

**PRESEPSI GURU TENTANG KOMPETENSI MANAJERIAL
KEPALA MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 DAN 2 BREBES**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

IAIN PURWOKERTO

Oleh :
LINA SILFIYANA
NIM : 1423402039

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT ILMU AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2018**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: 516 /In.17/D.Ps/PP.009/VII/ 2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Lina Silfiyana

NIM : 1423402039

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Persepsi Guru terhadap Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Aliyah
Negeri 1 dan 2 Brebes

telah disidangkan pada tanggal 9 Mei 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 6 Juli 2018

Direktur,



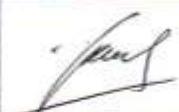


**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jl. Jenderal A. Yani No. 40 A, Purwokerto 53126 Telp. (0281) 635624, 628250 Fax. (0281) 636553, Website : www.pps.iaainpurwokerto.ac.id, Email: pps.iaainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nama : Lina Silfiyana
NIM : 1423402039
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Presepsi Guru terhadap Kompetensi Manajerial Kepala
Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Brebes

No	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 00 1 Ketua Sidang Merangkap Penguji		6/7-2018
2.	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M. Pd NIP. 19640916 199803 2 001 Sekretaris Merangkap Penguji		6/7 2018
3.	Dr. Maria Ulpah, M. Si NIP. 19801115 200501 2 004 Pembimbing Merangkap Penguji		5/7 18
4.	Dr. H. Rohmad, M. Pd. NIP. 19661222 199103 1 002 Penguji Utama		5/7/2018
5.	Dr. Suparjo, M.A NIP. 19730717 199903 1 001 Penguji Utama		6/7 2018

Purwokerto, 4 Juli 2018
Mengetahui,
Ketua Program Studi MPI



Prof. Dr. H. Sunhaji, M. Ag
NIP. 19681008 199403 1 00 1

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamualaikum wr, wb

Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan koreksi serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Lina Silfiyana

NIM : 1423402039

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul Tesis : Persepsi Guru Terhadap Kompetensi Menejerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Brebes

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut diatas dapat disidangkan dalam ujian tesis .

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr wb

Purwokerto 4 Juli 2018

Pembimbing



Dr. Maria Ulpah, S.Si, M. Si
NIP 19801115 200501 2 004

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul : “Persepsi Guru Terhadap Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Brebes” seluruhnya merupakan hasil karya sendiri .

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

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

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 4 Juli 2018

Hormat Saya,



Lina Silfiyana

TAIN PURWOKERTO

PRESEPSI GURU TENTANG KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 DAN 2 BREBES

Oleh
LINA SILFIYANA (1423402039)

ABSTRAK

Maju mundurya suatu sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah, karena kepala sekolah berperan sebagai pemegang peran sentral yang menjadi pemegang kekuatan penggerak organisasi sekolah. Untuk mewujudkan organisasi sekolah yang efektif dibutuhkan kepala sekolah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi sekolah, tetapi juga paham tentang kompetensi yang harus dimiliki sebagai kepala madrasah salah satunya yaitu kompetensi manajerial kepala madrasah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana kompetensi manajerial kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Brebes.

Pendekatan dan penelitian ini adalah kuantitatif-deskriptif yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Brebes dengan jumlah kepala madrasah 1 orang dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes dengan jumlah kepala madrasah 1 orang. Variabel penelitiannya kompetensi manajerial kepala madrasah dengan metode pengumpulan datanya adalah dengan menggunakan angket, observasi, dokumentasi dan wawancara. Dalam penelitian ini analisis datanya adalah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Kualifikasi kepala MAN 1 dan 2 Brebes semuanya sudah memenuhi kriteria sebagai kepala madrasah dengan memenuhi syarat dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. 2) Kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes dapat dikategorikan sangat baik dalam dimensi melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan dengan rata-rata skor 3,3. Sedangkan Kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Brebes dapat dikategorikan baik dalam dimensi menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dengan rata-rata 3,0.

Kata kunci : Kompetensi manajerial, Kepala Madrasah

TEACHER PRESEPTION ABOUT THE MANAGERIAL COMPETENCE OF THE HEAD OF MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 AND 2 BREBES

By
LINA SILFIYANA (1423402039)

ABSTRACT

The retreat of a school is inseparable from the role of the principal, because the principal acts as the central role holder who becomes the driving force of the school organizing force. To realize an effective school organization requires the principal not only as a school personification figure, but also understand the competencies must be owned as the head of madrasah one of them is the managerial competence of madrasah head. The purpose of this study is to describe and analyze how the managerial competence of Madrasah Aliyah Negeri 1 and 2 Brebes.

This approach and research is quantitative-descriptive implemented in Madrasah Aliyah Negeri 1 Brebes with total population and samples of 71 people and Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes with total population and sample counted 63 people. The research variables of managerial competence of head of madrasah with data collection method is by using questionnaire, observation, documentation and interview. In this research data analysis is by using descriptive analysis technique.

The results of this study indicate that: 1) Qualification of madrasah head in MAN 1 and 2 Brebes have fulfilled criterion as head of madrasah with qualify from general qualifications and special qualifications. 2) The managerial competence of Head of Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes can be categorized very well in all dimension with average score 3,3. While the managerial competence of Head of Madrasah Aliyah Negeri 1 Brebes can be categorized very well with an average of 3.0.

Keywords: Managerial competence, Head of Madrasah

IAIN PURWOKERTO

MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾

*Karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,
Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.
(QS. Al-Insyirah: 5-6)*



PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan rasa syukur yang mendalam tesis ini penulis persembahkan kepada :

1. Orang tuaku, Bapak Ratib dan Ibu Dairah serta Bapak H. Komarudin (Almarhum) dan Ibu Hj. Julaeha yang selalu mendoakan setiap langkahku.
2. Suamiku tercinta Zamzami, dan anakku tersayang Liza Ardina Qonita, yang telah memberi semangat selama ini sehingga penulis semangat dalam menempuh studi.



KATA PENGANTAR

Dengan menyebut Kalimatullah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Ilahi Rabbi, Tuhan semesta alam yang senantiasa melimpahkan taufiq, hidayah, inayah serta nikmat-Nya kepada hamba-Nya yang sedang berjuang menimba lautan ilmu-Nya. Tiada lupa, shalawat serta salam penyusun sanjungkan kepada Nabi kita Rasulullah Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya serta para pengikutnya yang selalu menghidupkan sunnahnya sampai di hari kelak.

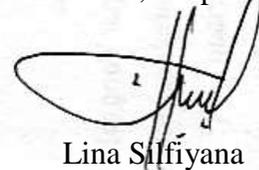
Syukur alhamdulillah, berkat hidayah dan inayah-Nya, akhirnya peneliti dapat menyelesaikan tesis yang amat sederhana ini. Penelitian tesis ini sebagai bukti tanggung jawab peneliti untuk memenuhi tugas akhir sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.). Meskipun demikian, dalam tesis ini tidak sedikit hambatan yang peneliti hadapi. Penulisan tesis ini tidak lepas dari adanya bimbingan, bantuan, dan dukungan moral dan spiritual dari berbagai pihak. Oleh karenanya, dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. H. Abdul Basit, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Kepala Program Studi Magister Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
3. Dr. Maria Ulpah, M.Si, pembimbing tesis yang berkenan meluangkan waktunya guna memberikan bimbingan, arahan, serta saran-saran hingga selesainya tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto yang telah berkenan membagi disiplin keilmuan yang dimiliki.
5. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto yang telah membantu kelancaran proses administrasi selama perkuliahan berlangsung.

6. Bapak Thobari selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Brebes, Bapak Lutfil Hakim selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes dan segenap guru MAN 1 dan 2 Brebes.
7. Sahabat dan teman-temanku Program Studi Magister Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
8. Dan semua pihak yang ikut membantu dalam penyusunan tugas akhir tesis ini hingga selesai.

Peneliti menyadari bahwa tesis yang ditulis ini masih jauh dari kesempurnaan, namun harapan peneliti semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan pembaca umumnya.

Purwokerto, 9 April 2018



Lina Silfiyana

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	9
G. Sistematika Pembahasan	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kualifikasi dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah 11	
1. Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah secara umum.....	11
2. Macam-macam Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah	28
3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/ Madrasah	31
4. Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah	44
B. Penelitian yang Relevan	46
C. Kerangka Berpikir	51
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	53
B. Tempat dan Waktu Penelitian	53

C. Populasi dan Sampel Penelitian	53
1. Populasi Penelitian	53
2. Sampel Penelitian	54
D. Variabel Penelitian	54
E. Teknik Pengumpulan Data	54
F. Instrumen Penelitian	60
1. Instrumen Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	60
G. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	75
1. Uji Validitas Instrumen	75
2. Uji Reliabilitas Instrumen	77
H. Teknik Analisis Data	78
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS	
A. Kualifikasi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Brebes.....	80
B. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Brebes	86
C. Kualifikasi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes	129
D. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes	133
BAB V PENUTUP	
A. Simpulan	175
B. Saran	176
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Indikator angket kompetensi manajerial kepala madrasah	63
Tabel 3.2	Kisi-kisi angket kompetensi manajerial kepala madrasah	73
Tabel 4. 1	Hasil angket kompetensi manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Brebes	82
Tabel 4.2	Perhitungan kategorisasi hasil angket	85
Tabel 4.3	Rencana Pengembangan Sekolah	92
Tabel 4.4	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan	94
Tabel 4.5	Mengembangkan organisasi sekolah / madrasah sesuai dengan kebutuhan.....	98
Tabel 4.6	Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal	100
Tabel 4.7	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif	101
Tabel 4.8	Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	103
Tabel 4.9	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal	105
Tabel 4.10	Sarana dan Prasarana	106
Tabel 4.11	Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal	107
Tabel 4.12	Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah	109
Tabel 4.13	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik	112
Tabel 4.14.	Standar Kompetensi Lulusan	113
Tabel 4.15	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan	

	pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	116
Tabel 4.16	Standar Pembiayaan	117
Tabel 4.17	Mengelola keuangan sekolah / madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien	118
Tabel 4.18	Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah	120
Tabel 4.19	Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah	122
Tabel 4.20	Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan .	124
Tabel 4.21	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah	126
Tabel 4.22.	Data Rencana Kerja Madrasah (RKm)	131
Tabel 4.23.	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya	132
Tabel 4.24.	Rencana Pengembangan Sekolah	138
Tabel 4.25	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan	140
Tabel 4.26	Mengembangkan organisasi sekolah / madrasah sesuai dengan kebutuhan	144
Tabel 4.27	Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal	146
Tabel 4.28	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif	147
Tabel 4.29	Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	149
Tabel 4.30	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal	151
Tabel 4.31.	Sarana dan Prasarana	152

