilihat pada hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi di MAN Kota Watampone.

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Dalam upaya meningkatkan mutu proses pembelajaran maka setiap mata pelajaran memiliki perangkat pembelajaran yang berupa sillabus dan RPP. Perangkat tersebut sudah diarsipkan setiap tahunnya dalam lemari khusus karena merupakan dokumen penting yang harus tersedia di madrasah. (2018, September 27). Di samping itu, menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai wakamad kurikulum di MAN 2 Bone bahwa: Silabus dan RPP setiap mata pelajaran lengkap karena sebagai wakamad kurikulum senantiasa membuat aturan kepada semua guru mata pelajaran bahwa guru tidak boleh masuk kelas atau melakukan proses pembelajaran sebelum menyelesaikan atau mengumpul perangkat pembelajaran di wakamad kurikulum sesuai dengan tanggal yang ditentukan pada rapat tahunan awal semester. Dengan aturan-aturan yang diterapkan tersebut, maka guru-guru senantiasa melengkapi perangkat pembelajaran sesuai dengan kesepakatan. (2018, September 05). Senada juga dikemukakan oleh Tahar sebagai Wakamad Kurikulum di MAN 1 Bone mengatakan bahwa: Perangkat pembelajaran senantiasa dilengkapi oleh guru mata pelajaran, sebelum proses awal ajaran

baru dilaksanakan. Kelengkapan komponen dan isi silabus semua mata pelajaran, disusun sesuai dengan aturan yang ada, yang memuat mulai dari Kompetensi 1 sampai 4. Serta memuat dari kegiatan pendahuluan sampai kepada penutup sesuai dengan standard pembelajaran. (2018, Agustus 28)

Guna mewujudkan proses pembelajaran yang efektif maka guru mempergunakan metode yang bervariasi serta media pendukung. Hal yang sama diungkapkan oleh H. Abd. Aziz sebagai guru mata pelajaran MAN 1 Bone, bahwa: Proses pembelajaran dalam pengelolaan kelas disesuaikan tujuan yang akan dicapai, situasi dan kondisi di kelas, dan kebutuhan siswa. Supaya siswa tidak bosan maka guru menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi yang disesuaikan dengan materi pelajaran. (2018, Agustus 29). Senada yang dikemukakan oleh A. Sudirman Abu sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia MAN 1 Bone bahwa: Proses pembelajaran disesuaikan dengan RPP yang sudah dibuat, sebagai acuan dalam pelaksanaan pembelajaran. Adapun metode yang digunakan seperti ceramah, diskusi, dan diselingi dengan permainan, karena ketika guru hanya menggunakan satu metode pembelajaran saja, maka siswa akan merasa bosan dan tidak konsentrasi pada proses pembelajaran, apalagi jika proses pembelajaran setelah shalat duhur, sampai jam pulang madrasah yaitu jam 14.45. (2018, Agustus 28). Menurut Mardiana sebagai guru mata pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam MAN 1 Bone bahwa: Media

pembelajaran LCD yang tersedia di madrasah sejumlah 20 buah. Untuk kelas istimewa dan kelas unggulan, LCD sudah terpasang secara permanen di ruang kelas. Sedangkan untuk kelas-kelas yang bukan unggulan LCD tidak terpasang secara permanen, sehingga ketika guru ingin menggunakan LCD dalam proses pembelajaran maka melakukan peminjaman ke pengelolaan barang dan setelah pemakaian maka dikembalikan kepada pihak yang bertanggungjawab. (2018, Agustus 30). Menurut Ramdhan sebagai ketua organisasi PMR MAN 2 Bone bahwa: Media yang digunakan dalam proses pembelajaran buku teks yang ada dipergustakaan, sehingga ketika proses pembelajaran dilakukan peminjaman buku teks untuk satu kelas. (2018, September 10).

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Abdul Rahman sebagai pengelola UKS dan guru mata pelajaran PKN MAN 2 Bone bahwa: Perangkat pembelajaran senantiasa dilengkapi sebelum proses pembelajaran dilakukan. (2018, September 07).

Menurut A. Masyiati sebagai guru mata pelajaran sebagai pembina organisasi PIK-R MAN 2 Bone bahwa: Kelengkapan RPP senantiasa dilakukan sebelum proses pembelajaran dimulai hal ini sudah menjadi aturan dari kepala madrasah dan wakamad kurikulum. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara di atas, diketahui bahwa perangkat pembelajaran di madrasah senantiasa dilengkapi dari tahun ketahun, untuk setiap mata pelajaran serta tingkatan kelas yang ada di madrasah, perangkat pembelajaran harus dikumpul

sebelum proses pembelajaran dimulai kepada wakamad kurikulum yang sudah disetujui dan ditandatangani oleh kepala madrasah. Perangkat pembelajaran merupakan syarat yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Di samping itu, pelaksanaan proses pembelajaran menerapkan metode yang bervariasi dan menggunakan media pembelajaran sehingga memudahkan dalam pencapaian tujuan pembelajaran. Proses pembelajaran yang variatif juga di terlihat pada saat observasi proses pembelajaran. Begitupula berdasarkan pemeriksaan dokumentasi, maka dapat diketahui bahwa perangkat pembelajaran di MAN Kota Watampone lengkap untuk setiap mata pelajaran.

Perangkat pembelajaran disesuaikan dengan aturan yang ditetapkan dalam kurikulum 2013 ini, yang memuat dari kompetensi 1 sampai 4, dimulai dari tahap pendahuluan, sampai pada tahap penutup. Dalam proses pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan siswa, serta situasi dan kondisi pada saat pembelajaran. sehingga terkadang apa yang tercantum dalam RPP tidak semuanya dilaksanakan, yang penting kompetensi dasar dan indikator yang harus tercapai. Proses pembelajaran berlangsung mulai dari jam 07. 15 sampai 14. 45 WITA, dan sesuai kalender pendidikan.

Untuk mengetahui ketersediaan media pembelajaran seperti buku teks dan lainnya, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota

Watampone sebagai berikut: :Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Untuk penyediaan media pembelajaran di madrasah juga dilakukan dengan adanya perpustakaan sebagai tempat dan gudang literasi baik untuk tenaga pendidik maupun untuk siswa. Perpustakaan sebenarnya masih kurang nyaman dalam belajar, karena luas perpustakaan sangat luas dan hanya satu AC yang ada didalamnya, dan masih kurangnya rak-rak buku yang tersedia, sehingga masih ada beberapa buku yang disusun menumpuk di atas lemari. Salah satu kelebihan yang dimiliki madrasah adalah bentuk pelayanannya dalam bentuk *online* sistem peminjamannya, namun belum secara maksimal dalam masih proses untuk semua pelayanan dalam bentuk *online*. Media yang disiapkan oleh madrasah adalah LCD yang mempermudah dalam pemberian materi oleh guru sesuai dengan perkembangan teknologi sekarang ini. (2018, September 27). Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai wakamad kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Untuk media pelajaran yang digunakan adalah proyektor, buku paket, gambar, dan majalah. Untuk ketersediaan buku teks pelajaran hampir terpenuhi semuanya untuk semua mata pelajaran, namun belum memenuhi untuk semua siswa di madrasah. (2018, September 05). Menurut penuturan Muhammad Rafi sebagai Wakamad Humas di Man 2 Bone bahwa: Untuk buku teks mata pelajaran yang ada adalah sekitar 80% tersedia di perpustakaan. (2018, September 06). Hal yang sama diungkapkan oleh Marta sebagai Kepala Laboratorium

Biologi MAN 2 Bone bahwa untuk media pembelajaran biasanya digunakan LCD, gambar, alat-alat atau bahan-bahan yang tersedia di laboratorium seperti sistem pencernaan, rangka manusia dan lainnya yang terdapat dalam laboratorium. Untuk gerakan literasi atau buku teks yang dimiliki madrasah, setiap tahunnya senantiasa ada pengadaan buku teks yang relevan dengan kurikulum 2013. (2018, September 07).

Dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang efektif maka, fasilitas pendukung sangat diperlukan. Namaun dalam hal ini di MAN Kota Watampone memiliki kekurangan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Rahmadani Syarif sebagai pengelola laboratorium bahasa MAN 1 Bone bahwa: Jumlah kursi dan meja kerja di laboratorium yaitu sekitar dua puluh buah. Ketersediaan mobiler tersebut tidak sebanding dengan jumlah siswa perrombelnya sekitar 36 sampai 40 siswa, sehingga sebagian siswa ada yang duduk melantai atau kegiatan praktikum dilakukan dua kali untuk perrombelnya. Hal tersebut terjadi karena ruangan laboratorium sempit. Adapun media pembelajaran yang dipergunakan adalah; buku pelajaran, *speaker* yaitu *earphone*, LCD, *art/gambar* dan lainnya. (2018, Agustus 30). Hal yang sama diungkapkan oleh Hj. Sanatang sebagai guru mata pelajaran al Qur'an hadis dan pembina tahfids dan tilawah MAN 2 Bone bahwa: Untuk ketersediaan buku-buku teks yang ada masih terbatas, khususnya untuk mata pelajaran al-Qur'an hadis. Buku-buku yang tersedia hanya bisa memuat satu rombel atau

satu kelas saja, dan jika terjadi peminjaman di perpustakaan, maka tidak bisa memuat disatu rombel/kelas. Sehingga jalan keluarnya adalah siswa yang merasa tertinggal materi dapat mengcopy materi dalam buku tersebut. (2018, September 05).

Proses pembelajaran harus diukur efektivitasnya melalui proses penilaian yang dilakukan oleh guru. Sebagaimana penuturan Mardianah guru mata pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam kepala MAN 1 Bone, bahwa: Proses penilaian senantiasa dilakukan dalam proses pembelajaran. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui perkembangan karakter siswa sebagaimana suatu hal yang harus dicapai sesuai dengan kurikulum K13. (2018, September 30). Hal yang sama diungkapkan oleh Kasmawati sebagai guru mata pelajaran Biologi bahwa: Penilaian senantiasa dilakukan dalam proses pembelajaran dan hasil dari penilaian tersebut akan dijadikan dasar dalam meningkatkan pemahaman siswa. Oleh karena itu, terkadang memberikan tugas tambahan yang harus dikerjakan di rumah. (2018, Agustus 29).

Di samping perangkat pembelajaran, penerapan metode pembelajaran yang bervariasi, media pembelajaran, evaluasi pembelajaran, maka perlu adanya kegiatan pemantauan terhadap proses pembelajaran. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Kegiatan monitoring dilakukan dengan bekerjasama antara pengawas madrasah, serta kelengkapan administrasi guru dan secara langsung memonitor

setiap hari pelaksanaan proses pembelajaran. Kepala madrasah senantiasa mengadakan kunjungan ketika siswa melakukan praktik di laboratorium. Hasil supervisi di sampaikan di forum rapat atau secara personal. (2018, September 03). Menurut penjelasan Tahar sebagai wakamad kurikulum kepala MAN 1 Bone bahwa: Salah satu program kegiatan supervisi akademik adalah penilaian kinerja guru dan hasil penilaian tersebut dijadikan sebagai dasar dalam memberikan perlakuan yang berupa bimbingan ataupun pelatihan. (2018, Agustus 28). Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Kegiatan supervisi senantiasa dengan kunjungan kelas yang tidak disengaja. Untuk pemantauan yang dilakukan setiap tahun ajaran disampaikan kepada guru-guru bahwa supervisi itu tidak terjadwal, sehingga sebelum proses pembelajaran di mulai maka perangkat pembelajaran harus dirampungkan dan dikumpul kepada kepegawaian. Dan setiap akhir semester diadakan rapat mengenai evaluasi yang dilakukan oleh guru dalam rapat kenaikan kelas. (2018, September 27).

Dari hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa proses pemantauan dan evaluasi pembelajaran senantiasa dilakukan sepanjang proses pembelajaran, baik yang dilakukan oleh kepala madrasah, wakamad kurikulum, pengawas madrasah maupun pemantauan guru mata pelajaran kepada siswa. Proses pembelajaran disesuaikan dengan memeriksa perangkat pembelajaran, penilaian melalui interaksi guru dan siswa,

penilaian kaktifan siswa, serta penilaian individu atau kelompok siswa, baik penilaian afektif, kognitif, dan psikomotorik.

3. Standar Kompetensi Lulusan

H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa: Dalam upaya meningkatkan kompetensi lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan, maka siswa difasilitasi dengan berbagai kegiatan baik kegiatan ekstrakurikuler, intrakurikuler, maupun kurikuler. Begitupula, adapun *club* siswa yang sudah dibentuk di MAN 1 Bone yaitu, *club* bahasa Inggris, *club* Bahasa Arab, *Club* siswa gemar matematika, *Club* Akuntansi siswa. Siswa juga dilibatkan dalam berbagai perlombaan untuk mengasah kemampuannya. Adapun upaya dalam menumbuhkan sikap religius siswa di madrasah adalah shalat dhuhur berjamaah, tadarrus sebelum dimulai pembelajaran, zikir bersama sebelum shalat dhuhur setiap hari senin dan kamis, shalat dhuha, dan kultum (setiap hari Selasa, Rabu, dan Sabtu sebelum shalat dhuhur). (2019 Maret 4). Berdasarkan observasi, terlihat siswa mengadakan zikir bersama dan shalat dhuhur berjamaah.