Tabel 4.32	Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal	154
Tabel 4.33	Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah.....	155
Tabel 4.34	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.....	158
Tabel 4.35.	Standar Kompetensi Lulusan	159
Tabel 4.36	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	162
Tabel 4.37.	Standar Pembiayaan.....	163
Tabel 4.38.	Perencanaan Keuangan	164
Tabel 4.39	Mengelola keuangan sekolah / madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien	165
Tabel 4.40.	Data Arsip dan Surat.....	166
Tabel 4.42	Data Rencana Kerja Madrasah (RKM).....	167
Tabel 4.43	Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.....	167
Tabel 4.44	Data Rencana Kerja Madrasah (RKM).....	168
Tabel 4.45	Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.....	172
Tabel 4.46	Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan .	174
Tabel 4.47	Memfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah	175
Tabef 4.48	Data Rencana Kerja Madrasah (RKM)	178

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berbicara tentang kepemimpinan (*leadership*), pasti kita akan banyak menjumpai dalam kehidupan sehari-hari. Pemimpin maupun pimpinan banyak menjangkal dalam berbagai kegiatan, misalnya di organisasi politik (parpol), organisasi kemasyarakatan (ormas), organisasi keagamaan, organisasi kepemudaan, pemerintah dan swasta, pendidikan, dan lain sebagainya. Demikian luasnya cakupan yang disentuh sehingga tidak dapat kita pungkiri bahwa permasalahan kepemimpinan ini adalah sesuatu yang akan selalu dan pasti ada dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Pengetahuan tentang teori kepemimpinan merupakan bantuan yang besar dalam meningkatkan efektifitas sekolah. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa mengdapai berbagai macam faktor seperti struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan sehingga ia diharuskan memiliki kemampuan *leadership* yang baik. Sebab kepemimpinan sekolah yang baik adalah yang mampu mengolah semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, baik dari sisi pembelajaran maupun pengembangan sumber daya manusia. Sehingga kepala sekolah juga dituntut untuk mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi sekolah.¹

Sekolah adalah organisasi lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi didalamnya terdapat

¹ Rina Dwi Etikawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman*, Tesis (Yogyakarta:PPS UIN Sunan Kalijaga, 2014)

berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter sendiri, dimana dilembaga ini terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umata manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Sesuai dengan karakteristik sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik tersebut, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tersebut kepala sekolah dapat di pandang sebagai pejabat formal, sedang disisi yang lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan yang tidak kalah penting adalah kepala sekolah juga berperan sebagai staf.

Berhasil baik atau tidaknya pendidikan disekolah terletak pada kepemimpinan kepala sekolah selaku manajer. Disamping dukungan guru, karyawan, orang tua, siswa, masyarakat, dan lain sebagainya. Kepala sekolah berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai bentuk kepemimpinan yang profesional secara fungsional. Dengan kemampuan profesional secara fungsional ini, kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer sekaligus pemimpin yang efektif. Sebagai manajer yang baik kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Hal ini dapat dilakukan kepala sekolah dalam kemampuannya melakukan fungsi-fungsi manajemen yang baik meliputi : *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengarahan), dan *controlling* (pengawasan).

Slamet P.H. (kompri) menyebutkan kompetensi yang wajib dimiliki seorang kepala sekolah untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal sebagai berikut : kepala sekolah harus memiliki wawasan kedepan (visi)

dan tahu tindakan apa yang seharusnya dilakukan (misi) serta paham benar cara yang akan ditempuh (strategi), memiliki kemampuan mengorganisasi dan menyalurkan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk memenuhi kebutuhan sekolah yang umumnya tidak terbatas, memiliki kemampuan pengambilan keputusan dengan terampil, memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggerakkan bawahannya untuk melakukan hal-hal yang penting bagi tujuan sekolahnya. Disamping itu kemampuan untuk membangun partisipasi dari kelompok-kelompok kepentingan sekolah (guru, siswa, orang tua siswa, dan sebagainya) sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan partisipatif.²

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi yang tinggi mutlak dibutuhkan untuk membangun sekolah berkualitas tinggi, sekolah efektif, karena kepala sekolah sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan pendidikan disekolah perlu memahami proses pendidikan disekolah serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga proses penyelenggaraannya pendidikan disekolah dapat berjalan sesuai dan sejalan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisiensi. Maju mundurnya suatu sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah, karena kepala sekolah berperan sebagai pemegang peran sentral yang menjadi pemegang kekuatan penggerak organisasi sekolah. Untuk mewujudkan organisasi sekolah yang efektif dibutuhkan kepala sekolah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi sekolah, tetapi juga paham tentang tujuan pendidikan, punya visi masa depan serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan.³

Madrasah aliyah menjadi tumpuan utama, pada tataran pendidikan menengah atas untuk meningkatkan ke jenjang pendidikan berikutnya, maka kepala madrasah dituntut untuk melakukan inovasi, kreativitas dan improvisasi

² Kompri, *Manajemen Sekolah; Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 4.

³*ibid*

untuk menyediakan lulusan madrasah yang memenuhi kompetensi lulusan, perlu terus diperbaiki atau ditingkatkan kualitas pembelajarannya.

Kepala madrasah yang tidak memiliki standar kompetensi kepala madrasah, ia tidak akan maksimal dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah, ini tentunya akan berakibat kepemimpinannya tidak profesional, sebagaimana difahami kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab untuk membentuk manusia yang berkualitas secara ilmu pengetahuan, moral dan mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, jadi yang paling pokok adalah seorang kepala madrasah harus mampu memimpin madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya madrasah secara optimal.

Salah satunya adalah kompetensi manajerial, kepala madrasah dituntut menguasai kompetensi manajerial agar dapat merencanakan perubahan madrasah yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Madrasah (RPM), mengimplementasikan, mengendalikan, memonitoring, dan mengevaluasikannya dengan efektif dan efisiensi.

Sejalan dengan pendapat E. Mulyasa “kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan memang membentuk madrasah yang efektif membutuhkan proses dan waktu, serta memiliki konsep manajemen yang baik termasuk didalamnya kompetensi manajerial”⁴.

Kemampuan memimpin dalam hal ini kompetensi manajerial dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu, bagaimana dengan prestasi peserta didiknya, bagaimana partisipasi masyarakatnya dalam pendidikan, bagaimana karya inovatif dan kreatif gurunya, kemampuan ini bisa saja diperoleh dari diri sendiri, adanya bakat atau karena adanya penelitian yang sistematis yang diperolehnya. Kemampuan tersebut memiliki kontribusi yang nyata terhadap kemampuan seseorang, oleh karena itu dari manapun datangnya kemampuan tersebut, memberikan nilai tambahan bagi seseorang kepala madrasah untuk melakukan tugas kepemimpinannya.

⁴ Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*, (PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung, 2004), hal. 24

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan perlu memahami dimensi-dimensi organisasi, teori-teori organisasi, prinsip-prinsip organisasi dan fungsi administrasi dalam organisasi pendidikan. Koordinasi madrasah adalah tidak lain tanggung jawab kepala madrasah, mutu pembelajaran di madrasah sangat ditentukan oleh keberadaan kepala madrasah, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin berkualitas kepemimpinan kepala madrasah, maka semakin baik mutu madrasah yang dipimpin. Memang diakui bahwa hasil dari pendidikan akan terlihat dampaknya dalam waktu yang tidak segera, tetapi memiliki daya tahan dan dampak yang kuat di masyarakat. Untuk itu begitu pentingnya peran seorang kepala madrasah, dimana kepala madrasah harus mampu menjabarkan tujuan dari pendidikan nasional.

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala Madrasah. Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik.⁵ serta mampu melaksanakan peran kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Kepala Madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah, Kepala Madrasah berperan sebagai Kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah, Kepala Madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepala staf dan siswa.

Menyadari begitu pentingnya kompetensi manajerial kepala madrasah dalam dunia pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk dapat memiliki kemampuan kepemimpinan standar yang sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu salah satunya Kompetensi Manajerial, dimensi kompetensi manajerial adalah: 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah

⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Cet. Ke VII (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 81-81.

menuju organisasi pembelajaran yang efektif, 5) Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber, dan pembiayaan sekolah/madrasah, 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kepala Madrasah memiliki peran penting karena ia mengkoordinasi, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi semua personal dalam hal yang ada kaitannya dengan kegiatan yang dilaksanakan sehingga dapat tercapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Kepala Madrasah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari dan memahami tiga hal : (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktifitas sekolah dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.⁶

⁶ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2012), hlm. 19

Menyadari hal tersebut, setiap kepala Madrasah diharapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pelaksanaan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam kerangka inilah diperlukan manajemen Kepala Madrasah.⁷

Sementara permen Diknas No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah mensyaratkan seorang kepala sekolah yang profesional harus kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistematis; kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif; kompeten dalam mengerahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus berkerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah; kompeten dalam pembinaan kemampuan profesional guru sehingga tidak satu komponen sistem sekolah pun tidak berfungsi secara optimal, sebab itu jika ada satu saja diantara seluruh komponen sistem sekolah yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya.

MAN 1 brebes mempunyai reputasi yang bagus dimata masyarakat sekitar sehingga masyarakat mempercayakan pendidikan anaknya disana. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh figur kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Dalam kepemimpinannya kepala sekolah selalu terbuka terhadap kritik dan saran yang konstruktif, dan memberikan keteladanan kepada para pendidik lainnya.

Madrasah Aliyah Negeri Brebes 2 (selanjutnya disingkat MAN 2 Brebes) yang beralamatkan di Jalan Sudirman No 11 Laren Bumiayu Kabupaten Brebes Jawa Tengah 52273. MAN Brebes 2 termasuk berprestasi dibandingkan dengan MAN/SMA dan sederajatnya yang ada di wilayah Brebes. Hal tersebut dapat dilihat dari prestasi akademik maupun prestasi non akademik yang diperoleh oleh MAN Brebes 2. Informasi terbaru masuk 20 besar dalam SMA terbaik tingkat Nasional. Lulusan dari MAN Brebes 2 pun baik dan mampu bersaing serta berbeda dengan madrasah-madrasah aliyah negeri yaitu dengan adanya

⁷E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2012), hlm. 19

pemberian bekal keterampilan terbukti dengan memiliki LPK (Lembaga Pendidikan Keterampilan) komputer yang sudah bersertifikat, sehingga lulusan MAN Brebes 2 dapat sekaligus lulusan LPK, selain itu banyak dari lulusan tersebut yang diterima Perguruan Tinggi baik Negeri maupun Swasta.⁸

Jumlah siswa di Madrasah yang lumayan banyak di sebuah Kabupaten yang tidak terlalu besar wilayah dan penduduknya mencapai sekitar 1000-an siswa, serta antusiasme masyarakat dengan Madrasah ini yang cukup besar menurut penulis adalah sebuah fenomena yang cukup menarik dan menjadi salah satu dari beberapa faktor yang menjadi ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian di sekolah tersebut.

Berangkat dari fenomena dan latar belakang di MAN 1 yang memiliki reputasi yang bagus dimata masyarakat seta memiliki keberhasilan yang maksimal dan di MAN 2 Brebes memiliki prestasi yang banyak ternyata hal ini tidak terlepas dari pengaruh figus kepala madrasah dalam kompetensi manajerialnya, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lapangan (*field research*) tentang kompetensi manajerial kepala sekolah. Dalam penelitian ini penulis akan menghususkan lagi pada Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di MAN 1 dan 2 Brebes.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pentingnya peran kepala madrasah di lembaga pendidikannya masing-masing.
2. Tugas yang berat sebagai kepala madrasah hanya dapat dilaksanakan oleh kepala madrasah yang memiliki kompetensi yang tinggi.
3. Menjadi kepala madrasah yang memiliki kinerja yang tinggi tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, yang salah satu usahanya adalah memiliki 16 kompetensi dalam standar kepala sekolah.

⁸Wawancara observasi pendahuluan dengan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Brebes 2 pak lutfil hakim M.Pd. (tanggal 10 juli 2017)

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kualifikasi kepala MAN 1 dan 2 Brebes ?
2. Bagaimana presepsi guru tentang kompetensi manajerial kepala MAN 1 dan 2 Brebes ?

D. Tujuan Penelitian

Dalam pembahasan proposal tesis ini, tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kualifikasi kepala MAN 1 dan 2 Brebes.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis presepsi guru terhadap kompetensi manajerial kepala MAN 1 dan 2 Brebes.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian bermanfaat sebagai masukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui kompetensi manajerial kepala MAN 1 dan 2 Brebes.

2. Manfaat Teoritis

a. Bagi penulis

Penelitian ini sangat bermanfaat dalam peningkatan pengetahuan penulis khususnya dalam hal yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah.

b. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah jalannya penyusunan tesis inidan agar lebih sistematis, secara garis besar pembahasan tesis terdiri atas:

Bagian *formis*, berisi tentang halaman sampul depan, halaman judul, halaman pengesahan direktur, halaman pengesahan tim penguji halaman persetujuan, nota dinas pembimbing, motto, persembahan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar lampiran.

Bagian isi tesis terdiri dari bab dan sub bab.

Bab pertama, berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika pembahasan.

Bab kedua, berisi tentang kajian pustaka, kualifikasi dan kompetensi manajerial kepala madrasah, penelitian yang relevan, kerangka berfikir.

Bab ketiga, berisi metode penelitian, yang meliputi jenis dan pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, , populasi dan sample, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, uji validitas dan reliabilitas instrumen, teknik analisis data.

Bab keempat, berisi pembahasan hasil penelitian analisis kompetensi manajerial Kepala Madrasah Studi Kasus di MAN 1 dan 2 Brebes, terkait dengan kualifikasi kepala MAN 1 dan 2 Brebes, dan Bagaimana kompetensi manajerial kepala MAN 1 dan 2 Brebes.

Bab kelima, berisi penutup yang meliputi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah

1. Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Kompetensi berasal dari kata “kompeten” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan dengan cakap (mengetahui); berkuasa (memutuskan, menentukan) suatu, berwenang “⁹ sedangkan “kompetensi” dijelaskan sebagai “kewenangan” (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu); kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah”¹⁰

Menurut Mulyasa,¹¹ yang dimaksud kompetensi adalah penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal itu menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan sikap dan apresiasi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah, untuk dapat melaksanakan tugas sesuai dengan jenis pekerjaan tertentu.

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau di tunjukkan, agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, seseorang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (skill) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

⁹ KBBI: <http://kbbi.web.id/kompeten>(diakses pada 19 september 2017)

¹⁰ KBBI: <http://kbbi.web.id/kompeten>(diakses pada 19 september 2017)

¹¹ Mulyasa, Kurikulum berbasis kompetensi, konsep, karakteristik dan implementasi (PT.

Spencer mengemukakan lima karakteristik kompetensi, yakni :

1) *Motives*

Motif merupakan sesuatu yang dipikirkan oleh seseorang secara konsisten dan dalam waktu yang tidak sebentar. Motif merupakan suatu pemikiran mengenai keinginan untuk bertindak atau melakukan sesuatu. Motif merupakan penggerak perilaku untuk melakukan tindakan tertentu atau tujuan-tujuan yang diinginkan secara langsung.

2) *Traits*

3) *traits merupakan karakteristik fisik dan tanggapan yang dilakukan secara terus menerus mengenai suatu informasi maupun terhadap suatu situasi.*

4) *Self Concept*

Konsep diri meliputi sikap, nilai, maupun citra dari seseorang yang melekat bersamanya.

5) *Knowlege*

Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks yang dimiliki seseorang. Tidak sedikit seseorang yang bekerja menyalahi latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Pada saat dilakukan tes untuk mengukur pengetahuan seseorang, tes yang dilakukan sering kali berupa tes hafalan. Sedangkan tes yang harus dilakukan adalah tes mengenai kemampuan untuk mencari informasi. Dengan pengetahuan, seseorang dapat memprediksi apa yang harus dilakukan oleh seseorang dalam situasi yang dihadapinya.

6) *Skill*

Skill merupakan kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu. Mental atau kognitif meliputi kemampuan berfikir analitis, yakni kemampuan memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan akibat, mengatur data dan rencana serta

pemikiran konseptual yang meliputi kemampuan untuk mengenai pola dalam data yang kompleks.¹²

Kompetensi merupakan sesuatu yang melekat pada setiap orang. Tidak lepas dari hal itu, seorang kepala sekolah/madrasah juga memiliki kriteria kompetensi yang harus dipenuhi. Secara umum dapat dijelaskan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah/madrasah agar dapat memimpin suatu lembaga pendidikan secara efektif adalah sebagai berikut:¹³

1) Memiliki landasan dan wawasan pendidikan

Landasan dan wawasan pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah meliputi pemahaman landasan pendidikan yang melingkupi landasan filosofi, disiplin ilmu serta ilmiah; Memahami dan menghayati hakikat manusia, hakikat masyarakat, hakikat pendidikan, hakikat sekolah, hakikat guru, hakikat siswa, serta hakikat proses belajar mengajar; Memahami aliran-aliran pendidikan; Memahami, menghayati, dan melaksanakan tujuan dan fungsi pendidikan nasional; Memahami kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan nasional, provinsi maupun kabupaten/kota serta memahami kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan yang sesuai dengan jenjang pendidikan yang dipimpin.

2) Memahami sekolah sebagai sistem

Pemahaman sekolah sebagai sistem yang harus dikuasai oleh seorang kepala sekolah meliputi penggunaan sistem sebagai pegangan cara berpikir, mengelola, serta menganalisis sekolah; Mengidentifikasi dan mengembangkan jenis-jenis input sekolah; Mengembangkan proses sekolah; Meningkatkan output sekolah yang meliputi kualitas, produktivitas, efisiensi, efektivitas serta inovasi; Memahami dan menghayati standar pelayanan minimal; Melaksanakan standar pelayanan minimal secara

¹²Budi suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm. 104-105

¹³Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 87-96

tepatserta memahami lingkungan sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah yang terbuka.

3) Memahami manajemen berbasis sekolah (MBS)

Pemahaman MBS yang harus dihayati oleh kepala sekolah meliputi pemahaman dan penghayatan hakikat otonomi pendidikan; Hakikat pendidikan berbasis masyarakat (community based school); Arti tujuan dan karakteristik manajemen berbasis sekolah (school based management); Kewenangan sekolah dalam kerangka otonomi pendidikan; Melaksanakan tahap-tahap implementasi manajemen berbasis sekolah serta mengevaluasi tingkat keberhasilan manajemen berbasis sekolah .

4) Merencanakan pengembangan sekolah¹⁴

Perencanaan pengembangan sekolah yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah meliputi identifikasi dan menyusun profil sekolah; Mengembangkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah; Mengidentifikasi fungsi-fungsi komponen sekolah yang diperlukan untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya; Menganalisis kekuatan, kelemahan, tantangan maupun peluang yang dimiliki oleh sekolah; Mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif pemecahan masalah yang terjadi di sekolah; Menyusun rencana pengembangan sekolah untuk ke depannya; Menyusun program serta menyusun alokasi sumber daya sekolah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah yang dibentuk; Menyusun langkah-langkah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah serta membuat target pencapaian hasil untuk setiap program sesuai waktu yang telah ditentukan.

5) Mengelola kurikulum

Pengelolaan kurikulum yang harus dilakukan meliputi:

- a) Memfasilitasi sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembangan kurikulum

¹⁴ Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 87-96

- b) Memberdayakan tenaga kependidikan sekolah agar dapat mempersiapkan dokumen-dokumen kurikulum
- c) Memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar kompetensi pada setiap mata pelajaran
- d) Memfasilitasi guru untuk menyusun silabus
- e) Memfasilitasi guru untuk memilih sumber belajar siswa yang sesuai
- f) Mengarahkan tenaga kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum
- g) Membimbing guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar
- h) Mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan iptek, tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta kebutuhan siswa
- i) Menggali dan memobilisasi sumber daya pendidikan
- j) Mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum lokal
- k) Mengevaluasi pelaksanaan kurikulum
- 6) Mengelola tenaga kependidikan¹⁵

Pengelolaan yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif
- b) Merencanakan tenaga kependidikan sekolah yang berupa permintaan, persediaan maupun kesenjangan yang ada
- c) Merekrut, menyeleksi, menempatkan, dan memberikan orientasi tenaga kependidikan yang baru
- d) Mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan
- e) Memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan yang ada
- f) Menilai kinerja tenaga kependidikan
- g) Mengembangkan sistem pengupahan, reward, maupun punishment yang dapat menjamin keadilan dan kepastian

¹⁵ Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 87-96

- h) Malaksanakan dan mengembangkan sistem pembinaan karir
- i) Memotivasi tenaga kependidikan
- j) Membina hubungan kerja yang harmonis
- k) Mengelola dokumentasi personel sekolah
- l) Mengelola konflik dengan baik
- m) Melakukan analisis jabatan dan menyusun untaian jabatan tenaga kependidikan
- n) Melakukan apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan
- 7) Mengelola sarana dan prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana yang dilakukan meliputi pengupayaan ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana sekolah; Mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, perbaikan sarana dan prasarana; Mengidentifikasi spesifikasi sarana dan prasarana sekolah; Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah; Mengelola pembelian atau pengadaan sarana dan prasarana sekolah serta asuransinya ; Mengelola administrasi sarana dan prasarana sekolah serta memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana sekolah.¹⁶

- 8) Mengelola kesiswaan

Pengelolaan kesiswaan meliputi pengelolaan penerimaan siswa baru; Pengembangan bakat, minat, kreativitas dan kemampuan siswa ; Sistem bimbingan dan konseling yang sistematis; Kedisiplinan siswa; Menyusun tata tertib sekolah; Mengupayakan kesiapan belajar siswa secara fisik dan mental; Mengelola sistem pelaporan perkembangan siswa serta memberikan layanan penempatan siswa dan mengkoordinasikan studi lanjut bagi siswa .