Menurut penuturan Agustan sebagai wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa: Semua organisasi di madrasah diberikan ruang yang sama dalam penggunaan sarana dan prasarana madrasah. (2018, Agustus 29). A. Sudirman Abu sebagai Kepala Perpustakaan MAN 1 Bone menuturkan bahwa: Perpustakaan diadakan untuk meningkatkan kompetensi lulusan di madrasah

Perpustakaan dimanfaatkan oleh siswa pada saat proses pembelajaran dan waktu istirahat. Pada saat proses pembelajaran biasanya didampingi oleh guru mata pelajaran. (2018, Agustus 28). Dilain pihak, wahyu Kepala Unit BK MAN 1 Bone menuturkan bahwa dalam upaya peningkatan kompetensi lulusan, maka unit BK melaksanakan layanan bimbingan belajar, bimbingan pribadi, bimbingan sosial, dan bimbingan karier, sehingga siswa memiliki pengetahuan dan kemampuan mengelolah dirinya dalam belajar, berinteraksi, penyelesaian masalah, dan pemilihan jurusan atau jenjang pendidikan berikutnya. Oleh karena itu Guru BK tidak lagi dianggap sebagai polisi madrasah. (2018, Agustus 30).

Hal yang sama diungkapkan oleh Ahmad sebagai guru mata pelajaran Bahasa Arab MAN 1 Bone bahwa: Madrasah senantiasa memberikan fasilitas kesiswa dalam peningkatan kemampuannya. Misalnya wakamad kesiswaaan senantiasa memberikan peluang bagi siswa-siswa yang ingin melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, melalui penyeteran nilai-nilai yang dimiliki siswa secara *online*, seperti jalur undangan, sehingga banyak siswa yang lulus, dan sekitar 90 % dari jumlah siswa yang ada, mampu masuk ke perguruan tinggi negeri maupun swasta. (2018, Agustus 30). Sebagaimana yang dijelaskan oleh H. Beddu Sollong sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia di MAN 1 Bone bahwa: Dalam peningkatan kemampuan lulusan, maka madrasah menyediakan fasilitas dalam proses pembelajaran

seperti pengadaan buku-buku mata pelajaran, laboratorium, lapangan olahraga, maupun fasilitas-fasilitas berupa organisasi dalam peminatan siswa dalam berbagai kegiatan organisasi, serta pemberian motivasi-motivasi kepada siswa sesuai dengan tujuan dari madrasah yang ada. Sehingga dengan adanya hal-hal tersebut, sehingga memudahkan interaksi-interaksi baik dengan guru maupun dengan siswa lainnya, dari tingkatan awal sampai ketingkatan akhir dalam jenjang pendidikan di madrasah ini. (2018, Agustus 29).

H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone menuturkan bahwa: Dalam meningkatkan kompetensi lulusan madrasah, maka madrasah memfasilitasi siswa dalam pelaksanaan kegiatan di madrasah, baik kurikuler, intrakurikuler, dan ekstrakurikuler serta guru maupun pembina kegiatan harus kompeten. Organisasi ekstrakurikuler di madrasah sejumlah 11 organisasi. Begitupula disiapkan fasilitas penunjang seperti lapangan olah raga basket, volley ball, futsal, tennis meja, bulu tangkis; alat-alat band music, dan taman-taman baca, al-Quran, dan sebagainya. Begitupula diadakan setiap tahunnya berbagai kegiatan lomba seperti lomba seni, karya tulis ilmiah, olah raga, dan pameran keterampilan di madrasah. Di samping lomba yang diadakan di madrasah juga mengikutkan siswa diberbagai *event* yang dilakukan di tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional. (2018, September 27). Seperti yang diungkapkan oleh Maryana sebagai kepala perpustakaan MAN 2 Bone bahwa: Fasilitas yang disediakan oleh

madrasah dalam peningkatan pengetahuan siswa khususnya di perpustakaan adalah tersedianya berbagai literatur baik buku fiksi maupun non fiksi. (2018, September 08).

Menurut A. Masyiati sebagai guru mata pelajaran MAN 2 Bone bahwa: Proses pembelajaran dilakukan berdasarkan rencana pembelajaran karena dalam rencana pembelajaran sudah tergambar secara jelas kompetensi yang akan di capai. Oleh karena itu, dalam proses pembelajaran hendaklah disesuaikan dengan materi, alat, dan metode pembelajaran. Proses pembelajaran tidak hanya dilaksanakan di dalam kelas tapi juga di lakukan di laboratorium sehingga pengetahuan dan keterampilan siswa meningkat. (2018, September 10).

Menurut Musdalifah sebagai guru mata pelajaran Bahasa Arab MAN 2 Bone bahwa: Sebelum ujian berbasis madrasah, ujian sekolah, dan ujian nasional dilaksanakan maka biasanya guru memberikan bimbingan belajar. Bimbingan belajar dimaksudkan supaya siswa memiliki kesiapan mental maupun pengetahuan sehingga siswa memperoleh nilai yang bagus. Namun untuk pelaksanaan tambahan belajar tidak dijadwalkan seperti tahun-tahun sebelumnya setiap sore pulang madrasah, namun dilakukan bimbingan setiap jam pelajaran berlangsung dengan menyisipkan soal-soal ujian untuk memecahkannya. Untuk bimbingan yang tidak dijadwalkan ini dilakukan karena beberapa pertimbangan, diantaranya ketika dilakukan bimbingan terjadwal setiap sorenya, minat siswa dan jumlah siswa yang

datang masih kurang dari yang diharapkan, dan hasil yang didapatkan dengan memberikan bimbingan itu, juga tidak memuaskan, sehingga diberlakukanlah bimbingan yang tidak terjadwal, dan dilakukan pada saat jam pelajaran. (2018, September 10).

Di samping penjelasan tersebut, maka dapat juga diketahui dari berbagai informasi dari guru dan siswa bahawa evaluasi senantiasa dilakukakan terhadap siswa untuk mencapai kompetensi lulusan sesuai yang tertuang dalam kurikulum K13. Adapun kompetensi yang akan dicapai oleh siswa sesuai dengan kurikulum K13 yaitu Kompetensi sikap spiritual, kompetensi sikap sosial, kompetensi pengetahuan, dan kompetensi keterampilan.

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa dalam upaya meningkatkan kompetensi lulusan siswa di MAN Kota Watampone maka madrasah telah memfasilitasi berbagai kegiatan, baik kegiatan kurikuler, intrakurikuler, dan ekstrakurikuler. Begitupula di madrasah telah dilengkapi dengan sarana dan prasarana. Oleh karena itu, diketahui bahwa dalam upaya meningkatkan kompetensi lulusan siswa maka ada beberapa hal yang dilakukan adalah:

- a. Melaksanakan kegiatan kurikuler, intra kurikuler, dan ekstrakurikuler.
- b. Menyiapkan fasilitas pendukung dalam kegiatan kurikuler, intra kurikuler, dan ekstrakurikuler seperti; ruang kelas, ruang

BK, laboratorium, lapangan olah raga, perpustakaan, buku, alat kesenian, taman baca, sekretariat organisasi, h, al-Quran, dll.

- c. Melaksanakan bimbingan belajar.
- d. Membentuk *club* Bahasa Inggris, *club* Bahasa Arab, *club* akuntansi siswa, *club* siswa gemar matematika.
- e. Menyiapkan buku-buku di perpustakaan.
- f. Peningkatan kompetensi guru.
- g. Proses pembelajaran disesuaikan dengan materi, alat, dan metode pembelajaran.
- h. Mengadakan berbagai perlombaan di madrasah.
- i. Mengikutkan siswa dalam berbagai perlombaan di luar madrasah.

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, maka tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memegang peranan penting. Adapun jumlah guru dan pegawai di MAN Kota Watampone adalah sebagai berikut.

**Tabel 7. Guru dan Pegawai di MAN 1 Bone
Tahun 2018**

| Jenis | PNS | Non PNS | Jumlah |
|---------------|------------|----------------|---------------|
| Guru | 51 Orang | 31 Orang | 82 Orang |
| Pegawai Tetap | 5 Orang | 12 Orang | 17 Orang |

Sumber: Dokumen Madrasah

**Tabel 8. Guru dan Pegawai di MAN 2 Bone
Tahun 2018**

| Jenis | PNS | Non PNS | Jumlah |
|---------------|------------|----------------|---------------|
| Guru | 36 Orang | 17 Orang | 53 Orang |
| Pegawai Tetap | 7 Orang | 11 Orang | 18 Orang |

Sumber: Dokumen Madrasah

Untuk mengetahui kesesuaian latar belakang pendidikan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di madrasah, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Tenaga pendidik dan kependidikan diterima berdasarkan kebutuhan serta latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

Semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diarahkan supaya menguasai IT. (2018, September 03). Menurut penjelasan Tahar sebagai wakamad kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Untuk tenaga pendidik sekitar 95% mengajar berdasarkan *background* pendidikannya, dan masih ada sekitar 5% guru yang mengajar tidak sesuai dengan *background* pendidikannya dan tidak bersertifikat, karena susahnya mendapatkan guru mata pelajaran tersebut. Khususnya dalam ilmu-ilmu sosial. Untuk tenaga honorer yang ada masih banyak dibandingkan dengan tenaga PNS yang dimiliki, akan tetapi memiliki kompetensi yang baik. (2018, Agustus 28)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Wakamad Sarana dan Prasarana MAN 1 Bone yaitu Muhammad Firman, bahwa: Tenaga pendidik senantiasa mengajar sesuai dengan *background* pendidikannya. Dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan, maka tenaga pendidik dan kependidikan senantiasa diberikan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan baik dalam bentuk MGMP, seminar dan lainnya. Misalnya ketika ada undangan dari instansi-instansi terkait untuk mengikuti suatu kegiatan, maka madrasah akan memenuhi undangan tersebut dengan menunjuk beberapa guru sesuai dengan permintaan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kegiatan yang akan dilaksanakan. (2018, Agustus 28).

Menurut penuturan Agustan sebagai wakamad Humas MAN 1 Bone bahwa: Standar tenaga pendidik berasal dari

background pendidikan, dan kompetensi guru honorer yang ada di madrasah tidak dapat diragukan dan memiliki kompetensi yang sama dengan guru tetap di madrasah. Guru honorer terdiri dari jenjang pendidikan S1, dan sudah tidak ada lagi guru honorer yang pendidikan SMA, bahkan ada beberapa guru honorer yang jenjang pendidikannya yaitu S2. (2018, Agustus 29).

Ahmad sebagai guru mata pelajaran Bahasa Arab MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa: Tenaga pendidik mengajar sesuai dengan *background* pendidikan. Akan tetapi masih ada beberapa guru yang tidak mengajar sesuai *background* pendidikan, akan tetapi memiliki sertifikasi dalam bidang itu. Seperti saya yang berasal dari *background* pendidikan syariah, akan tetapi mampu mengajarkan Bahasa Arab, dan memiliki sertifikasi, maka mengajarkan Bahasa Arab. (2018, Agustus 30).

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah ditempatkan sesuai kompetensi yang dimilikinya, namun masih ada beberapa guru yang belum memiliki sertifikat sebagai tenaga pendidik. Begitu pula masih ada tenaga laboran yang belum memiliki sertifikat laboran, (2018, September 27).

Menurut penjelasan A. Salam Yusuf sebagai wakamad kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Mengenai tenaga pendidik yang ada di madrasah, masih ada satu atau dua orang yang mengajar tidak sesuai dengan *background* pendidikan tapi sudah tersertifikasi. (2018, September 05).

Hal yang sama diungkapkan oleh Nurhaedah kepala TU di MAN 2 Bone bahwa: PNS pegawai terdiri dari 8 orang berpendidikan SMA dan untuk tenaga honorer pegawai ada 12 orang berpendidikan S1. (2018, September 08).

Maryana sebagai kepala perpustakaan MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: Walaupun bukan dari sarjana perpustakaan tapi seiring dengan berjalannya waktu maka dapat menguasai pengelolaan perpustakaan di madrasah. Upaya peningkatan kompetensi pengelola perpustakaan di MAN 2 yaitu dengan mengikutsertakannya dalam pelatihan dan seminar perpustakaan dan melakukan kerjasama dengan perpustakaan IAIN Bone. (2018, September 08).