- 9) Mengelola keuangan

Pengelolaan keuangan yang dilakukan meliputi menyiapkan anggaran pendapatan dan belanja sekolah yang beorientasi pada program pengembangan sekolah secara transparan; Menggali sumber dana dari

¹⁶ Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 87-96

pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan sumbangan lain yang tidak mengikat; Mengembangkan kegiatan sekolah yang berorientasi pada income generating activities; Mengelola akuntansi keuangan sekolah; Membuat aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana serta melaksanakan sistem pelaporan penggunaan keuangan.

10) Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat

Pengelolaan hubungan antara sekolah dan masyarakat yang harus diupayakan oleh seorang kepala sekolah meliputi memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan peran serta masyarakat terhadap pengembangan sekolah; Mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat yang dapat berupa dana, pikiran, maupun tenaga bagi pengembangan sekolah; Menyusun rencana dan program peran serta masyarakat atau orang tua siswa; Mempromosikan sekolah kepada masyarakat; Membina kerja sama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat.

11) Mengelola kelembagaan¹⁷

Pengelolaan kelembagaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah yakni menyusun sistem administrasi sekolah; mengembangkan kebijakan operasional sekolah; mengembangkan peraturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, dan sebagainya; melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif serta mengembangkan unit-unit organisasi sekolah.

12) Mengelola sistem informasi sekolah

- a) Mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi maupun sistem pelaporan
- b) Mengembangkan pangkalan data sekolah yang meliputi data kesiswaan, keuangan, ketenagaan, fasilitas, dan sebagainya
- c) Mengelola hasil pangkalan data sekolah untuk merencanakan program pengembangan sekolah

¹⁷ Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 87-96

- d) Menyiapkan pelaporan secara sistematis, realistis dan logis
- e) Mengembangkan sistem informasi berbasis komputer¹⁸

13) Memimpin sekolah

Dalam memimpin suatu lembaga pendidikan, banyak hal yang harus dilakukan dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Hal tersebut meliputi mengenai pemahaman teori-teori kepemimpinan; Memilih strategi yang tepat untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah; Memiliki kekuatan dan memberikan kesan positif untuk mempengaruhi dan mengajak anggotanya; Memiliki kemampuan untuk memobilisasi sumber daya yang ada di sekolah; Mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat dan cekatan); Mendorong perubahan sekolah menuju arah yang lebih baik; Berkomunikasi dengan benar; Menggalang kerja tim yang kompak, cerdas, dan dinamis; Mendorong kegiatan yang kreatif serta menciptakan sekolah sebagai organisasi belajar.

14) Mengembangkan budaya sekolah

Beberapa budaya sekolah yang perlu dikembangkan oleh seorang kepala sekolah antara lain:

- a) Menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis
- b) Membentuk budaya kerja sama yang kuat
- c) Menumbuhkan budaya profesionalisme di antara warga sekolah
- d) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar
- e) Menumbuhkembangkan keragaman budaya dalam kehidupan di sekolah
- f) Mengembangkan budaya kewirausahaan sekolah

15) Memiliki dan melaksanakan kreativitas, inovasi dan jiwa kewirausahaan

Seorang kepala sekolah/madrasah perlu memahami dan menghayati arti dan tujuan perubahan sekolah; Menggunakan metode, teknik dan proses perubahan sekolah; Menumbuhkan iklim yang mendorong

¹⁸ Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 87-96

kebebasan berpikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi sekolah; Mendorong warga sekolah untuk melakukan hal-hal yang baru serta menghargai hasilhasil kreativitas warga sekolah dan memberikan penghargaan.

16) Mengembangkan diri

Pengembangan diri yang seharusnya dilakukan oleh seorang kepala sekolah yakni mengidentifikasi karakteristik kepala sekolah yang efektif; Mengembangkan kemampuan diri pada setiap tugasnya; Mengembangkan diri pada proses pengambilan keputusan, pengkoordinasian, pemberdayaan, pemrograman, pengevaluasian, dan sebagainya; Mengembangkan diri pada dimensi lingkungan yang berupa waktu, tempat, sumber daya, maupun kelompok kepentingan serta mengembangkan keterampilan personal yang meliputi organisasi diri, hubungan antarmanusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara, gaya menulis, dan sebagainya.¹⁹

17) Mengelola waktu

Pengelolaan waktu yang dimaksud meliputi pengelolaan waktu belajar, waktu bimbingan dan konseling, waktu penilaian, waktu ekstrakurikuler, waktu rekreasi, waktu hari-hari besar atau hari libur.

18) Menyusun dan melaksanakan peraturan sekolah

Merumuskan peraturan sekolah harus didasarkan pada peraturan perundangan yang berlaku, selain itu kepala sekolah/madrasah juga harus mengupayakan pelaksanaan peraturan sekolah secara tepat dan mendorong tegaknya peraturan yang dibuat, menjamin adanya kepastian dan keadilan untuk memperoleh layanan pendidikan bagi siswa, serta menjamin pemerataan dan kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan.

19) Memberdayakan sumber daya sekolah

¹⁹ Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 87-96

Pemberdayaan sumber daya sekolah yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah meliputi identifikasi potensi-potensi sumber daya sekolah yang dapat dikembangkan, memahami tujuan pemberdayaan sumber daya sekolah, mengemukakan karakteristik sekolah berdaya guna, mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat sekolah berdaya guna, merencanakan cara-cara memberdayakan sekolah, melaksanakan pemberdayaan sekolah serta menilai tingkat keberdayaan sekolah.

20) Melakukan koordinasi atau penyerasian

Koordinasi yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah meliputi koordinasi sumber daya sekolah dengan tujuan sekolah, menyiapkan input manajemen untuk mengelola sumber daya, mengintegrasikan permasalahan dan menyinkronkan ketatalaksanaan program serta menyusun mekanisme koordinasi antar unit-unit organisasi sekolah.

21) Mengambil keputusan secara terampil

Seorang kepala sekolah harus dapat mengambil keputusan secara terampil. Agar dapat mengambil keputusan dengan tepat, kepala sekolah perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:²⁰

- a) Menjaring informasi berkualitas sebagai bahan untuk mengambil keputusan
- b) Mengambil keputusan secara terampil
- c) Memperhitungkan akibat pengambilan keputusan dengan penuh perhitungan
- d) Menggunakan sistem informasi sekolah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan

22) Melakukan monitoring dan evaluasi

Monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik monitoring dan evaluasi, mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi sekolah,

²⁰ Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 87-96

mengidentifikasi indikator-indikator sekolah yang efektif, menggunakan teknik-teknik monitoring dan evaluasi, menyosialisasikan dan mengarahkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi, menganalisis data monitoring dan evaluasi serta memiliki komitmen kuat untuk memperbaiki kinerja sekolah berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.

23) Melaksanakan supervisi

Supervisi yang dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah meliputi pemahaman dan penghayatan arti, tujuan dan teknik supervisi, menyusun program supervisi pendidikan, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil-hasil supervisi serta melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi.

24) Menyiapkan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil akreditasi;

Memahami dan mensosialisasikan aspek-aspek akreditasi; Melakukan evaluasi diri; Memfasilitasi pelaksanaan akreditasi; Menindaklanjuti hasil akreditasi untuk meningkatkan mutu sekolah

25) Membuat laporan akuntabilitas

Dalam membuat laporan akuntabilitas, seorang kepala sekolah perlu melakukan hal-hal berikut ini:

- a) Menyebutkan dan memahami konsep-konsep laporan
- b) Membuat laporan akuntabilitas kinerja sekolah
- c) Mempertanggungjawabkan hasil kerja sekolah kepada stakeholders
- d) Membuat keputusan secara tepat, cepat, dan cekatan
- e) Memperbaiki perencanaan sekolah untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.²¹

Toeri kepemimpinan kepala sekolah/madrasah:

A. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan kepala sekolah dalam suatu organisasi merupakan faktor terpenting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi. Sebagai yang didefinisikan oleh George R. Terry, pengertian kepemimpinan

²¹Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 87-96

adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan untuk mencapai suatu tujuan dalam satu kelompok.²²

Secara garis besar teori kepemimpinan terdiri atas tiga macam pendekatan yaitu: teori sifat, teori perilaku, dan teori situasional kontingensi.²³

1) Pendekatan Teori Sifat

Dalam studi kepemimpinan, pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin-pemimpin itu. Sifat itu dapat berupa sifat fisik juga dapat berupa sifat psikologis, atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan kemampuan pribadi pemimpin. Oleh karena itu timbul usaha para ahli untuk meneliti dan merinci lebih jauh kualitas seorang pemimpin yang berhasil di dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya, kemudian hasil-hasil tersebut dirumuskan dalam sifat-sifat umum seorang pemimpin, usaha tersebut akhirnya melahirkan dan berkembang menjadi teori kepemimpinan yang disebut teori sifat kepemimpinan atau *Traits Theory of Leadership*.

Teori ini menekankan pada kelebihan sifat-sifat yang menggambarkan kualitas tertentu yang dapat menjamin keberhasilan kepemimpinan. Sifat-sifat tersebut antara lain : (1) kemampuan mengambil keputusan atas pertimbangan sendiri, (2) kemauan keras, (3) ambisius, (4) ramah, (5) pemberani, (6) percaya diri, (7) tanggung jawab, (8) tegus pendirian, (9) loyal, (10) kemampuan bergaul, (11)

²² George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith D.F.M. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 152.

²³ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 31

stamina fisik, (12) kematangan emosional dan intelektual, dan (13) keberanian menanggung resiko atas keputusan yang diambil.

2) Pendekatan Teori Perilaku

Pendekatan yang kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behavior*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Pendekatan perilaku ini berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh cara bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan.²⁴

Cara bertindak dan bersikap akan nampak dari memberikan perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, dan membuat salah satu contoh dari kepemimpinan yang berdasarkan pada pendekatan perilaku adalah kepemimpinan otoriter, demokratis dan *laizes faire* yang dikemukakan oleh *Lippit dan White*.

Kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan diputuskan oleh pemimpin semata-mata. Penerapan kepemimpinan otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin produktivitas akan naik. Kepemimpinan jenis ini hanya dapat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah selesai cara ini harus segera ditinggalkan.

Kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan, ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Penerapan kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara

²⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 31

lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuh rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahan kepemimpinan antara lain, keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan yang terbaik.

Kepemimpinan laissez faire adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bersedia mempengaruhi orang lain untuk bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan pada bawahan. Penerapan kepemimpinan liberal ini dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya, tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian organisasi, antara lain : berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing, serta pendekatan diatas mempunyai anggapan bahwa seorang individu mempunyai sifat-sifat tertentu yang akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi organisasi apapun tempat dia berada.²⁵

3) Pendekatan Teori Kepemimpinan Situasional- Kontingensi

Pendekatan teori ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi, tugas-tugas yang dilakukan keterampilan dan penghargaan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan. Pendekatan ini telah menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan, bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi kepemimpinan tertentu.

Kepemimpinan situasional diartikan sebagai suatu tipe kepemimpinan yang dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif untuk situasi yang lain. Oleh karena itu dalam kepemimpinan

²⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 31

situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosa dengan baik tentang situasi, sehingga pemimpin yang baik menurut teori ini harus mampu mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasi dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda. Jadi berdasarkan teori kepemimpinan situasional semua variabel situasi (waktu, tuntutan tugas, iklim organisasi, harapan dan kemampuan atasan, dan sebagainya) adalah sangat penting yaitu tingkah laku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.²⁶

B. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi disekolah dimana didalam sekolah terdapat beberapa komponen diantaranya adalah guru, siswa, staf dan lainnya. Dengan demikian kepala sekolah dapat diartikan: “Cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/ berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.²⁷

Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh kehandalan manajemen sekolah yang bersangkutan; sedangkan kehandalan manajemen sekolah sangat kuat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan sekolahnya. Hal ini tidak berarti peranan kepala sekolah hanya kepala sekolah hanya sekedar pemimpin (*leader*) tetapi masih banyak lagi peranan lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar menengah dikenal dengan singkatan

²⁶ Khurrota A'yun, *Manajemen Pendidikan Islam, Tesis* (Yogyakarta: PPS UIN Sunankalijaga, 2007), hal. 30

²⁷ Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1995), hal. 83

EMALSIM yaitu *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.²⁸

Dalam teori mutakhir kepala sekolah haruslah memiliki 23 kompetensi kepala sekolah, yaitu : (1) penyusunan program sekolah, (2) monitoring dan evaluasi, (3) manajemen kelembagaan, (4) kompetensi manajerial, (5) manajemen sarana dan prasarana, (6) pengembangan diri, (7) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, (8) wawasan pendidikan, (9) supervisi pendidikan, (10) manajemen kesiswaan, (11) memberdayakan sumberdaya, (12) manajemen waktu, (13) manajemen bimbingan dan konseling, (14) laporan akuntabilitas kinerja sekolah (LAKIS), (15) jiwa kepemimpinan, (16) koordinasi, (17) memahami budaya sekolah, (18) menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah, (19) sistem informasi manajemen, (20) proses pengambilan keputusan, (21) akreditasi sekolah, (22) manajemen keuangan, (23) memiliki dan melaksanakan kreativitas dan jiwa kewirausahaan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Dikatakan sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah. Dapat dilaksanakan atau tidaknya tujuan pendidikan tiap-tiap sekolah. Dapat dilaksanakan atau tidaknya tujuan pendidikan itu, sangat tergantung kepada kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.²⁹

Kepala sekolah bertanggung jawab pula untuk membantu masyarakat dalam mengekspresikan harapan-harapan mereka terhadap

²⁸ Saefudin, *Gaya Kepemimpinan Kepala MTs N Gondowulung Bantul (Studi Kasus di MTs N Gondowulung Bantul)*, Tesis (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2008), hal. 47

²⁹ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan dan Permasalahannya*, (Jakarta:

program sekolah. Dalam organisasi orang tua murid dan guru, kepala sekolah menjadi kunci yang bertindak sebagai nara sumber dan interpreter sekolah.

Disamping menjalankan tugas-tugas manajerial, kepala sekolah berperan penting untuk menjalankan kepemimpinan untuk memajukan pengajaran. Konsep sekolah sebagai pusat pengembangan kurikulum menambah dimensi baru terhadap fungsi kepala sekolah.³⁰

Setelah kepala sekolah itu diangkat baik oleh pemerintah, yayasan, maupun organisasi yang mengangkat maka kepala sekolah tugasnya, jam kerjanya rata-rata melebihi jam kerja guru dan karyawan non guru. Karenanya kepala sekolah sering sekali harus berada disekolah sebelum orang lain datang, dan masih di sekolahh sesudah orang lain pulang.

Tugas berat ini menjadi alasan mengapa disiplin sekolah begitu penting dilaksanakan dengan sepenuh hati pada semua subsistem sekolah. Penilaian kepala sekolah adalah penilaian terhadap prestasi jabatan, yang secara ideal merupakan penilaian prestasi dalam penetapan dan pencapaian sasaran yang dapat diverifikasikan dan prestasi sebagai pemimpin. Prestasi dinilai dalam konteks bagaimana kepala sekolah melakukan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran dan kegiatan sekolah yang bermutu.³¹

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin sekolah untuk menghasilkan gagasan yang dapat meningkatkan pengajaran dan pembelajaran serta partisipasi sosial.³² Menurut Slamet PH, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu input sekolah yang menjalankan tugas dan fungsi

Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 84-85

³⁰ Wasty Sumarto, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hal. 62

³¹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 173

³² Saifudin, *Gaya Kepemimpinan Kepala MTsN Gondowulung Bantul (Studi kasus di MTsN Gondowulung Bantul)*, Tesis (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2008), hal. 49

serta berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan.³³ Pusdiklat pegawai Depdiknas mendefinisikan kepemimpinan kepala sekolah dalam kegiatan manajemen sumber daya sekolah yang utamanya untuk mengelola warga sekolah. Selanjutnya berkenaan dengan penggunaan pengaruh yang dapat mencakup wewenang jabatan dan keahlian dalam proses mengelola warga sekolah.³⁴

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan.³⁵ Maka keberhasilan sekolah adalah bagaimana sebuah kepala sekolah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Maka kepala sekolah diharapkan mempunyai nilai tambahan dalam memberi pengaruh kepada bawahannya dalam rangka menjalankan tugas yang harus dijalankan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan warga sekolah secara bersama untuk mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah.³⁶ Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kualitas yang menunjukkan karakter dan kompetensinya serta mempunyai integritas selanjutnya dapat bertanggung jawab terhadap tuganya.

Berdasarkan pendapat beberapa tokoh diatas dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua dan pihak lainnya sehingga tercapainya tujuan sekolah dan pendidikan.

2. Macam-macam Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah / Madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007

³³ Slamet PH, *Karakteristik Kepala Sekolah Tanggung*, (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2001), hal. 2

³⁴ Pusdiklat Pegawai Depdiknas, *Manajemen Sekolah*, (Depok: Tim Penulis, 2005), hal. 58

³⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 126

tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari 5 kompetensi di antaranya : kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.

Berikut unsur-unsur selengkapnya tentang 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ataupun kepala madrasah³⁷ :

a. Kompetensi Manajerial

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

³⁶ Lihat Saifudin, *Manajemen Pendidikan,*, hal. 50

³⁷Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hal. 174-176

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

b. Kompetensi Kewirausahaan³⁸

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

c. Kompetensi Supervisi

- 1). Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2). Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

³⁸Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hal. 174-176

3). Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

d. Kompetensi Kepribadian

1). Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.

2). Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.

3). Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.

4). Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

5). Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.

6). Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

e. Kompetensi Sosial³⁹

1). Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah

2). Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

3). Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/ Madrasah

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang artinya melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat diartikan pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.⁴⁰

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi, sebagai ilmu dimaksudkan dipadang sebagai suatu bidang pengetahuan yang berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama, sebagai kiat yang

³⁹I Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hal174-176

⁴⁰ Silalahi, Ulbert, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), hal. 135

dimaksudkan manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas, sebagai profesi dimaksudkan manajemen dilandasi keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manager.⁴¹

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan dan istilah manajerial asal katanya dari *management* dan manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan. Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumberdaya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kompetensi manajerial yang dimaksud disini adalah kemampuan, kecakapan atau kemahiran yang dimiliki oleh pemimpin dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang kader atau dengan kata lain keterampilan manajerial kepala madrasah sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasi oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya.

Kompetensi manajerial Kepala Madrasah menyangkut aspek yang sangat luas mulai dari menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi madrasah, memberdayakan sumber daya sekolah hingga melaksanakan pengawasan yang berlaku. Banyak aspek dalam kompetensi tersebut membutuhkan kemampuan Kepala Madrasah untuk selalu berkembang.

Kepala Madrasah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat juga harus mampu melaksanakan

⁴¹ Silalahi, Ulbert, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), hal. 8

kegiatan yang bersifat praktis/tehnikal.⁴² Dalam bidang pendidikan, keterampilan tehnikal adalah kemampuan Kepala Madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode pengetahuan, keuangan, pelopor, penjadwalan dan pemeliharaan.

Penerapan fungsi manajerial Kepala Madrasah yang terbagi dalam 3 keterampilan yakni keterampilan tehnikal, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual dalam praktiknya secara rinci dapat dilihat dalam kompetensi manajerial Kepala Madrasah. Kompetensi Kepala Madrasah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkan menjadi kompeten dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *Competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seseorang dinyatakan kompeten dibidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala sekolah 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 bahwa kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuai jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menurut kemampuan kognitif, kondisi efektif, nilai-nilai, dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan. Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksud agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang

⁴² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm, 75.

memiliki kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.⁴³

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

Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan melalui Permendiknas No 13 tahun 2007. Dalam permendiknas ini disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah, seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Standar kualifikasi ini meliputi kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum kepala sekolah, yaitu kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/C atau setara. Adapun kualifikasi khusus, yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidikan, dan memiliki sertifikat kepala sekolah.⁴⁴

Sampai tahun 2008 hanya sebagian guru yang memiliki sertifikat pendidikan, sedangkan kepala sekolah belum memiliki sertifikat pendidikan. Bahkan, guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah setelah ditetapkannya Permendiknas No. 13 tahun 2007 belum ada memiliki sertifikat kepala sekolah. Hal ini dikarenakan pemerintah masih diisibukan dengan sertifikasi guru sehingga sertifikasi kepala sekolah belum terjamah.