Sebagaimana penuturan Ridwan Rahmat sebagai guru BK dan pengelola masjid MAN 2 Bone bahwa: Sebagai guru BK bukan dari sertifikasi guru BK, akan tetapi saya berasal dari guru mata pelajaran Bahasa Arab. Akan tetapi, karena tidak tersedianya guru BK di madrasah, maka saya diangkat menjadi guru BK berdasarkan rapat yang ditunjuk secara langsung oleh kepala madrasah dan wakamad-wakamadnya. Karena beliau-beliau melihat kompetensi-komptensi yang saya miliki khususnya dalam mengkonseling siswa, sehingga setelah diangkat menjadi guru BK saya aktif mengikuti pelatihan-pelatihan dan seminar tentang BK, dan anggota MGBK (Musyawarah Guru Bimbingan dan Konseling. Melalui MGBK itu, kita melakukan *sharing*

mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah yang terjadi pada siswa.(2018, September 07).

Menurut Fahri Kurniawan sebagai guru Mata Pelajaran Akidah Akhlak dan pembina organisasi OSIS dan PKS MAN 2 Bone bahwa: Dalam hal penerimaan tenaga pendidik senantiasa dilakukan berdasarkan kebutuhan madrasah atau menerima tenaga pendidik ketika ada kekosongan guru yang sedang domisili pindah ke madrasah lain atau yang lainnya, dan penerimaan tenaga pendidik juga dilakukan berdasarkan *background* pendidikan yang dimilikinya dan mengajar sesuai dengan *background* pendidikannya pula. Dalam hal peningkatan sumber daya manusia di madrasah baik dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa senantiasa mengalami peningkatan baik dari segi kualitas dan kuantitas yang dimilikinya. dalam penerimaan tenaga pendidik adalah mengetahui terlebih dahulu apa jurusannya/*background* pendidikannya dan menempatkan sesuai dengan kemampuannya. Dan untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya adalah dengan mengikuti seminar-seminar atau MGMP. (2018, September 06).

Menurut A. Masyiati sebagai guru mata pelajaran sebagai pembina organisasi PIK-R MAN 2 Bone bahwa: Dalam peningkatan kemampuan tenaga pendidik adalah dengan keikutsertaan guru dalam MGMP. Madrasah senantiasa memberikan ruang kepada guru untuk meningkatkan kemampuannya dengan *sharing* bersama guru-guru yang ada di

madrasah lain. Anggota MGMP Ekonomi terdiri guru mata pelajaran ekonomi dari setiap madrasah yang ada di kabupaten, baik yang berada dibawah naungan DIKNAS maupun dari KEMENAG. (2018, September 10).

Menurut Musdalifah sebagai pembina organisasi KIR dan guru Mata Pelajaran Bahasa Arab MAN 2 Bone bahwa: Pendidik di madrasah berpendidikan S dan S2. (2018, September 10). Kompetensi yang dimiliki tenaga guru juga dapat diketahui dengan ungkapan beberapa siswa di MAN 2 Bone, diantaranya menurut Muh. Khaeril Azhar sebagai ketua OSIS di MAN 2 Bone bahwa: Kemampuan guru dalam memberikan materi pelajaran sangat baik, guru senantiasa menguasai materi dan menjawab semua pertanyaan dari siswa. Guru senantiasa memberikan motivasi kepada siswa untuk senantiasa belajar, menyelesaikan soal-soal yang memiliki kemiripan penyelesaian dengan yang diberikan guru. (2018, September 10).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Fitri sebagai ketua organisasi Tahfids dan Tilawah di MAN 2 Bone bahwa: Guru senantiasa terbuka terhadap pertanyaan dari siswa serta menjawab berdasarkan fakta-fakta. Guru juga senantiasa memberikan contoh dalam pelaksanaan kegiatan ibadah, bersikap sopan santun dan saling menghormati dengan guru yang lain. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut, diketahui bahwa di MAN Kota watampone memiliki guru, pegawai,

laboran, kepala unit-unit, petugas kebersihan, dan satpam. Penempatan kesemua tenaga pendidik dan kependidikan tersebut pada umumnya sesuai dengan kemampuannya dan disiplin ilmunya. Namun masih ada yang belum tersertifikasi. Untuk tenaga pendidik baik PNS maupun non PNS hanya sekitar 95% mengajar sesuai dengan *background* pendidikannya.. Kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik adalah kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi paedagogik, dan kompetensi sosial.

5. Standar Sarana dan Prasarana

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Kegiatan sarana prasarana mencakup perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan. Untuk pengadaan sarana dan prasarana di madrasah disesuaikan dengan kebutuhan dan Rencana Kerja Madrasah (RKM). (2018, September 27). Menurut Hj. Nurhaedah sebagai Wakamad Sarana dan Prasarana di MAN 2 Bone bahwa: Kkepala madrasah setiap tahunnya melakukan penambahan sarana dalam kelas, seperti meja dan bangku. (2018, September 27). Begitu pula H. Mslimin Kepala MAN 1 Bone mengemukakan bahwa pengadaan sarana dan prasarana disesuaikan dengan kesiapan anggaran. (28 Agustus 2018).

Berdasarkan hasil observasi di MAN Kota Watampone yang terdiri dari MAN 1 Bone dan MAN 2 Bone dapat diketahui bahwa: Lahan kedua madrasah tersebut luas dan bangunan-bangunan yang ada di atasnya memenuhi syarat keselamatan

karena bangunannya kokoh (tidak ada bangunan lapuk), memiliki alat pemadam kebakaran, tersedia tempat sampah baik dalam kelas maupun di pekarangan, bangunan bertingkat dilengkapi dengan tangga yang lebar. Sebagaimana yang dikemukakan oleh H. Abbas Kepala MAN 1 Bone bahwa: Setiap bangunan di madrasah aman untuk keselamatan karena konstruksinya kuat dan tidak ada bangunan yang lapuk karena jika ada bangunan yang kondisinya kurang baik maka direhabilitasi. (28 Agustus 2018).

Begitupula berdasarkan hasil obserbasi di MAN Kota Watampone dapat diketahui bahwa semua bangunan memenuhi syarat kesehatan karena memiliki ventilasi, pencahayaan, sanitasi, tempat sampah, bahan bangunannya aman. Sebagaimana H. Muslim bertutur bahwa di MAN 1 Bone dilakukan perbaikan secara berkala meliputi pengecatan, perbaikan plafon, perbaikan lantai dan sebagainya. (26 Agustus 2018). Begitupula di MAN Kota Watampone memiliki instalasi listrik lebih dari 10.000 watt. Hj. Nurhaedah sebagai wakamad sarana dan prasarana di MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: Ada 4 kwh yang tersedia di madrasah, sehingga setiap alur kelas memiliki aliran listrik yang berbeda. Begitupula di madrasah telah tersedia taman-taman di depan kelas, taman baca di belakang setiap kelas yang menyebar di madrasah, serta adanya taman yang dibangun di depan ruangan wakamad dan BK dalam menciptakan suasana nyaman di madrasah. (2018, September 27).

Berdasarkan observasi di MAN Kota Watampone memiliki ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium biologi, ruangan aula, ruang laboratorium fisika, ruang laboratorium kimia, ruang laboratorium Komputer, ruang laboratorium bahasa, ruang pimpinan, ruang guru, ruang tenaga administrasi, tempat ibadah, ruang konseling, ruang UKS, ruang organisasi kesiswaan, jamban, gudang, ruang sirkulasi, tempat bermain/berolahraga, kantin, tempat parker, ruang satpam, ruang pengembangan keterampilan. Namun saja ruangan Laboratorium Fisika dan Laboratorium Biologi di Man 2 Bone menyatu. Sedangkan Ruangan Laboratorium di MAN 1 Bone tidak terlalu luas.

Begitupula semua ruangan dilengkapi dengan fasilitas penunjang pelaksanaan kegiatan. Sebagaimana wakamad sarana dan prasarana MAN 1 Bone yaitu Muhammad Firman mengatakan bahwa: Sarana dan prasarana madrasah senantiasa di adakan setiap tahun berdasarkan kebutuhan. Misalnya, pada tahun 2018 diadakan beberapa proyektor/LCD, komputer guna menunjang proses pembelajaran. (28 Agustus 2018). Senada yang diungkapkan oleh A. Sudirman Abu sebagai Kepala Perpustakaan MAN 1 Bone bahwa: Perpustakaan di MAN 1 Bone terdiri dari ruang pimpinan, ruangan staf, dan koleksi buku fiksi dan non fiksi. Begitupula tersedianya jaringan wifi diperpustakaan guna menujung proses pembelajaran. (2018, Agustus 28). Wahyu Kepala Unit Bk MAN 1 Bone juga mengemukakan bahwa:

Sarana dan prasarana BK terdiri dari ruang BK, meja, bangku, dan satu unit komputer. (2018, Agustus 30). Sebagaimana penuturan Ridwan Rahmat sebagai guru BK dan pengelola masjid MAN 2 Bone bahwa: Fasilitas BK, terdiri dari ruangan BK, komputer, lemari, dan kursi. Adapun fasilitas yang ada di musholla diantaranya: kipas angin, lemari tempat alat shalat, karpet, sejadah, talkum, al-Quran dan alat shalat lainnya. (2018, September 07). Hal yang sama juga dijelaskan oleh Abdul Rahman sebagai pengelola UKS dan guru mata pelajaran PKN MAN 2 Bone bahwa: Fasilitas yang ada di UKS seperti matras, alat penimbang, alat tensi, alat ukur tinggi badan, tanduk, termometer dan lemari sebagai tempat obat-obatan. (10 September 2018). Hal yang sama diungkapkan oleh Kasmawati sebagai Kepala Laboratorium Biologi MAN 1 Bone bahwa: Alat-alat yang ada dalam laboratorium cukup banyak, diantaranya, rangka manusia, sistem pencernaan, sistem pernapasan, sistem indera, lapisan kulit, dan lainnya, yang berguna untuk memudahkan siswa dan guru dalam proses pembelajaran biologi dengan menunjukkan secara langsung materi yang ada dengan praktik yang dilakukan. Alat-alat yang ada dalam laboratorium senantiasa dilakukan pengadaan setiap tahunnya, khususnya bahan-bahan yang habis pakai. (2018, Agustus 29). Sebagaimana penuturan ketua pramuka MAN 2 Bone yaitu Jumari bahwa: WC yang ada di madrasah sudah

bagus, karena madrasah telah menyediakan sarana WC bagi siswa maupun guru secara terpisah. (2018, September 10).

Ketersediaan fasilitas disetiap unit-unit akan mengefektifkan pelaksanaan kegiatan. Namun masih ada beberapa fasilitas yang harus dibenahi seperti komputer, LCD, dan fasilitas laboratorium.

Baharuddin sebagai kepala Laboratorium Komputer MAN 1 Bone mengatakan bahwa: Jumlah komputer tidak sebanding jumlah siswa yang akan mengikuti UNBK. Jumlah komputer yang dibutuhkan untuk penggunaan secara maksimal adalah 100 buah, akan tetapi yang tersedia sekitar 40 komputer. (2018, Agustus 29). Rahmadani Syarif sebagai pengelola Laboratorium Bahasa MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa: Kursi dan meja kerja di laboratorium sekitar 20 buah sedangkan siswa perrombelnya sekitar 36 siswa sehingga tidak bisa memenuhi secara keseluruhan kebutuhan siswa. oleh karena itu, guru mata pelajaran sering melakukan praktikum dua kali, yaitu dengan membagi siswa yang praktikum kedalam dua bagian atau dengan memasukkan semua siswa dalam proses pembelajaran, akan tetapi sebagian siswa duduk melantai atau mengambil kursi diruangan lain, jika dibutuhkan. (2018, Agustus 30).

Hj. Nurhaedah sebagai wakamad sarana dan prasarana di MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: LCD penunjang proses pembelajaran masih terbatas jumlahnya sehingga tidak terpasang di ruang kelas. Maka solusinya adalah ketika ada guru yang ingin

melakukan proses pembelajaran dengan menggunakan media LCD maka dilakukan peminjaman secara bergantian. (2018, September 27).

Namun berdasarkan hasil wawancara dan observasi maka dapat diketahui bahwa fasilitas sudah memadai tapi masih ada yang harus dibenahi diantaranya penambahan komputer, ruangan laboiratorium, dan LCD.

6. Standar Pengelolaan

Perumusan visi, misi dan tujuan madrasah melibatkan semua *stakeholder* madrasah. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Perumusan visi misi madrasah melibatkan wakamad, guru-guru, komite madrasah yang terdiri dari orang tua siswa dan masyarakat. Visi misi madrasah disesuaikan dengan kebutuhan madrasah, sehingga visi misi yang ada akan senantiasa berubah seiring dengan perubahan kebutuhan madrasah. (2018, September 03).

Menurut penjelasan Tahar sebagai wakamad kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Dalam pengembangan visi misi madrasah, mulai tahun ini sudah dilakukan upaya pembaharuan dalam dokumen 1, dan insya Allah akan senantiasa dilakukan upaya penilaian terhadap ketercapaian visi, misi tersebut. Dan untuk tahun depan, akan dilakukan evaluasi kembali, apakah visi misi madrasah yang telah disusun sebelumnya masih sesuai dengan keadaan madrasah ataukan tidak. Jika masih sesuai, maka visi misi itu akan dilanjutkan, akan tetapi jika tidak sesuai maka akan

diadakan perubahan lagi. Untuk perumusan visi, misi yang ada di rumuskan oleh kepanitian dari madrasah tersendiri, yang terdiri dari kepala sekolah, wakamad-wakamad, guru-guru, komite madrasah, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat yang dianggap berkompeten dalam hal ini. (2018, Agustus 28).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakamad kesiswaan MAN 1 Bone yaitu H. Abd. Aziz bahwa dalam pengembangan visi misi senantiasa melibatkan *stakeholder* madrasah seperti komite sekolah, orang tua siswa, pengawas, dan tenaga pendidik dan kependidikan. (2018, Agustus 29).

Perumusan visi melalui analisis terhadap tantangan dan peluang madrasah, sebagaimana yang diungkapkan H. Abd. Aziz MAN 1 Bone, bahwa: Madrasah sudah memiliki peluang yang bagus terhadap pengembangan madrasah karena madrasah sudah diminati oleh masyarakat. Hal tersebut terbukti dengan peningkatan jumlah siswa pertahunnya. (2018, Agustus 29).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muh. Syukur sebagai Kepala Laboratorium Kimia MAN 1 Bone bahwa: Dalam pengembangan visi misi yang ada dalam laboratorium senantiasa disesuaikan dengan visi dan misi madrasah. (2018, September 30).

Dari hasil wawancara di atas, bahwa perumusan visi misi madrasah dilakukan dengan cara merumuskan, menetapkan dan mengembangkan visi, misi, dan tujuan melalui proses penetapan visi misi oleh semua warga madrasah dan komite madrasah yaitu

orang tua siswa, serta masyarakat yang memiliki kompeten dalam bidang itu. Rencana kerja madrasah disusun berdasarkan evaluasi madrasah. Visi misi yang ada dirumuskan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan pendidikan, analisis terhadap tantangan dan ancaman madrasah dan visi misi disosialisasikan kepada semua personel madrasah.

Setiap unit di madrasah memiliki struktur organisasi tersendiri yang di atur berdasarkan kemampuan *stakeholder*, dan kemampuan siswa dalam organisasi, dan adanya sistem manajemen organisasi dalam pelaksanaan suatu kegiatan, hal ini dapat diketahui dan dapat dilihat pada hasil wawancara dan obsedvasi di MAN Kota Watampone sebagai berikut:

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Misriah MAN 1 Bone sebagai guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia bahwa: Struktur organisasi yang ada dalam setiap unit sesuai dengan surat keputusan kepala madrasah berdasarkan musyawarah dengan wakamad-wakamadnya, dengan memperhatikan kompetensi yang dimiliki dan kualifikasinya. (2018, Agustus 29). Menurut Sarlinda sebagai ketua Pramuka Putri MAN 1 Bone bahwa: Organisasi pramuka memiliki program kerja yang akan dilaksanakan, dan kami berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Misalnya ada kegiatan pelaksanaan hari pramuka, hari lahir ambalan dan berbagai macam kegiatan-kegiatan kepramukaan lainnya. (2018, Agustus 31).

Dalam peraturan madrasah diatur dalam tata tertib siswa, khususnya masalah kedisiplinan siswa, juga setiap organisasi ekstrakurikuler memiliki peraturan tersendiri yang diatur oleh anggota organisasi beserta arahan pembina organisasi dan wakamad kesiswaan. (Hasrat, 2018, Agustus 31).

Dari hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa madrasah memiliki struktur organisasi yang memiliki surat keputusan baik dari surat keputusan dari pemerintah, maupun melalui surat keputusan kepala madrasah mengenai pengangkatan dan pemberian tugas tambahan kepada guru, baik dari setiap unit yang ada serta adanya struktur organisasi untuk setiap organisasi. Begitupula berdasarkan observasi, maka terlihat struktur di setiap unit di madrasah.

Menurut wakamad kesiswaan di MAN 2 Bone yaitu Muh. Nur Musbir mengatakan bahwa: Perumusan visi misi madrasah melalui rapat yang melibatkan semua stakeholder yang ada baik dari kepala madrasah, wakamad, guru, pegawai, dan serta komite madrasah. Sedangkan untuk visi misi setiap organisasi yang ada di madrasah ditetapkan oleh anggota organisasi bersama dengan pembina organisasi. Visi misi organisasi dirumuskan berdasarkan bidang dari organisasi itu, misalnya untuk organisasi keagamaan tentu visi misinya berbicara tentang peningkatan kemampuan dalam agama, organisasi PMR menentukan visi misi berdasarkan kesehatan dan lainnya, begitupun dengan organisasi lainnya di madrasah. Dimana setiap

visi misi yang ada di setiap organisasi juga harus menyesuaikan dengan visi misi madrasah karena wujud pencapaian dari visi misi madrasah adalah pencapaian visi, misi dari setiap organisasi. Dengan keikutsertaan siswa dalam organisasi maka diharapkan dapat menumbuhkan kembangkan kemampuan siswa, sehingga bagi siswa yang tidak memiliki nilai yang baik pada proses pembelajaran, maka dengan organisasi yang dia geluti dapat meningkatkan kemampuan siswa. Misalnya untuk organisasi olahraga dan seni, siswa dapat dilibatkan dalam perlombaan tingkat madrasah dan tingkat kabupaten dan kota. (2018, September 05).

Begitu pula halnya setiap unit di madrasah memiliki visi dan misi namun tidak bertentangan dengan visi dan misi madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Junaedah sebagai Kepala Laboratorium Bahasa di MAN 2 Bone bahwa: Laboratorium bahasa memiliki visi misi tersendiri yang disesuaikan dengan visi misi madrasah. Perumusan visi misi tersebut melibatkan semua guru mata pelajaran bahasa, yaitu Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab. (2018, September 06). Hal yang sama juga dijelaskan oleh Abdul Rahman sebagai pengelola UKS dan guru Mata Pelajaran PKN bahwa Unit Kesehatan Siswa juga memiliki visi misi. Berdasarkan hasil observasi maka jelas terlihat bahwa setiap organisasi ekstrakurikuler memiliki visi dan misi.

Dari hasil observasi dan wawancara di atas, bahwa dalam perumusan visi misi madrasah dilakukan secara musyawarah yaitu dengan melibatkan warga madrasah beserta komite madrasah yaitu orang tua siswa dan masyarakat. Dalam perumusan visi misi ini menyesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan dari madrasah. Setiap unit di madrasah juga memiliki visi misi tersendiri yang dirumuskan berdasarkan visi misi madrasah.

Setiap unit di madrasah memiliki struktur organisasi tersendiri yang disesuaikan dengan visi misi madrasah. H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone menuturkan bahwa: Untuk penempatan kepala unit-unit dan pembina organisasi juga harus ada sertifikatnya. Misalnya sebagai kepala laboratorium biologi, fisika, kimia, bahasa, dan komputer, dan pembina organisasi. Karena dalam pemberian tugas tambahan tersebut juga harus tercover dalam jam pelajarannya, maka jika kepala unit tidak memiliki sertifikasi dalam jabatannya, maka jam pelajaran tersebut tidak bisa ditambah. Nanti bisa tercover jam pelajarannya jika sudah memiliki jam pelajaran, misalnya sebagai kepala labroatorium memiliki 12 jam pelajaran, tapi bilai dia tidak memiliki sertifikat maka jam pelajarannya tidak bisa tercover dan hanya sia-sia penempatannya dalam suatu unit, begitupun dengan pembina-pembina organisasi.(2018, September 27).

Dalam pengembangan organisasi setiap unit maka dibutuhkan sistem informasi manajemen, sebagaimana yang

diungkapkan oleh H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen dalam mendukung administrasi pendidikan, melalui SIMAK-BMN, aplikasi SAIBA, aplikasi E-Rekon, aplikasi inventaris, dan aplikasi data Emis.. (2018, September 27).

Maryana sebagai kepala perpustakaan MAN 2 Bone bahwa: Dalam unit perpustakaan sebagai kepala perpustakaan dibantu oleh tiga tenaga perpustakaan, khusus untuk pegawai, untuk satu orang berpendidikan SMA dan yang lainnya berlatar pendidikan S1. Sehingga ada struktur tersendiri, dan setiap pegawai perpustakaan memiliki tupoksi yang berbeda-beda, misalnya ada pustakawan yang berfungsi sebagai layanan referensi, petugas peminjaman dan pengembalian buku. (2018, September 08).

Junaedah sebagai Kepala Laboratorium Bahasa MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: Struktur organisasi antaranya adalah pimpinan laboratorium, ada teknisi dan pengelola. Sistem manajemen suatu organisasi di laboratorium didukung dengan adanya aturan atau tata tertib, misalnya salah satu hal yang penting adalah masalah kebersihan dari laboratorium itu sendiri, bahwa bagi kelas yang menggunakan laboratorium dalam proses pembelajaran memiliki kewajiban untuk menjaga kebersihan dan setelah proses pembelajaran wajib merapikan kursi-kursi yang ada di laboratorium, dan lain sebagainya. Ketika terjadi kerusakan pada alat atau fasilitas yang ada di laboratorium baik sengaja

maupun tidak sengaja dilakukan oleh siswa, maka proses tersebut dikembalikan kepada madrasah dan tidak pernah dilakukan penggantian barang-barang atau fasilitas yang ada oleh siswa, namun sampai sekarang ini tidak pernah terjadi kerusakan yang dilakukan oleh siswa karena pemahaman siswa juga sudah baik, tidak seperti anak-anak SD atau SMP, yang masih butuh pemberian informasi dan selalu ingin ditegur oleh guru. Akan tetapi, sebaik mungkin diadakan terhadap pengelolaan khususnya dalam pemeliharaan serta perbaikan terhadap fasilitas-fasilitas yang ada di laboratorium. (2018, September 06).

Sehubungan dengan prestasi yang dimiliki oleh siswa dalam organisasi diungkapkan oleh Hj. Sanatang sebagai guru mata pelajaran al- Qur'an hadis dan pembina tahfids dan tilawah bahwa: Prestasi dari organisasi ini diantaranya adalah adanya beberapa siswa yang lolos mewakili Kabupaten Bone untuk muhasabah di tingkat provinsi. (2018, September 05).

Menurut penjelasan Abdul Rahman sebagai pengelola UKS dan guru mata pelajaran PKN MAN 2 Bone bahwa: Struktur organisasi dirumuskan berdasarkan keputusan rapat, sehingga di unit UKS, kepala UKS dibantu dengan beberapa anggota dalam pengelolaan UKS berdasarkan struktur organisasi. (2018, September 07).

Menurut Musdalifah sebagai pembina organisasi KIR dan guru mata pelajaran Bahasa Arab MAN 2 Bone bahwa: Mengenai aturan akademik di madrasah ada aturan-aturan tertentu

yang diterapkan, misalnya larangan membawa hp bagi siswa, dan jika siswa melanggar berurusan dengan guru BK, serta dilakukan pemanggilan kepada orang tua melalui wali kelas siswa yang bersangkutan. Untuk aturan organisasi yang ada di madrasah, siswa dapat memilih beberapa organisasi yang ada di madrasah, misalnya beberapa dan kebanyakan siswa yang dari organisasi KIR juga merupakan anggota organisasi ROHIS. (2018, September 10). Senada yang diungkapkan oleh Sulaiman Ketua Organisasi PKS MAN 2 Bone bahwa: Setiap organisasi di madrasah memiliki struktur organisasi tersendiri yang dirumuskan ketika suatu kepengurusan dibentuk. Setiap organisasi juga memiliki aturan-aturan atau tata tertib yang mengatur anggota organisasi, sehingga peraturan yang harus dipenuhi oleh siswa bukan hanya peraturan atau tata tertib siswa di madrasah juga tata tertib organisasi. (2018, September 10).

Dari hasil observasi dan wawancara di atas, maka dapat diketahui bahwa setiap unit di madrasah memiliki struktur tersendiri yang diatur berdasarkan keputusan rapat. Begitupun dengan organisasi yang ada di madrasah juga memiliki struktur tersendiri yang terdiri dari anggota organisasi, pengurus organisasi, pembina, wakamad kesiswaan serta kepala madrasah. Madrasah memiliki Sistem Informasi Manajemen tersendiri yang diatur oleh madrasah, serta unit yang ada didalamnya seperti /tata tertib dan peningkatan prestasi siswa dalam setiap organisasi.