Di sejumlah negara lain, untuk menjadi kepala sekolah, seseorang harus menjalankan *training* dengan minimal waktu yang ditentukan. Malaysia menetapkan 300 jam pelatihan untuk menjadi kepala sekolah, Singapura menetapkan standar 16 bulan pelatihan, dan Amerika menetapkan lembaga

⁴³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 28

⁴⁴ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hal. 174

pelatihan untuk mengeluarkan surat ijin atau surat keterangan kompetensi. Bahkan di Malaysia ada lembaga/institut (semacam P4TK) dalam bidang kepala sekolah, yaitu Institut Aminuddin Bakti (IAB) yang berada di Genting Highlands, Malaysia.⁴⁵

Selain standar kualifikasi, kepala sekolah juga harus memenuhi standar kompetensi. Dalam Permendiknas No. 1 tahun 2007 diisyaratkan lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Mengingat manajemen yang profesional merupakan salah satu faktor paling penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan bagi setiap sekolah, dan pentingnya fungsi manajemen bagi keberlangsungan kegiatan pendidikan di sekolah. Sehingga dalam penelitian ini, penulis hanya fokus terhadap kompetensi manajerial saja.

Manajerial profesional mutlak diperlukan agar organisasi dalam hal ini sekolah bisa menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Manajerial di sekolah itu adalah kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah memiliki peran sebagai manajer yang menentukan berhasil tidaknya organisasi sekolah menggapai tujuan yang sudah ditetapkan yaitu tujuan pendidikan sekolah secara khusus dan tujuan pendidikan bangsa secara umum.⁴⁶

Kepala sekolah yang baik, akan berperan sebagai manajer efektif bagi sumber daya-sumber daya yang ada di sekolahnya. Sebaliknya, kepala sekolah yang gagal berperan sebagai manajer efektif, akan menyebabkan sekolah kurang berhasil bahkan gagal mencapai tujuan. Sumber daya yang dimaksud disini adalah sumber daya manusia (guru, karyawan, dan peserta didik), dan sumber daya-sumber daya lainnya seperti, sarana belajar, bangunan sekolah, laboratorium dan sebagainya.

Agar manusia menjalankan tugasnya terkait dengan manajemen sekolah, maka kepala sekolah harus memiliki beberapa kompetensi

⁴⁵Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hal. 174

⁴⁶ Agus Wibowo, *Manager & Leader Sekolah Masa Depan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hal. 29

manajerial. Adapun kompetensi manajerial yang harus dimiliki seseorang kepala sekolah menurut Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, diantaranya adalah sebagai berikut :⁴⁷

a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan :

- 1) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.
- 2) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategi yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik.
- 3) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan yang renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
- 4) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
- 5) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.

⁴⁷ Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 7-16

- 6) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.⁴⁸
 - 7) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip yang penyusunan proposal yang baik.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan:
- 1) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
 - 2) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - 3) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja, melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - 4) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
 - 5) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - 6) Mampu melakukan penempatan pendidikan dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
 - 7) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal

⁴⁸Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 7-16

sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.

- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal:⁴⁹
- 1) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategi sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
 - 2) Mampu mengkoordinasi guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengembang misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.
 - 3) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.
 - 4) Mampu membangun kerja sama tim (*teamwork*) antar guru, antar staf, antar guru dan staf dalam memajukan sekolah.
 - 5) Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.
 - 6) Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu diperbarui untuk kemajuan sekolahnya.
 - 7) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah.
 - 8) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.
 - 9) Mampu menerapkan manajemen konflik.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif

⁴⁹ Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 7-16

- e. Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik:
- 1) Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah.
 - 2) Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis dikalangan warga sekolah.
 - 3) Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:⁵⁰
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
 - 2) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah.
 - 3) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.
 - 4) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah.
 - 5) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabotan, lahan, infrastruktur) sekolah dengan rencana pengembangan sekolah.
 - 2) Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - 3) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.

⁵⁰ Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 7-16

- 4) Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
 - 5) Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber, dan pembiayaan sekolah/madrasah:
- 1) Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintahan, swasta, dan masyarakat.
 - 2) Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintahan, swasta dan masyarakat.
 - 3) Mampu memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga pemerintahan, swasta dan masyarakat.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik:⁵¹
- 1) Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerima siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.
 - 2) Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
 - 3) Mampu mengelola layanan dan bimbingan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.
 - 4) Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.
 - 5) Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa.
 - 6) Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.

⁵¹Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 7-16

- 7) Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
 - 1) Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pengembangan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.
 - 2) Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
 - 3) Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik.
 - 4) Menguasai seluk-beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaruan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.
 - 5) Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.
 - 6) Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spiritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.
 - 7) Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran disekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
 - 8) Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran.

- 9) Mampu menyusun program pendidikan pertahun dan persemester.
 - 10) Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran persemester.
 - 11) Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholder sekolah.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:⁵²
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
 - 2) Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
 - 3) Mampu mengorganisasikan pembelajaran keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.
 - 4) Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah:
- 1) Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku.
 - 2) Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.
 - 3) Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya.
 - 4) Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah:

⁵²I Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 7-16

- 1) Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.
 - 2) Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa.
 - 3) Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan.
 - 4) Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan.
 - 5) Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa.
 - 6) Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:⁵³
- 1) Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi.
 - 2) Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan.
 - 3) Mampu mengkoordinasi penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah.
 - 4) Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah:
- 1) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah.
 - 2) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.

⁵³Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 7-16

p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya.⁵⁴

1) Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah, dan

2) Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah

4. Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala sekolah/madrasah harus memiliki berbagai standar tertentu yang telah ditentukan. Penentuan standar dilakukan agar kinerja pemimpin madrasah dapat berjalan dengan efektif, efisien, memahami berbagai persoalan madrasah, tepat dalam mengambil keputusan (*desicion marking*) dan mampu memberikan solusi masalah (*problem solving*) atas masalah yang dihadapi lembaga. Untuk dapat diangkat sebagai kepala madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari standar kualifikasi dan standar kompetensi.⁵⁵

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.

1) Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut :

a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;

b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;

c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-

⁵⁴Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 7-16

⁵⁵ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education manajemen Teori dan*

- kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya Iii/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah meliputi :
- a) Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut :
 1. Berstatus sebagai guru TK/RA
 2. Memiliki sertifikat pendidikan sebagai guru TK/RA; dan
 3. Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
 - b) Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut :
 1. Berstatus sebagai guru SD/MI
 2. Memiliki sertifikat pendidikan sebagai guru SD/MI ; dan
 3. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
 - c) Kepala Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut :⁵⁶
 1. Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
 2. Memiliki sertifikat pendidikan sebagai guru SMP/MTs; dan
 3. Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
 - d) Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:
 1. Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan

Praktik Pengelolaan sekolah/Madrasah di indonesia, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 162

⁵⁶Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education manajemen Teori dan Praktik Pengelolaan sekolah/Madrasah di indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 162

3. Memiliki sertifikat kepala SMA/Mayang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh Pemerintah.
- e) Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut :⁵⁷
1. Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK; dan
 3. Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- f) Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut :
1. Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB;
 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/ SMPLB/ SMALB; dan
 3. Memiliki sertifikat kepala SLB/SDLB yang diterbitkan oleh lembaga Pemerintah.
- g) Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut :
1. Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai Kepala Sekolah;
 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan; dan
 3. Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan.

B. Penelitian yang Relevan

Untuk menjamin keaslian dan originalitas tesis ini, maka diperlukan kajian terhadap beberapa penelitian yang relevan yang berguna untuk mencari

⁵⁷Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education manajemen Teori dan Praktik Pengelolaan sekolah/Madrasah di indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 162

sumber data yang bisa memberikan penjelasan terhadap permasalahan yang diangkat. Di antara beberapa karya ilmiah yang telah dijadikan tesis atau disertasi adalah sebagai berikut:

Penelitian pertama dilakukan oleh Devi Rahmadani dalam jurnal administrasi pendidikan dengan judul Persepsi Guru Terhadap Kompetensi Sosial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Kota Pariaman. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa: 1) Persepsi guru terhadap kompetensi social kepala SMKN di Kota Pariaman dalam bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah sudah cukup terlaksana dengan rata-rata 3,48; 2) Persepsi guru terhadap kompetensi sosial kepala SMKN di Kota Pariaman mengenai kemampuan kepala sekolah untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan sudah cukup terlaksana dengan rata-rata 3,53; 3) Persepsi guru terhadap kompetensi sosial kepala SMKN di Kota Pariaman dalam hal kepemilikan kepekaan sosial kepala sekolah terhadap orang atau kelompok lain sudah cukup terlaksana dengan rata-rata 3,52 dan 4) secara umum dapat disimpulkan bahwa persepsi guru terhadap kompetensi sosial kepala SMKN di Kota Pariaman sudah cukup terlaksana dengan skor rata-rata 3,51. Referensi ini diambil karena adanya persamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan, yaitu untuk mengetahui kompetensi sosial kepala sekolah/madrasah, akan tetapi keterlaksanaan kompetensi sosial kepala madrasah yang peneliti lakukan diketahui sangat baik pada semua dimensi. Tesis Tri Martiningsih yang berjudul “Pengaruh manajerial kepala sekolah dan Partisipasi Guru dalam KKG (Kelompok Kerja Guru) terhadap Kompetensi Profesional Guru SD di Kecamatan Pekalongan Utara Kota Pekalongan.” Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang yang ditulis pada tahun 2008. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Semakin baik persepsi guru manajerial kepala sekolah akan diikuti dengan semakin tingginya kompetensi profesional guru SD Negeri di Kecamatan Pekalongan Utara; (2) Semakin baik partisipasi guru dalam KKG (Kelompok Kerja Guru) akan diikuti dengan semakin tingginya kompetensi profesional guru

SD Negeri di Kecamatan Pekalongan Utara; (3) Semakin baik persepsi guru terhadap supervisi akademik dan partisipasi guru dalam KKG (Kelompok Kerja Guru) akan diikuti dengan semakin tingginya kompetensi profesional guru SD Negeri di Kecamatan Pekalongan Utara.