7. Standar Pembiayaan

Standar pembiayaan pendidikan adalah biaya minimum yang diperlukan sebuah satuan pendidikan agar dapat melaksanakan kegiatan pendidikan selama satu tahun. Biaya disini meliputi biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. Standar pembiayaan diatur dalam Permendiknas No. 41 Tahun 2007. Biaya Investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya operasi nonpersonalia meliputi: biaya alat tulis sekolah (ATS), biaya bahan dan alat habis pakai (BAHP), biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan, biaya daya dan jasa, biaya transportasi atau perjalanan dinas, biaya konsumsi, biaya asuransi, biaya pembinaan siswa atau ekstra kurikuler, biaya uji kompetensi, biaya praktek kerja industri, dan biaya pelaporan.

Pembiayaan di MAN Kota Watampone yang meliputi biaya investasi, biaya operasi non personalia dirumuskan setiap tahunnya dengan melibatkan stakeholder terkait. Pembiayaan ini dikelola dengan baik, dan menyesuaikan dengan kebutuhan semua unit di madrasah. Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Rencana Kerja Anggaran (RKA) disusun setiap tahunnya dengan melibatkan stakeholder madrasah. Dalam RKA termuat dana penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, belanja modal, Honorarium pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan habis pakai, dan biaya

operasi pendidikan (seperti biaya listrik, biaya server, biaya pemeliharaan dan lain-lain. (29 Agustus 2018). Senada yang dikemukakan oleh H. Muslimin Kepala MAN 1 Bone bahwa: Pengelolaan dana DIPA Madrasah harus berdasarkan petunjuk teknis pengelolaan anggaran dan semua penggunaan anggaran harus dipertanggung jawabkan. (28 Agustus 2018). Pernyataan tersebut didukung oleh ketersediaan dokumen Laporan Pertanggungjawaban Anggaran (LPJ) di MAN Kota Watampone.

Menurut Muh. Sukri sebagai operator bendahara di MAN 2 Bone bahwa: Madrasah memiliki RKA untuk investasi 3 tahun terakhir. Dalam RKA juga telah disiapkan untuk dana personalia dan dana nonpersonalia madrasah. Misalnya dana operasi tenaga pendidik, dan kependidikan, dana operasional belajar mengajar, biaya perjalanan dinas (untuk tenaga pendidik, dan kependidikan, serta siswa) biaya pemeliharaan sarana dan prasarana, pembiayaan daya listrik pertahunnya, dana air serta dana untuk telepon. Adapun uang yang tidak terpakai akan kembali lagi ke Negara. (2018, September 27).

Terkait dengan pengelolaan pembiayaan biaya dinas tenaga pendidik dan kependidikan, serta pemberian gaji honorer sebagaimana diungkapkan oleh Adriana sebagai bendahara di MAN 1 Bone bahwa: Biaya transportasi perjalanan dinas guru-guru maupun siswa telah dianggarkan. Untuk pemberian gaji kepada tenaga pendidik sudah diadakan secara langsung masuk ke rekening masing-masing guru, karena sudah tidak terjadi lagi

secara manual. Setiap awal bulannya semua gaji tenaga pendidik dan kependidikan diberikan melalui rekening masing-masing, dan ketika telah masuk ke rekening masing-masing berdasarkan sms banking yang dimilikinya, maka pihak yang berkepentingan tersebut, tinggal menyelesaikan administrasi dengan menandatangani buku yang telah disediakan oleh bendahara dalam pemberian gaji/upah untuk keperluan arsip di madrasah. (2018, Agustus 29).

Prioritas anggaran juga tertuju pada kegiatan kesiswaan guna mewujudkan siswa yang berprestasi dan berdaya saing. Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Dana madrasah juga di alokasikan secara khusus untuk pembiayaan kegiatan kesiswaan. (2018, September 27). Senada hal tersebut, Menurut Adriana sebagai bendahara di MAN 1 Bone bahwa pembiayaan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan jumlah organisasi di madrasah, karena dana yang dimiliki madrasah khusus untuk pembinaan organisasi harus dibagi secara merata kepada semua organisasi yang ada di madrasah, yang jumlahnya banyak. Hal ini diupayakan agar tidak terjadi kecemburuan sosial antar organisasi. Namun pencairan anggaran kegiatan harus didahului dengan proposal kegiatan. (2018, Agustus 29).

Menurut Fahri Kurniawan sebagai pembina organisasi OSIS dan PKS MAN 2 Bone mengatakan bahwa: Dana untuk kegiatan kesiswaan mencakup biaya perjalanan dinas bagi siswa

yang mewakili madrasah dalam mengikuti kegiatan lomba atau kegiatan lainnya. (2018, September 06). Menurut Muh. Khaeril Azhar sebagai Ketua OSIS di MAN 2 Bone bahwa: Madrasah senantiasa memberikan bantuan berupa dana setelah mengajukan proiposal kegiatan kekepala madrasah. (2018,September 10). Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat diketahui bahwa anggaran dialokasikan untuk semua unit yang ada di madrasah.

Di samping hal tersebut, MAN Kota Watampone pernah mendapat sumbangan untuk perbaikan masjid. Sebagaimana yang dikemukakan oleh H. Abbas Kepala MAN 2 Bone bahwa: Salah satu toko bahan bangunan memberikan sumbangan perbaikan atap masjid berupa seng. (2018 Agustus 7). Dilain pihak, Adriana sebagai bendahara di MAN 1 Bone mengemukakan bahwa: Pembangunan di MAN 1 Bone merupakan swadaya dari alumni madrasah dan dari guru-guru. (2018, Agustus 29).

Segala sesuatu yang terkait dengan penggunaan anggaran senantiasa dilaporkan. Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Setiap dana yang digunakan senantiasa dibuatkan laporan pertanggungjawaban. (2018, September 27). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muh. Sukri operator bendahara di MAN 2 Bone, bahwa kwitansi harus sesuai dengan dana yang dikeluarkan dan semua kwitansi tersebut harus dilampirkan dalam laporan pertanggungjawaban. (2018, September 8). Begitu pula menurut Fahri Kurniawan sebagai pembina organisasi OSIS dan PKS MAN 2 Bone bahwa: Untuk

laporan pertanggungjawaban kegiatan organisasi diserahkan kewakamad kesiswaan dan kepala madrasah. (2018, September 06).

Dari hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa pelaporan pertanggungjawaban dana dilakukan oleh semua unit yang terkait.

8. Standar Penilaian

Penilaian merupakan proses untuk mengukur ketercapaian proses pembelajaran. Menurut penjelasan Tahar sebagai wakamad kurikulum MAN 1 Bone bahwa: Standar penilaian yaitu KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) disusun berdasarkan mata pelajaran yang ada secara berbeda beda, dan untuk satu mata pelajaran memiliki KKM yang sama tiap angkatan/tingkatan kelasnya. Yang disusun oleh guru masing-masing berdasarkan rumpun guru mata pelajaran. Hal yang dinilai berdasarkan 3 aspek, yaitu aspek kognitif, aspek afektif, dan aspek psikomotorik siswa. (2018, Agustus 28).

Menurut penuturan Muhammad Rafi sebagai wakamad Humas MAN 2 Bone bahwa: Standar penilaian mata pelajaran fiqh ditetapkan berdasarkan kesepakatan semua guru mata pelajaran fiqhi melalui forum rapat rumpun mata pelajaran fiqh. (2018, September 06). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Maryana sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia MAN 2 Bone bahwa penilaian yang dilakukan di madrasah sesuai dengan kurikulum yang berlaku yaitu kurikulum 2013, maka melakukan

penilaian dari tiga aspek, yaitu aspek afektif, kognitif, dan aspek psikomotorik siswa. Akan tetapi satu hal yang sangat diperhatikan dalam mata pelajaran adalah kompetensi afektif (sikap) siswa, karena sikap merupakan awal dari peningkatan kompetensi yang lain. (2018, September 08).

Hal yang sama diungkapkan oleh Marta sebagai guru Mata Pelajaran Biologi MAN 2 Bone bahwa: Standar penilaian Mata Pelajaran Biologi setiap tingkatannya berbeda, misalnya kelas 10 yaitu nilai 70, kelas 11 nilai 73, dan kelas 12 nilai 75. Akan tetapi ada perbedaan standar penilaian untuk setiap mata pelajaran karena setiap mata pelajaran memiliki Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) yang berbeda. Penilaian yang dilakukan terhadap diri siswa adalah pertama, penilaian sikap, contohnya sikap menghargai sesama, kesungguhan belajar, kedisiplinan, kesopanan, dll. Kedua, penilaian kognitif. Penilaian kognitif dilakukan dengan ulangan harian, dan ulangan semester, dan keaktifan siswa dalam proses pembelajaran. Ketiga, penilaian psikomotorik dilakukan pada saat praktikum, bagaimana siswa melakukan praktikum sesuai dengan prosedur yang ada, dan kreativitas dalam menghasilkan suatu percobaan praktikum. (2018, September 07).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Rosmawati sebagai guru Mata Pelajaran Biologi MAN 2 Bone bahwa: Hal yang dinilai dalam diri siswa adalah kedisiplinan, pengetahuan, dan sikap siswa. Adapun kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) setiap

mata pelajaran ditetapkan melalui rapat tahunan. (2018, September 07).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Junaedah sebagai Kepala Laboratorium Bahasa MAN 2 Bone bahwa: Aspek yang dinilai dari siswa adalah akhlak, psikomotorik, dan kognitifnya. Untuk penilaian psikomotorik pada saat proses pembelajaran di kelas, dan pada saat ujian, karena ada senantiasa praktek ketika ujian semester, dan untuk penilaian afektif atau sifat/karakter dari siswa adalah melakukan penilaian selama siswa berada dalam lingkungan madrasah, bukan hanya pada saat proses pembelajaran, misalnya ketika siswa berpapasan dengan guru baik kepada saya sebagai guru mata pelajaran atau sikap mereka ketika berpapasan dan berbicara kepada rekan-rekan guru. Terkhusus untuk penilaian kognitif siswa dilakukan pada saat proses pembelajaran di kelas, dan pada saat ujian. (2018, September 06).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sahabuddin guru Mata Pelajaran Ekonomi di MAN 2 Bone: Bahwa hal-hal yang harus termuat dalam pemberian nilai siswa adalah selalu memberikan penilaian yang paling utama kepada siswa adalah akhlak siswa, karena jika akhlak yang baik, karakter siswa, maka tingkat kehadiran siswa juga akan baik, serta kompetensi pengetahuannya juga akan baik. (2018, September 07).

Menurut Fahri Kurniawan sebagai guru Mata Pelajaran Akidah Akhlak dan pembina organisasi OSIS dan PKS di MAN 2

Bone bahwa: Standar penilaian mata pelajaran telah ditentukan mulai dari kelas 1, 2, dan 3. Jadi, apabila ada siswa yang tidak mendapatkan nilai sesuai standar yang telah ditentukan, maka dilakukan pengulangan baik dalam bentuk remedial. (2018, September 06).

Menurut A. Masyiati sebagai guru mata pelajaran sebagai pembina organisasi PIK-R MAN 2 Bone bahwa: Salah satu yang dinilai dalam diri siswa adalah kejujuran dan usaha. Kejujuran dan usaha merupakan hal yang sangat berharga karena kesuksesan seseorang sangat ditentukan dari kejujuran dan usahanya. Usaha siswa sangat dijunjung tinggi, karena walaupun bagaimana pintarnya seorang siswa akan tetapi dia tidak mengerjakan tugas, maka tidak dapat dinilai, dan lebih baik siswa yang bodoh akan tetapi senantiasa berusaha mengerjakan tugasnya. Karena yang paling utama dinilai itu adalah prosesnya. Penilaian lainnya adalah kedisiplinan, mengenai ketepatan waktu siswa dalam mengumpulkan tugasnya, dan yang terakhir yang harus diperhatikan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh siswa, mengenai benar atau tidaknya tugas yang diberikan. Untuk penetapan standar nilai suatu mata pelajaran telah ditetapkan dalam rapat tahunan untuk setiap tingkatannya berbeda, sedangkan untuk setiap mata pelajaran nilai standarnya adalah sama. Sebagai guru mata pelajaran ekonomi, dan ketika ada siswa yang tidak mencapai nilai standar maka dilakukan remedial. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara di atas, diketahui bahwa penilaian yang dilakukan oleh guru mata pelajaran yaitu penilaian kognitif, penilaian afektif, dan penilaian psikomotorik siswa. Jika ada siswa yang tidak mencapai standard penilaian maka diremedial.