Tesis Hefi Zuzwita yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Al-Muslimin Dumai.” Tesis Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Islam Riau Pekanbaru yang ditulis pada tahun 2010. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Motivasi, pendidikan dan pelatihan secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di Yayasan AMuslimin Dumai; (2) Kebijakan motivasi yang dikembangkan oleh pimpinan, ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di Yayasan Al-Muslimin Dumai; (3) Pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh guru dan pegawai, ternyata tidak signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di Yayasan Al-Muslimin Dumai; (4) Hubungan antara motivasi, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja mempunyai hubungan yang positif. Apabila kebijakan motivasi dan pendidikan meningkat, maka kinerja pegawai juga meningkat.

Tesis Kristina Nugi Keran yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang.” Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Esa Tunggal Jakarta tahun 2012. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesemua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan kecuali variabel kompensasi. Kristina Nugi Keran, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang,” Tesis, (Jakarta: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Esa Tunggal Jakarta, 2012). dengan kontribusi sebesar 74,8%; (3) kepemimpinan situasional ke pala sekolah berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 58,4%; dan (4) motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama akan mempengaruhi kinerja guru sebesar 66,3%, selebihnya sebesar 33,7%

kinerja guru ditentukan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian.

Hefi Zuzwita, “Pengaruh Motivasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Al-Muslimin Dumai.” Tesis, (Pekanbaru: Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Islam Riau Pekanbaru, 2010). sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Arie Harliman Lorens (2007), yang menyimpulkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam menjalankan tugas akan mencapai apa yang menjadi tujuan dan harapan dari organisasi. Variabel Kompetensi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai penelitian terdahulu oleh Hadi Agung (2007), yang menyimpulkan bahwa kompetensi bersama-sama motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan, maka karyawan lebih mampu dan terampil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kedua variabel tersebut berpengaruh karena kemampuan individu sangat tergantung kepada motivasi kerja dan kompetensi dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya variabel kompensasi tidak berpengaruh. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Endang Ilyas (2011), yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi kompensasi dalam bentuk uang yang diberikan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kompensasi tidak berpengaruh karena karyawan di Yayasan Bintang Timur tidak memahami makna tunjangan-tunjangan dalam organisasi.

Tesis Akmal Mundari yang berjudul “Hubungan Antara Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten dan Kota Probolinggo.” Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang ditulis pada tahun 2010. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kecerdasan emosional yang dimiliki oleh guru MAN se-Kabupaten dan Kota Probolinggo bisa dipersepsikan tergolong kategori tinggi, motivasi kerja guru dipersepsi responden tergolong kategori sangat tinggi, kinerja guru dipersepsi responden tergolong kategori sangat

tinggi, dan prestasi belajar siswa bisa dipersepsikan tergolong kategori tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, motivasi kerja, kinerja guru, dan prestasi belajar siswa di MAN se-Kabupaten dan Kota Probolinggo sudah termasuk kategori baik; (2) ada hubungan antara kecerdasan emosional dengan kinerja guru MAN se-Kabupaten dan Kota Probolinggo. Semakin baik kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang guru, maka semakin baik dan meningkat pula tingkat kinerja guru; (3) ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru MAN se-Kabupaten dan Kota Probolinggo. Semakin baik dan tinggi motivasi seorang guru, maka akan semakin baik pula kinerjanya; (4) ada hubungan antara kinerja guru dengan prestasi belajar siswa MAN se Kabupaten dan Kota Probolinggo. Semakin tinggi kinerja guru, maka semakin tinggi pula prestasi belajar siswa; (5) ada hubungan secara simultan antara kecerdasan emosional dan motivasi kerja dengan prestasi belajar siswa MAN se Kabupaten dan Kota Probolinggo. Semakin baik kecerdasan emosional dan Suparno, “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang,” Tesis, (Semarang: Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2006). motivasi kerja guru, maka akan semakin baik pula kinerjanya; dan (6) ada hubungan antara kecerdasan emosional dan motivasi kerja dengan prestasi belajar siswa MAN se-Kabupaten dan Kota Probolinggo. Hubungan antara kecerdasan emosional dan motivasi kerja dengan prestasibelajar siswa tersebut melalui kinerja guru. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik dan tinggi kecerdasan emosional dan motivasi kerja guru, maka akan semakin tinggi pula prestasi belajar siswa MAN se-Kabupaten dan Kota Probolinggo.

Tesis Suparno yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang.” Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang yang ditulis pada tahun 2007. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan terhadap guru-guru SMP Negeri di Kecamatan

Pemalang Kabupaten Pemalang dengan variabel bebasnya adalah motivasi kerja (X1) dan kepemimpinan situasional kepala sekolah (X2). Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi kerja, kepemimpinan situasional kepala sekolah, dan kinerja guru rata-rata berkategori baik pada kisaran 50%; (2) motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru .

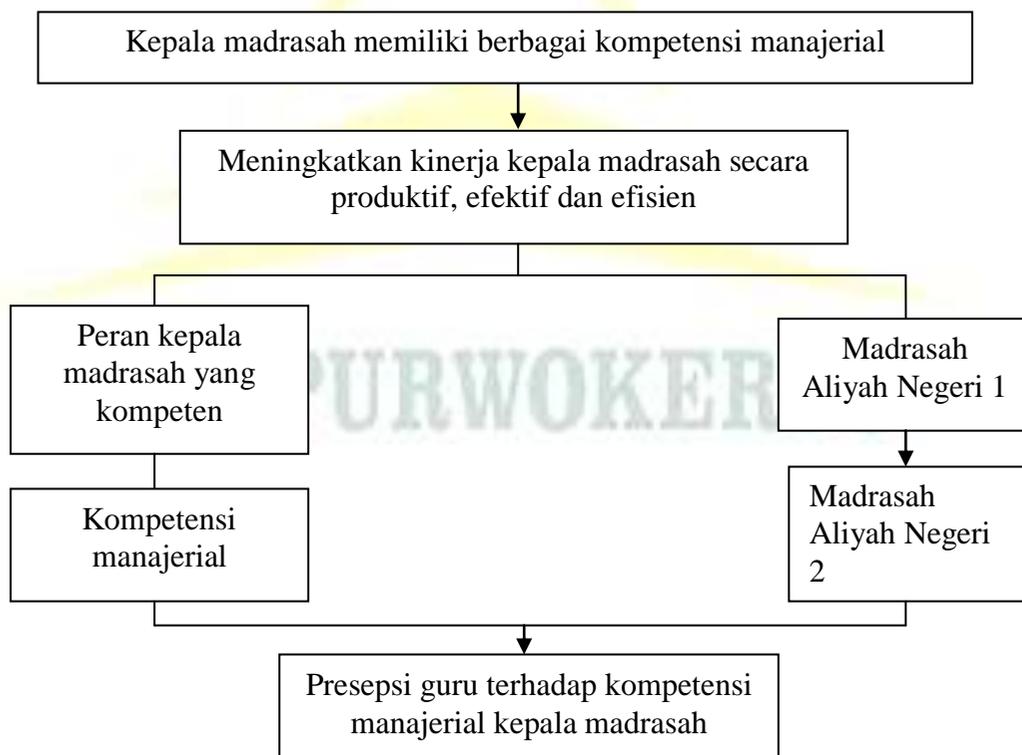
C. Kerangka Berpikir

Sebagaimana telah disebutkan di atas, bahwa demi tercapainya suatu tingkat satuan pendidikan di sekolah yang efektif, maka diperlukan kompetensi manajerial dari orang yang secara fungsional ditunjuk sebagai kepala madrasah. Tugas pembelajaran agar memperoleh suatu hasil yang maksimal perlu adanya manajerial, bimbingan, serta arahan-arahan dari kepala sekolah. Proses inilah yang menyebabkan diperlukan adanya kompetensi manajerial dari kepala sekolah itu sendiri yang secara efektif dapat memperhatikan secara kontinu terjadinya proses pembelajaran peserta didik.

Pendapat ini memberikan penjelasan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap meningkatnya kualitas madrasah, yaitu kompetensi manajerial yang diberikan oleh kepala madrasah. Kompetensi manajerial dalam hal ini adalah Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, Mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan, Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia madrasah secara optimal, Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, Mengelola hubungan antara madrasah dengan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan, Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan pengembangan kapasitas peserta didik, Mengeola 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 dalam mendukung pembelajaran di madrasah, Mengelola sistem informasi madrasah dalam rangka penyusunan program dan pengambilan keputusan, Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah dan Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Untuk mempermudah mempelajari dan memahami terhadap rangkaian kerangka berpikir maka deskripsinya disederhanakan melalui satu diagram alur (lihat gambar 2.1)

Gambar 2.1 secara implisit menjelaskan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 dan 2 Brebes sebagaimana dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mengkaji kompetensi manajerial kepala madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini mencakup hal hal yang didasarkan atas perhitungan persentasi, perhitungan statistik dan lain-lain.⁵⁸ Penelitian kuantitatif juga merupakan suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui dan bertujuan untuk menyusun suatu ilmu yang berupaya membuat hukum-hukum dari generalisasinya.⁵⁹

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di MAN 1 Brebes yang beralamat di Jalan Yos Sudarso No. 16, Ps. Batang, Kec. Brebes, Kab. Brebes Jawa Tengah 52211. Dengan Nomor Telepon 0289-430056. Dan MAN 2 Brebes yang beralamatkan Jl. Jendral Sudirman Km. 01 Laren Kec. Bumiayu Kab. Brebes Jawa Tengah 52273. Dengan Nomor Telepon 0288-672243 Adapun waktu penelitian ini direncanakan berlangsung selama 4 bulan, yaitu: 2 Desember 2017 sampai dengan 6 Maret 2017.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 3.

⁵⁹ Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), hlm. 172.

kesimpulan.⁶⁰ Yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepala sekolah yang diberi penilaian dari guru-guru MAN 1 Brebes yang berjumlah 72 orang dan guru-guru MAN 2 Brebes yang berjumlah 63 orang. Jadi jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 135 orang.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti.⁶¹ Anas Sudijono yang menyebutkan bahwa untuk sekedar ancer-ancer, maka apabila subjeknya kurang dari 100, maka diambil secara keseluruhan. Oleh karena itu, maka sampel dalam penelitian ini diambil semuanya, yakni 72 orang dari MAN 1 Brebes dan 63 orang dari MAN 2 Brebes. Dengan demikian, maka sampelnya diambil secara total.⁶²

D. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan sasaran yang akan digunakan sebagai pengamatan dalam melaksanakan penelitian.⁶³ Variabel dalam penelitian ini adalah kompetensi manajerial kepala madrasah.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Angket

Suharsimi Arikunto, menyebutkan bahwa metode pengumpulan data dalam penelitian yaitu tes, angket atau kuesioner, observasi, wawancara, skala bertingkat dan dokumentasi.⁶⁴ Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan angket, yaitu berupa daftar pertanyaan atau pernyataan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan

⁶⁰Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 55.