Langkah-langkah yang dilakukan guru mata pelajaran dalam melakukan penilaian,remedial dan pengayaan kepada siswa, dapat dilihat pada hasil wawancara di MAN Kota Watampone. Marta sebagai Kepala Laboratorium Biologi MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: Langkah-langkah yang dilakukan dalam proses penilaian siswa, adalah bentuk penilain yang diberikan kesiswa adalah penilaian harian dan penilaian semester. Apabila masih ada siswa yang tidak memnuhi standard penilaian maka dilakukannlah remedial. Misalnya siswa diberikan tugas menghafal nama-nama ilmiah tumbuhan hewan, rangka manusia dan lain sebagainya sesuai dengan materi yang diremedialkan. (2018, September 07).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ernawati sebagai Kepala Laboratorium Kimia MAN 2 Bone bahwa: Salah satu langkah penilaian adalah memberikan siswa ulangan, dalam penilaian kognitifnya, selanjutnya penyesuain nilai yang didapat siswa dengan standar yang telah ditentukan. Oleh karena itu, banyak siswa yang melakukan remedial ketika nilainya tidak mencapai standar, melalui pemberian waktu kepada siswa untuk belajar kembali materi-materi yang akan diulangankan, kemudian memberikan pengulangan baik di kelas atau pada saat jam

istirahat di ruang guru. Hal ini terjadi karena pelajaran kimia merupakan salah satu mata pelajaran yang susah bagi siswa, karena belajar tentang bahan-bahan kimia, dan molekul-molekul, dan reaksi-reaksi yang terjadi didalamnya. Setiap kegiatan praktikum-praktikum di laboratorium maka siswa diberikan tugas untuk membuat laporan praktikum, dan ketika ada praktikum yang tidak berhasil, maka tidak dilakukan pengulangan terhadap proses praktikum itu, dan bagi siswa yang tidak berhasil praktikumnya, maka dapat melihat praktikum siswa yang berhasil. Pengulangan praktikum tidak dilakukan karena keterbatasan waktu yang dimiliki, dan konten kompetensi dasar dan setiap KD yang harus ditentukan berdasarkan RPP yang telah direncanakan setiap pertemuan. (2018, September 07).

Sebagaimana penuturan ketua pramuka yaitu Jumari di MAN 2 Bone bahwa: Evaluasi yang dilakukan guru yaitu ulangan harian, ulangan semester, evaluasi setiap pertemuan. Hal tersebut dilakukan untuk mengukur kemampuan siswa. Guru juga senantiasa memberikan kisi-kisi atau batasan materi kepada siswa sebelum proses evaluasi dilakukan, sehingga siswa telah mengetahui materi-materi yang akan diujikan pada saat evaluasi, dan siswa mempersiapkan diri terlebih dahulu. (2018, September 10). Hal yang sama juga diungkapkan oleh siswa Fitri sebagai Ketua Organisasi Tahfids dan Tilawah MAN 2 Bone bahwa: Langkah-langkah yang dilakukan guru dalam memberikan penilaian yaitu guru terlebih dahulu memberikan materi,

kemudian memberikan kisi-kisi materi yang akan dievaluasi, baik dalam bentuk evaluasi tanya jawab yang dilakukan guru, pemberian tugas tambahan di rumah, serta kegiatan proyek praktikum. (2018, September 10).

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa proses penilaian dilakukan dengan langkah-langkah pemberian materi terlebih dahulu, kisi-kisi materi, dalam pemberian penilaian dilakukan dengan cara pemberian tugas, evaluasi tanya jawab, ulangan harian, ulangan semester. Selanjutnya apabila ada siswa yang tidak mencapai nilai standar yang ditetapkan maka dilakukan remedial baik berbentuk lisan maupun tertulis.

Upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone tentu memiliki hambatan dalam pelaksanaannya. Hambatan-hambatan yang ada dapat diminimalisir atau dapat dihindari dengan pemberian solusi yang terbaik dalam penyelesaian setiap masalah. Peningkatan mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, tidak luput dari hambatan dalam pelaksanaannya, baik yang berasal dari dalam madrasah maupun dari luar madrasah. Mutu pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga pendidikan mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari anggaran, kurikulum, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, dan hubungan dengan masyarakat.

BAB IX

HAMBATAN DALAM IMPLEMENTASI KOMPETENSI KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Hambatan dalam implementasi kompetensi dalam peningkatan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone dijumpai pada anggaran, proses pembelajaran, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, dan siswa.

1. Anggaran

Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa Dana madrasah terbatas untuk membiayai semua kebutuhan madrasah secara sekaligus pertahunnya. Oleh karena itu, dalam perencanaan kegiatan dan pelaksanaan kegiatan harus menyesuaikan dengan kesiapan anggaran. (2018, September 03). Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa dalam peningkatan mutu pendidikan harus ditunjang oleh anggaran. Penggunaan anggaran harus disesuaikan dengan petunjuk teknis yang berlaku sehingga kegiatan yang dilakukan misalnya pengadaan buku mata pelajaran, pelatihan-pelatihan, pengadaan mobiler, pengadaan wifi dan lain sebagainya tidak bisa dilakukan secara maksimal dalam kurung waktu satu tahun tersebut. Oleh karena itu, maka kegiatan dilakukan secara bertahap guna memenuhi kebutuhan di madrasah. (2018, November 03). Sebagaimana penjelasan bendahara MAN 2 Bone yaitu Musdalifah bahwa: Anggaran yang tersedia tidak bisa

memenuhi secara maksimal semua kebutuhan madrasah dalam pertahunnya oleh karena itu hendaklah dilakukan secara berangsur dan juga berdasarkan skala prioritas kebutuhan madrasah. (2018 November 03).

Berdasarkan keterangan tersebut, maka dapat diketahui bahwa kesiapan anggaran tidak bisa memenuhi semua kebutuhan secara sekaligus. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan dilakukan secara bertahap dan berdasarkan skala prioritas. Sebagaimana Wakamad kesiswaaan di MAN 1 Bone yaitu H. Abd. Aziz mengungkapkan bahwa: Kegiatan kesiswaan sudah terlaksana namun sarana sarana prasarana kesiswaan masih perlu ditingkatkan. Contohnya; Sekretariat setiap organisasi berada dalam satu lingkup ruangan, masih terbatasnya anggaran kegiatan kesiswaan, dll. Hal tersebut disebabkan karena anggaran madrasah terbatas sementara banyak kegiatan lain yang harus dilaksanakan. (2018, Agustus 29).

Berdasarkan keterangan tersebut, maka dapat dipahami bahwa ada keterbatasan anggaran untuk memenuhi semua kegiatan madrasah pertahunnya. Jadi hal yang dilakukan dengan keterbatasan anggaran tersebut yaitu melakukan kegiatan pengadaan maupun pelatihan–pelatihan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara bertahap jadi seiring perkembangan waktu maka terakumulasi semua kebutuhan madrasah akan terpenuhi.

2. Proses Pembelajaran

Menurut penjelasan Tahar sebagai wakamad kurikulum di MAN 1 Bone bahwa: Salah satu hambatannya dalam proses pembelajaran adalah jumlah siswa yang terlalu banyak dalam satu rombongan belajar, sehingga pencapaian kualitas pembelajaran tidak maksimal. Jumlah siswa setiap kelasnya rata-rata 40 siswa, sedangkan idealnya yaitu 30-36 jumlah siswa perrombongan belajar. (2018, Agustus 28). Begitupula hambatan lain yang dikemukakan oleh H. Beddu Sollong sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia di MAN 1 Bone bahwa: Sebagian siswa memiliki motivasi belajar dan kemampuan yang rendah sehingga harus menggunakan media dan metode pembelajaran yang bervariasi serta selalu memberikan semangat kepada siswa. Oleh karena itu, diperlukan sikap sabar dalam mendidik karena dengan kesabaran dan ketekunan dalam mendidik maka akan membuahkan hasil yang baik. (2018, Agustus 29).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh A. Sudirman Abu, sebagai Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia di MAN 1 Bone bahwa: Hambatan yang sering dijumpai dalam pembelajaran adalah (1) siswa sering ribut dalam kelas walaupun sudah diberikan peringatan. Ada beberapa alasan sehingga hal tersebut terjadi, yaitu: siswa ingin diperhatikan oleh guru, siswa memang memiliki kebiasaan suka mengganggu temannya, (2) referensi buku pelajaran yang masih kurang, karena kurikulum yang senantiasa selalu berubah (3) media pembelajaran terbatas.

Berdasarkan masalah tersebut maka, guru menetapkan aturan tata tertib dalam pembelajaran. Mengenai keterbatasan refrensi, maka dilakukanlah pengadaan buku pelajaran secara bertahap. (2018, Agustus 28). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Misriah sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia di MAN 1 Bone bahwa: Buku pelajaran merupakan salah satu faktor penunjang dalam proses pembelajaran. Namun karena terjadinya perubahan kurikulum sehingga ada satu keterbatasan dalam proses pembelajaran di MAN 1 Bone adalah keterbatasan jumlah buku pelajaran. (2018, Agustus 29).

Berdasarkan wawancara dengan responden bahwa Siswa yang datang terlambat mengikuti proses pembelajaran maka akan mendapat peringatan. Begitupula penjelasan dari seorang siswa apabila terlambat sepuluh menit dalam proses pembelajaran maka guru melarang siswa untuk masuk belajar.

Hj. Sanatang sebagai guru mata pelajaran al-Qur'an hadis dan pembina tahfids dan tilawah MAN 2 Bone mengungkapkan bahwa: Dalam pelaksanaan proses pembelajaran biasanya terkendala pada ketersediaan alat peraga. Namun Kepala madrasah senantiasa memberikan motivasi dalam membangun kreativitas dalam mengajar sehingga terkadang membuat alat peraga kalau memang alat peraga yang dibutuhkan tidak tersedia. (2018 November 03). Hal yang sama diungkapkan juga oleh Syaharuddin Hamzah MAN 2 Bone sebagai pengelolah laoratorium komputer bahwa: Jumlah computer tidak seimbang

dengan jumlah siswa sehingga komputer dipergunakan lebih dari satu orang pada saat pembelajaran berlangsung. (2018 November 03). Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Guna mewujudkan proses pembelajaran yang efektif, maka disiapkanlah fasilitas penunjang seperti ruang kelas yang variatif, LCD, papan tulis, dan alat mobiler lainnya. Namun keberadaan LCD belum mencukupi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dimanfaatkanlah berbagai media penunjang sehingga pelaksanaan proses pembelajaran tetap lancar. (2018 November 03).

Selain hambatan yang bersumber dari fasilitas pembelajaran juga bersumber dari siswa itu sendiri. Sebagaimana penjelasan dari Marta sebagai Guru Bidang Studi Biologi MAN 2 Bone bahwa: Hambatan dalam proses pembelajaran yaitu adanya kebutuhan dan karakter siswa yang berbeda-beda. Namun untuk menciptakan proses pembelajaran yang efektif maka melakukan pengelolaan kelas dengan menggunakan metode yang bervariasi. (2018, September 07).

Menurut Musdalifah sebagai guru bidang studi Bahasa Arab MAN 2 Bone bahwa: Bidang Studi Bahasa Arab merupakan salah satu hal yang pada umumnya dianggap sulit oleh siswa karena membutuhkan kompetensi lain untuk penguasaannya seperti kemampuan membaca al-Quran. Oleh karena itu, bagi siswa yang tidak lancar membaca al-Quran maka diikutkan dalam program kegiatan belajar mengaji yang

dibimbing langsung oleh guru yang ditunjuk oleh kepala madrasah. Begitu pula dalam pembelajaran Bahasa Arab juga dijumpai siswa yang kurang termotivasi untuk belajar Bahasa Arab sehingga diterapkanlah metode pembelajaran yang bervariasi, mempergunakan media, dan menyampaikan materi dengan cara yang mudah dipahami. (2018, September 10).

Menurut Muh. Khaeril Azhar sebagai siswa di MAN 2 Bone bahwa: Dalam proses pembelajaran terkadang ada siswa yang ribut dan suka mengganggu temannya. Tindakan guru pada saat itu adalah berusaha menertibkan kelas dengan cara memberikan teguran atau memindahkan posisi tempat duduknya. (2018, September 10).

Berdasarkan informasi di atas terkait hambatan dalam proses pembelajaran di MAN Kota Watampone maka dapat diketahui bahwa adapun faktor penghambat terwujudnya proses pembelajaran yang efektif adalah: jumlah buku pelajaran tidak sesuai dengan jumlah siswa; keterbatasan alat peraga, komputer dan LCD; masih ada siswa yang kemampuan mengaji dan motivasi belajarnya rendah; serta masih ada siswa yang suka ribut dan mengganggu temannya dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, adapun cara-cara yang dilakukan untuk memecahkan masalah tersebut sehingga tidak menghambat terwujudnya proses pembelajaran yang efektif adalah;

- a. Penggunaan buku secara bergantian.
- b. Mempergunakan metode mengajar yang bervariasi.

- c. Membuat alat peraga sesuai dengan kebutuhan mengajar.
- d. Menumbuhkan motivasi belajar siswa.
- e. Memberikan bimbingan belajar tambahan kepada siswa.
- f. Memberikan hukuman bagi siswa yang melanggar tata tertib pembelajaran, contohnya dalam bentuk teguran dan memindahkan posisi tempat duduknya.

3. Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Misriah sebagai guru mata pelajaran Bahasa Indonesia MAN 1 Bone bahwa kurikulum senantiasa mengalami perubahan, sehingga ada kerbatasan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran. Tapi dengan diadakannya kegiatan pelatihan penerapan kurikulum bagi guru-guru sehingga masalah tersebut dapat terselesaikan. Begitupula kepala madrasah senantiasa memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas. (2018, Agustus 29). Hal yang sama diungkapkan oleh Ahmad sebagai guru mata pelajaran bahasa Arab MAN 1 Bone bahwa: Apabila terjadi perubahan kurikulum terjadi hambatan dalam penyusunan perangkat pembelajaran. Oleh karena itu, guru harus mendapat bimbingan penyusunan perangkat pembelajaran yang karena jika tidak dilakukan pembinaan, maka kemungkinan guru akan mempergunakan perangkat pembelajaran yang sebelumnya. (2018, Agustus 30).

Oleh karena itu, perubahan kurikulum harus ditunjang dengan kemampuan guru-guru dalam penerapannya. Oleh karena itu, diadakanlah pelatihan kurikulum sehingga guru memahami

dan mampu mengimplementasikan kurikulum yang berlaku. Menurut penjelasan H. Abbas selaku kepala MAN 2 Bone bahwa: Diawal tahun pertama sebagai kepala madrasah berdasarkan kegiatan monitoring maka diketahui bahwa kesiapan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) guru diawal tahun pelajaran belum lengkap. Hal tersebut di sebabkan masih adanya guru yang kurang disiplin membuat RPP. Oleh karena itu, maka senantiasa memberikan himbauan kepada guru-guru untuk melengkapi RPP sebelum tahun ajaran dimulai. Namun tindakan tersebut dianggap tidak efektif karena kesiapan RPP untuk semua bidang studi belum lengkap. Berdasarkan kondisi tersebut, maka dilakukan penekanan kepada guru bahwa tunjangan sertifikasi guru tidak akan dicairkan sebelum RPP dilengkapi. Berdasarkan tindakan tersebut maka semua guru telah membuat RPP sebelum tahun ajaran dimulai. (2018 November 2018).

Senada yang dikemukakan oleh A. Salam Yusuf sebagai wakamad kurikulum MAN 2 Bone bahwa: Dana sertifikasi guru tidak akan dicairkan sebelum RPP belum dilengkapi. Aturan tersebut disampaikan oleh kepala madrasah dalam rapat dewan guru. (2018 November 03).

Berdasarkan keterangan tersebut maka dapat dipahami bahwa, manusia akan tergerak untuk melakukan sesuatu apabila ada tekanan dari pimpinan. Tekanan yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Bone terhadap guru yaitu penundaan pencairan dana

sertifikasi guru untuk menertibkan ketersediaan RPP secara tepat waktu.

Adapun hambatan lain yang dijumpai terkait perubahan kurikulum berdasarkan wawancara dengan berbagai responden yaitu pada saat pergantian kurikulum KTSP ke kurikulum K13 menimbulkan stress bagi guru disebabkan karena ketidak tahuan dalam menyusun perangkat pembelajaran, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Namun kondisi tersebut dapat diatasi dengan dilaksanakannya kegiatan pelatihan kurikulum K13. Guru yang awalnya tidak mengerti bagaimana mengimplementasikan kurikulum K13 namun setelah mengikuti kegiatan pelatihan maka semua guru di MAN 2 Bone mampu mengimplementasikan kurikulum tersebut. Sehingga dapat diketahui bahwa ternyata pelatihan sangat berkorelasi dengan peningkatan kompetensi.

H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone menuturkan bahwa: Hambatan yang juga terkait dengan pendidik adalah kompetensi guru yang berbeda. Adapun solusinya adalah bagi guru yang memiliki masalah dalam kemampuan mengajar maka dibuatkan kelompok rumpun mata pelajaran dalam upaya peningkatan kemampun yng dimiliki, sedangkan hambatan dalam pengelolaan tenaga kependidikan adalah masih kurangnya pegawai tatusaha yang dapat mengoperasikan komputer sehingga melakukan pembagian kerja sesuai dengan kemampuannya.. (2018, September 03).

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Diawal kepemimpinannya berdasarkan hasil pemantauan terhadap guru-guru di MAN 2 Bone dijumpai bahwa masih ada guru yang tidak disiplin masuk mengajar tepat waktu, sehingga guru tersebut mendapat teguran darinya. Namun hal tersebut tidak terlalu mempengaruhi kedisiplinan mengajar guru. Dengan demikian, untuk mendisiplinkan guru dalam mengajar maka berdasarkan kesepakatan dengan wakamad kurikulum dilakukanlah monitoring ke kelas setiap jam pembelajaran berlangsung. Monitoring dilakukan oleh pegawai berdasarkan jadwal pembagian kerja yang sudah ditetapkan. Pelaksanaan monitoring dilengkapi dengan jurnal pelaksanaan proses pembelajaran yang ditandatangani oleh guru yang mengajar pada saat itu, sehingga akan cepat diketahui siapa guru yang masuk dan tidak masuk mengajar. Berdasarkan hasil monitoring maka apabila ada guru yang tidak masuk mengajar maka akan dilapor ke kepala madrasah dan guru tersebut langsung dihubungi. Kegiatan tersebut senantiasa dilakukan secara berkelanjutan sehingga pada akhirnya guru disiplin masuk mengajar. (2018, September 27).

Senada yang dikemukakan oleh Fahri Kurniawan sebagai guru mata pelajaran Akidah Akhlak bahwa: Senantiasa pada saat mengajar maka ada pegawai yang bertugas mengunjungi kelas dan menyodorkan jurnal kehadiran mengajar diawal jam pembelajaran dimulai. Dengan perlakuan seperti itu maka akan

menimbulkan motivasi tersendiri untuk masuk mengajar tepat waktu. (2018, September 27). Kendala lain menurut Kepala MAN 2 Bone adalah sebagian besar pegawai PNS di MAN 2 Bone terutama yang sudah tua tidak tahu mengoperasikan komputer sementara semua pekerjaan administrasi di madrasah sudah berbasis komputer. Untuk mengantisipasi kelemahan tersebut maka pekerjaan yang berbasis komputer diberikan kepada pegawai honorer.

Dari hasil wawancara di atas, diketahui bahwa hambatan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah bersumber dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri, diantaranya adalah ketidak mampuan menyusun kurikulum baru, rendahnya kedisiplinan guru dalam mengajar, rendahnya keterampilan teknologi informasi, dan kompetensi guru bervariasi. Namun kelemahan tersebut dapat teratasi dengan kegiatan monitoring dan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya, melaksanakan pelatihan, melakukan pembagian kerja sesuai dengan kemampuannya, pemberian hukuman, dan membuat kelompok rumpun mata pelajaran sehingga mewujudkan efektifitas kerja. Oleh karena itu, dengan solusi tersebut maka hambatan dapat teratasi.

4. Sarana dan Prasarana

Untuk mengetahui hambatan dan solusi dalam peningkatan mutu pendidikan terkait sarana dan prasarana, dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang ada di MAN Kota Watampone. Sebagaimana penuturan H. Muslimin sebagai kepala MAN 1 Bone bahwa: Hambatan dalam peningkatan mutu pendidikan adalah sarana dan prasarana masih kurang, maka solusinya adalah berusaha menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat sehingga masyarakat dapat berpartisipasi dalam pengadaan sarana dan prasarana. (2018, September 03). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Baharuddin sebagai Kepala Laboratorium Komputer MAN 1 Bone bahwa: Jumlah komputer yang tersedia tidak sesuai dengan jumlah siswa di madrasah. Maka dengan keterbatasan tersebut sehingga pada saat pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer sebagian siswa membawa laptop sendiri. Keberadaan komputer sebenarnya haruslah diadakan oleh madrasah tapi karena keterbatasan anggaran sehingga pengadaan komputer tidak bisa langsung sekaligus. (2018, Agustus 29).

Kasmawati sebagai Kepala Laboratorium Biologi MAN 1 Bone mengungkapkan bahwa: Dalam pemanfaatan ruang laboratorium secara efektif dan efisien walaupun dengan kondisi ruangan yang masih perlu diperluas yaitu penataan ruang laboratorium di modifikasi secara optimal, dan merapikan cara penempatan dan penyimpanan alat-alat praktikum, sehingga

ruangan mampu menampung 40 siswa yang melakukan praktek. (2018, Agustus 29).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muh. Syukur sebagai Kepala Laboratorium Kimia MAN 1 Bone bahwa: Harapan kedepannya agar setiap laboratorium memiliki ruangan-ruangan tersendiri, sehingga pengelola laboratorium juga dapat mengelola laboratorium sesuai dengan standar yang berlaku. (2018, September 30).

Adapun hambatan lain yang terkait dengan kesiapan sarana dan prasarana, sebagaimana yang diungkapkan oleh Sabriani sebagai laboran dalam laboratorium fisika MAN 1 Bone bahwa: Ketersediaan alat praktikum di laboratorium fisika terbatas dikarenakan karena dana yang ada di madrasah dialokasikan bukan hanya kepada laboratorium saja. (2018, September 03).

Berdasarkan keterangan di atas maka salah satu kendala dalam pengelolaan madrasah yang berorientasi mutu adalah kurangnya fasilitas komputer di madrasah, kurang luasnya ruangan laboratorium, dan alat praktikum fisika masih terbatas. Kekurangan tersebut disebabkan karena keterbatasan anggaran.

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Pengadaan sarana dan prasarana madrasah sangat terkait dengan anggaran. Anggaran di MAN 2 Bone masih terbatas untuk memenuhi semua kegiatan pengadaan sarana secara sekaligus pertahunnya. Oleh karena itu, pengadaan sarana

prasarana dilakukan berdasarkan skala prioritas dan bertahap tiap tahunnya. (2018, September 27).

Berdasarkan penjelasan tersebut, bahwa kelengkapan sarana prasarana sangat dipengaruhi oleh kesiapan anggaran. Jadi perlu dipahami bahwa dalam upaya peningkatan mutu pendidikan perlu ada kerjasama yang baik dengan pihak madrasah, pemerintah, dan masyarakat, sehingga dukungan terhadap pengelolaan madrasah tinggi baik berupa materal maupun non material.

5. Siswa

Siswa merupakan salah satu komponen yang harus dikelolah dengan serius karena salah satu faktor penentu mutu pendidikan di madrasah adalah siswa itu sendiri. Adapun siswa di MAN Kota Watampone tertuang dalam tabel berikut.:

Tabel 9. Siswa MAN 1 Bone

| Tahun | Kelas X | Kelas XI | Kelas XII | Jumlah |
|--------------|----------------|-----------------|------------------|---------------|
| 2016 | 350 | 321 | 252 | 823 |
| 2017 | 435 | 338 | 316 | 1089 |
| 2018 | 345 | 425 | 331 | 1101 |

Sumber: Dokumen Madrasah

Tabel 10. Siswa MAN 2 Bone

| Tahun | Kelas X | Kelas XI | Kelas XII | Jumlah |
|--------------|----------------|-----------------|------------------|---------------|
| 2016 | 194 | 135 | 112 | 390 |
| 2017 | 222 | 168 | 129 | 519 |
| 2018 | 253 | 184 | 159 | 596 |

Sumber: Dokumen Madrasah

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat dipahami bahwa jumlah siswa tiga tahun terakhir mengalami peningkatan. Namun, dari jumlah tersebut ditemukan hambatan dalam peningkatan mutu yang berasal dalam diri siswa itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai sumber bahwa salah satu faktor pendukung pengembangan madrasah adalah bersumber dari siswa itu sendiri. Masih ada sebagian siswa yang kurang disiplin dalam menerapkan aturan tata tertib baik pada kegiatan kurikuler maupun kegiatan ekstrakurikuler. Di samping hal tersebut, juga ada siswa yang memiliki motivasi yang rendah dalam belajar maupun kegiatan yang lain.

Begitu pula hambatan yang lain yaitu masih ada siswa yang nakal seperti yang dikemukakan oleh Baharuddin sebagai Kepala Laboratorium komputer MAN 1 Bone bahwa: Untuk menganggunjungi kenakalan siswa dalam pemakaian komputer dan lainnya, maka diadakan tata tertib di laboraatorium komputer, dapat menimbulkan ketertiban pelaksanaan pembelajaran dan mencegah kerusakan komputer. (2018, Agustus 29). Hal ini merupakan tantangan bagi madrasah sehingga upaya yang dilakukan adalah melakukan pendekatan kepada siswa, pengarahan, dan menerapkan aturan tata tertib secara konsisten.

Hambatan lain yang dijumpai adalah sebagaimana penuturan kepala unit BK MAN 1 Bone bahwa: Siswa kurang terbuka pada saat melaksanakan konseling sehingga ada hambatan

dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, dibangunlah komunikasi dengan wali kelas, orang tua, dan dengan siswa yang terkait. Begitupula kendala yang dihadapi oleh guru BK adalah dianggapnya guru BK sebagai polisi madrasah sehingga dilakukannya sosialisasi ke semua siswa bahwa tugas BK melaksanakan program bimbingan belajar, bimbingan pribadi, bimbingan karier, dan bimbingan sosial terhadap siswa. Jadi bukan hanya anak yang bermasalah yang ditangani tapi siapa saja yang membutuhkan bantuan dibidang itu. Dengan tindak seperti itu maka siswa sudah tidak menganggap lagi sebagai guru BK sebagai polisi.

Sebagaimana penuturan H. Abbas sebagai kepala MAN 2 Bone bahwa: Kendala dalam meningkatkan mutu pendidikan berasal dari siswa itu sendiri, yakni masih adanya siswa yang belum mampu melaksanakan tata tertib madrasah. Jika hal itu terjadi maka siswa tersebut diberikan peringatan tapi jika peringatan tersebut tidak diperhatikan maka diundanglah orang tuanya datang ke madrasah untuk membicarakan masalah tersebut. Sanksi yang diberikan kepada siswa bertingkat-tingkat sesuai dengan jenis pelanggarannya namun diawali dengan teguran atau peringatan. Namun seiring dengan konsistensinya penerapan aturan bagi yang melakukan pelanggaran maka sudah terjadi perubahan dalam diri siswa karena takut mendapat hukuman.

Sebagaimana penuturan Ridwan Rahmat sebagai guru Bimbingan Konseling (BK) di MAN 2 Bone bahwa: Hambatan dalam Pelaksanaan BK yaitu kurang keterbukaan siswa memberikan informasi pada saat konseling sehingga timbul kewalahan dalam mendiagnosa suatu permasalahan. Sehingga untuk mengantisipasi hal tersebut, maka guru BK bekerjasama dengan wali kelas, dan orang tua siswa untuk menyelesaikan masalah tersebut. Begitu pula untuk mencegah terjadinya pelanggaran tata tertib madrasah maka dibuatlah surat pernyataan yang ditandatangani oleh orang tua dan siswa mengenai peraturan beserta sanksi-sanksi yang diberikan kepada siswa berdasarkan pelanggaran yang dilakukan. (2018, September 07).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat diketahui bahwa dalam upaya peningkatan mutu pendidikan maka perlu (a) diterapkan aturan tata tertib secara konsisten, (b) terjalinnya komunikasi dengan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian di MAN Kota Watampone bahwa dalam peningkatan mutu pendidikan menjumpai hambatan-hambatan, namun hambatan tersebut dapat diselesaikan dengan berbagai solusi.

Tabel 11. Hambatan dan Solusi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Kota Watampone

| Hambatan | Solusi |
|--|--|
| Keterbatasan anggaran dalam memenuhi semua kebutuhan madrasah secara maksimal. | Penyusunan dan pelaksanaan anggaran berdasarkan skala prioritas. Melakukan pengadaan sarana dan prasarana secara bertahap. |
| Kurikulum senantiasa mengalami perubahan sehingga guru memiliki keterbatasan dalam penyusunan perangkat pembelajaran | Melakukan pelatihan penyusunan perangkat pembelajaran. |
| Motivasi belajar sebagian siswa rendah, | Pemberian motivasi kepada siswa dengan pembelajaran yang variatif |
| Jumlah buku pelajaran tidak sesuai dengan jumlah siswa; | Pendistribusian buku secara berkelompok, Menggunakan buku secara bergantian antar kelas. |
| Kompetensi sebagian guru masih kurang, | Pemberian motivasi dan pelatihan. |
| Keterampilan komputer sebagian pegawai tatausaha masih rendah | Pemberian tugas sesuai dengan kemampuan dan |

| Hambatan | Solusi |
|--|--|
| | keterampilannya. |
| Kurangnya kedisiplinan sebagian guru dalam mengajar | Melakukan monitoring pembelajaran setiap jam pembelajaranb dengan dilengkapi dengan jurnal kehadiran mengajar. |
| Keterbatasan alat peraga, komputer dan LCD; | Membangun kreativitas guru dalam mengajar, seperti membuat alat peraga. |
| Masih ada siswa yang kemampuan mengaji rendah | Memberikan bimbingan tambahan belajar. |
| Masih ada siswa yang suka ribut dan mengganggu temannya dalam proses pembelajaran | Pemberian teguran dan sanksi. |
| Rendahnya kedisiplinan siswa | Penerapan aturan tata tertib dan pemberian hukuman sesuai dengan pelanggarannya secara konsisten. |
| Kurangnya keterbukaan siswa dalam persoalan yang dihadapi sehingga menyulitkan dalam pemecahan masalah | Menjalin komunikasi dengan <i>stakeholder</i> madrasah termasuk orang tua siswa. |

BAB X

PENUTUP

Implementasi kompetensi kepala madrasah yang terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi kewirausahaan, dan kompetensi sosial dapat meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Watampone.

Impelementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone karena dilakukannya perencanaan madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan; pengembangan organisasi madrasah sesuai kebutuhan; kepemimpinan madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal; mengelolah perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelolah guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelolah sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; mengelolah hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah, mengelolah peserta didik baru; penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelolah pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;

mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah; mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah; mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah; melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.

Implementasi kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone karena adanya inovasi kepala madrasah bagi pengembangan madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah, sikap pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah serta mempertimbangkan dalam pemecahan masalah dan memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produk/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Implementasi kompetensi supervisi kepala madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone karena dilakukan perencanaan program supervisi, melaksanakan program supervisi, serta tindak lanjut dari hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Implementasi kompetensi kepribadian kepala madrasah meningkatkan mutu pendidikan karena terdapat teladan yang baik bagi

tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan peran, tugas, dan tanggung jawabnya. Kompetensi kepribadian kepala madrasah meliputi akhlaknya yang mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan bagi komunitas di madrasah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala madrasah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pimpinan pendidikan dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone.

Implementasi kompetensi sosial kepala madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Watampone karena adanya kerjasama kepala madrasah dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, kepala madrasah berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan kepala madrasah memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok.

Mutu madrasah Aliyah Negeri Kota Watampone belum sepenuhnya memenuhi Standar Nasional Pendidikan karena adanya hambatan anggaran, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, Sarana prasarana, dan dari siswa itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiana, *Kepribadian*, Diakses di <http://www.artikelsiana.com/2015/07/kepribadian-pengertian-ciri-ciri-unsur-macam.html> pada tanggal 24 juni 2017 pukul 10.00 Wita.
- Agustian, Ary Ginanjar, 2007. *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power: Sebuah Inner Journey Melalui al-Ihsan*, Jakarta: Arga.
- Ahmad, Dzaujak, 1996. *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, Jakarta: Depdikbud.
- Ahmadi, 2005. Munawar, *Psikologi Pengembangan*, Cet.I; Jakarta: Rineka Media.
- Ali, Atabik dan Ahmad Zuhdi Mudlor, 2005. *Kamus Kontemporer Arab Indonesia*, Yogyakarta: Yayasan Ali Mksun.
- Al-Munawi, *Faidhul Qadir, juz 1*, Darul Fikr, Beirut, cetakan 1, 1416H/ 1996 M
- Aziz A, Abdul. Sachedina dkk, *Masalah-masalah Teori Politik Islam*, Bandung: Mizan.
- Baharuddin, 2012. *Psikologi Pendidikan*, Cet.IV; Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Basri, Hasan, 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet I. Bandung: Pustaka Setia.
- Burhanuddin, Yusak, 1998. *Administrasi Pendidikan*, Cet. I; Bandung: CV.Pustaka Setia.
- Daryanto, H. M, 2005. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Rineka Cipta,

- Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahnya*, 2006. Jakarta: Doa Ibu.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*.
- Depdiknas RI. 2001. *MPMBS Konsep dan pelaksanaan*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Dirawat dkk, 1996. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Driyakarta, 1980. *Driyakara Pendidikan*, Yogyakarta: Yayasan Kanisius.
- Dolle, Mukhtar, <https://media.neliti.com/media/publications/103418-ID-pengaruh-kompetensi-profesional-terhadap.pdf> diakses tgl 6 Februari 2019)
- Emi Ratna Aprilana, Muhammad Kristiawan, Hafulyon, 2016. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif Di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El Yunusiyyah Diniyyah Puteri Padang Panjang*.
- Ester Manik, Kamal Bustomi, 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek*. (Jurnal ekonomi, Bisnis dan Intrepreneurship,ISSN: 2443-0633, 2011)
- Fajar, Malik, 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mirsan.
- Fattah, Nanang, 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet.VII; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.

- Fatilima, Hamid, 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Fauzi, Ahmad, 2004. *Psikologi Umum*, Cet.III; Bandung:Pustaka Setia.
- Ghufron, Rini, 2016. *Teori-teori Psikologi*, Cet.III; Jogjakarta:Ar-Ruzz Media.
- Hanson, E. Mark,1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*, Massachusens: A. Simon and Schuster Company.
- Hendarma, 2015. *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Indeks.
- H. Strong , James, 2013. dkk. *Kualitas Kepala Sekolah yang fektif*, Jakarta: Indeks.
- Hornby, AS, *Oxford Advance Learners’’s Dictionary*, Oxford: Oxford University Press, 1995.
- I Ketut Sudarsana. *Peningkatan Mutu Pendidikan Luar Sekolah Dalam Upaya Pembangunan Sumber Daya Manusia* (<file:///C:/Users/user/Downloads/34-111-1-SM.pdf>) diakses TGl 23 Desember 2018
- Juni Priansa, Donni dan Rismi Somad, 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Alfabeta.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2012. *Manajemen Pendidikan. Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA..
- M Stogdill. 1974. *Handbook of Leadership: A survey of the Literature*, New York Free Press.

- M. Darwan Raharjo, 1996. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*, Jakarta: Paramadina.
- Marno dan Triyo supriyanto, 2008. *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Refika Aditama.
- Muhaimin, dkk. 2010. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, H. E, 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nasution, 2003. *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara
- Nata, Abuddin, 1997. *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta, Logos Wacana Ilmu.
- Nata, Abuddin, 2003. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media.
- Nawawi, Hadari, 1998. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Haji Masagung.
- Ni Made Ria Satyawati, Wayan Suartana. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan (E-Jurnal Akuntansi, [S.l.], p. 17-32, jan. 2014. ISSN 2302-8556. Available at:

<<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/7776>

>.

Noor, Juliansyah, 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen*, Cet. I; Jakarta: Kencana.

Peraturan Pemerintah RI, No. 32 tahun 2013, *Tentang Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta: Sinar Grafika.

Poerwadarminta, W. J. S, 2007. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Purwanto, M. Ngalm, 1991. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.

P. Siagian, Sondang, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.

Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Erlangga, 2007.

Rahman, Abduh. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala volume 3, No. 3, Agustus 2015.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Cet. X; Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

Sahertian Piet. A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ahdi Mahasatya, 2000.

Shaleh, Abdul Rahman, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aksi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006.

Soerkamto, Soerjono, *Sosiologi Suatu Pengajar*, Jakarta : PT.Grafindo Persada, 1990.

- Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior, Mexico: Prentice Hall*, 2003.
- Sudirman, 2010. *Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Sijunjung*. (http://repository.unp.ac.id/3674/1/1ASUDIRMAN_91291_62_54_2012.pdf)
- Sugiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar, 2010. *Administrasi Pendidikan*, Cet. I; Bandung: Refika Aditama.
- Suhartono, Nugraha. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta 2013.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Ukas, Maman. 1999. *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Ossa Promo.
- Usman, Husaini, 2006. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2012. *Kepemimpinan kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta.
- Yaozhong Liu, Yudan Jing, Mei Gao, 2015. *Transformational Leadership: From the Perspective of Neurological Leadership* (Open Journal of Leadership, 2015, 4, 143-152 Published

Online December 2015 in SciRes [.http://www.scirp.org/journal/oj1](http://www.scirp.org/journal/oj1).

Yukl,Gary, 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Ed. VII; Jakarta Barat: Indeks.

Zurinah dan Wahdi Sayuti, 2006. *Ilmu pendidikan; Pengantar dan Dasar-Dasar Pelaksanaan Pendidikan*, Jakarta: UIN Jakarta press.



Dr. ASTUTI, S.Ag.,M.Pd.

KOMPETENSI KEPALA MADRASAH

Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

ISBN 978-623-5410-45-6