⁶¹Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1993), hlm. 131.

⁶²Anas Sudijono. *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 101.

⁶³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 96.

⁶⁴Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 178.

permintaan pengguna.⁶⁵Penyebaran angket tersebut selaras dengan tujuan mencari informasi yang detail mengenai suatu masalah dari responden tanpa rasa khawatir apabila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan atau pernyataan.⁶⁶Alasan digunakan angket sebagai metode utama dalam penelitian ini yaitu biaya relatif murah, waktu untuk mendapatkan data singkat, dan dapat dilakukan terhadap subjek dengan jumlah besar.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket dengan menggunakan skala likert berupa butir-butir pernyataan positif dan negatif. Pengumpulan data berupa daftar pernyataan secara tertulis yang disodorkan kepada responden.⁶⁷Sedangkan skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terkait dengan informasi yang diketahui.⁶⁸Angket merupakan pertanyaan atau pernyataan tertulis yang biasa digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden tentang dirinya atau hal-hal lain yang diketahuinya.⁶⁹Pengumpulan data dengan menggunakan angket hanya untuk data kompetensi manajerial kepala madrasah dan kinerja guru. Adapun langkah-langkah penyusunan angket yang dilakukan sebagai berikut:

- a. Penyusunan Kisi-kisi Angket. Kisi-kisi disusun dalam bentuk matrik yang di dalamnya tertuang konsep kompetensi manajerial. Konsep ini dijabarkan ke dalam variabel dan indikator, masing-masing indikator terwakili oleh item-item angket sebagai alat ukur. Setelah kisi-kisi angket dibuat barulah menyusun pernyataan-pernyataan yang akan diisi oleh guru.
- b. Penyusunan Item Angket. Item angket disusun berdasarkan kisi-kisi yang telah dibuat mengacu pada dua variabel yang digunakan, yaitu kompetensi manajerial kepala madrasah. Instrumen yang digunakan

⁶⁵Riduan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 25-26.

⁶⁶Riduan, *Skala...*, hlm. 26.

⁶⁷Moh. Kasiram, *Metodologi...*, hlm. 233.

⁶⁸Riduan, *Skala...*, hlm. 12.

untuk mengukur masing-masing variabel terdiri dari 16 item soal untuk kompetensi manajerial kepala madrasah yang disusun oleh peneliti. Cara yang digunakan untuk menentukan skor dalam penelitian ini dengan menggunakan skala Likert, yaitu: “suatu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.”⁷⁰Jawaban dari setiap item instrumen tersebut memiliki gradasi dari positif sampai negatif, yang berupa kata-kata seperti: sangat setuju, setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Dalam pengukuran variabel penelitian, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu alternatif jawaban dalam skala satu sampai empat.

- c. Pemberian Skor. Pemberian skor angket diawali dengan pemberian kode terhadap jawaban responden. Pemberian kode atas jawaban responden dengan menggunakan kriteria berikut: selalu, sering, kadang-kadang dan jarang. Besar skor masing-masing adalah: sangat setuju dengan nilai 4, setuju dengan nilai 3, tidak setuju dengan nilai 2 dan sangat tidak setuju dengan nilai 1. Dalam menentukan pilihan responden didasarkan pada kecenderungan yang sesuai dengan alternatif jawaban terhadap item yang bersangkutan, yaitu: (1) sangat setuju, artinya kejadian/keadaan yang digambarkan pada item tersebut benar-benar sesuai dengan kenyataan dan selalu dilaksanakan; (2) setuju, artinya kejadian/keadaan yang digambarkan pada item tersebut lebih banyak sesuai dengan kenyataan dari pada tidak, dan sering dilaksanakan; (3) tidak setuju, artinya kejadian/keadaan yang digambarkan pada item tersebut lebih banyak tidak sesuai dengan kenyataan dan sedikit dilaksanakan; dan (4) sangat tidak setuju, artinya kejadian/keadaan yang digambarkan pada item tersebut benar-benar tidaksesuai dengan kenyataan yang ada dan tidak pernah dilaksanakan.

Data penelitian ini berupa persepsi guru tentang kompetensi

⁶⁹Sukidin & Mundir, *Metodologi Penelitian*, (Surabaya: Insan Cendekia, 2005), hlm. 216.

⁷⁰Sugiyono, *Metodologi Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 86.

manajerial kepala madrasah. Kode-kode tersebut, jika dijadikan data pada hakekatnya berskala ordinal. Menurut Sukardi, dalam suatu penelitian yang instrumennya berupa kuesioner, di mana item pertanyaan/ Pernyataan menggunakan skala ordinal yang telah diberi harga ekuevalen, maka skala tersebut dapat berubah menjadi skala interval,⁷¹ artinya dalam item pertanyaan/ Pernyataan apabila opsi jawabannya, misalnya: selalu, sering, kadang-kadang dan jarang tanpa diberi nilai/diangkakan, maka skala data dari opsi tersebut adalah ordinal, tetapi apabila opsi-opsi tersebut diberi nilai/diangkakan, maka skala data dari opsi-opsi tersebut menjadi data interval. Misalnya selalu bernilai 4, sering bernilai 3 dan seterusnya. Jadi, berdasarkan pendapat di atas, maka skala data pada penelitian ini dapat peneliti simpulkan bahwa ini adalah data interval sesuai dengan pendapat Sukardi di atas.

2. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi, “observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah pengamatan dan ingatan”.⁷² Observasi yang dilakukan adalah observasi nonpartisipan dimana peneliti tidak terlibat secara langsung hanya sebagai pengamat independen.

3. Dokumentasi

Sedangkan data mengenai gambaran umum MAN 1 dan 2 Brebes didapat dengan menggunakan teknik pencermatan dokumen, di mana metode pencermatan ini untuk mencermati dokumen. Metode pencermatan dokumen merupakan suatu metode pencarian data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, foto-foto, dan

⁷¹Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 96.

⁷²Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, hlm 145.

sebagainya untuk menambah kelengkapan data.⁷³

4. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁷⁴ Melalui wawancara, peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi yang tidak mungkin bisa ditemukan melalui observasi.⁷⁵ Penelitian kualitatif sering menggabungkan teknik observasi partisipatif dengan wawancara mendalam.⁷⁶

Macam-macam wawancara, antara lain:

a. Wawancara terstruktur

Pada wawancara ini, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawaban telah disiapkan, responden diberi pertanyaan yang sama kemudian pengumpul data mencatatnya, alat bantu yang digunakan biasanya tape recorder, gambar, brosur, dan material lain yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar

b. Wawancara semi terstruktur

Pelaksanaan wawancara menggunakan model ini lebih bebas daripada wawancara terstruktur yaitu narasumber diminta pendapat dan ide-idenya karena tujuan wawancara ini untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka.

c. Wawancara tidak berstruktur

Wawancara tidak berstruktur adalah wawancara yang bebas, peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data-datanya. Pedoman wawancara hanya menggunakan garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Dalam wawancara ini, peneliti belum mengetahui

⁷³Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 186.

⁷⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 317

⁷⁵Sugiyono, *Metode ...*, (Bandung, Alfabeta, 2014), hlm. 318

secara pasti data apa yang akan diperoleh sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden.⁷⁷Sugiyono menyatakan wawancara dalam penelitian survey dilakukan oleh peneliti dengan cara merekam jawaban atas pertanyaan yang diberikan koresponden. Peneliti mengajukan pertanyaan kepada responden dengan pedoman wawancara, mendengarkan atas jawaban, mengamati perilaku dan merekam semua respon dari yang disurvei.⁷⁸Sedangkan menurut Sutrisno Hadi, wawancara yaitu teknik mengumpulkan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian.⁷⁹Wawancara merupakan percakapan verbal yang terarah pada kajian penelitian antara peneliti dengan subjek penelitian yang dipilih secara purposif. Wawancara ditujukan untuk memperoleh data sebagaimana ungkapan Arikunto⁸⁰ yang menyatakan bahwa wawancara digunakan oleh peneliti untuk menilai keadaan seseorang misalnya untuk mencari data tentang latar belakang siswa, orang tua, pendidikan, perhatian, dan sikap terhadap sesuatu.

Dalam tesis ini menggunakan wawancara terstruktur maupun tak terstruktur (*unstructured interview*) yang diharapkan memperoleh data seluas mungkin dan mendalam, peneliti memberikan kebebasan sepenuhnya kepada responden untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan kemampuannya, tanpa terikat oleh susunan pertanyaan yang telah disediakan sebelumnya. Metode wawancara digunakan dalam penelitian ini karena mempunyai beberapa keunggulan yang mungkin tidak dimiliki oleh metode penelitian lainnya. Keunggulan tersebut antara lain peneliti memperoleh rerata jawaban yang relative tinggi dari responden, peneliti

⁷⁶Sugiyono, *Metode ...*, (Bandung, Alfabeta, 2014), hlm. 319

⁷⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 319-321

⁷⁸Sugiyono, *Metode ...*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 224

⁷⁹Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1993), hlm.

⁸⁰Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm. 132

dapat membantu menjelaskan lebih, jika ternyata responden mengalami kesulitan menjawab karena ketidakjelasan pertanyaan dan peneliti dapat memperoleh informasi yang tidak dapat diungkapkan dengan cara kuesioner maupun observasi. Informasi tersebut misalnya, jawaban yang sifatnya pribadi dan bukan pendapat kelompok, atau informasional ternatif dari suatu kejadian penting.

Disamping itu dalam kaitannya dengan penelitian ini, bentuk wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara mendalam, yaitudalam melakukan wawancara peneliti tidak menggunakan guide tertentu, dan semua pertanyaan bersifat spontan sesuai dengan apa yang dilihat, didengar, dirasakan pada saat pewawancara bersama responden. Penulis menggunakan wawancara/ Interview untuk mendapatkan data dari seluruh informan tentang berbagai masalah penelitian yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 dan 2 Brebes.

F. Instrumen Penelitian

1. Instrumen Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

a. Definisi Konseptual

Slamet P.H. menyebutkan kompetensi yang wajib dimiliki seorang kepala sekolah untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal sebagai berikut : kepala sekolah harus memiliki wawasan kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang seharusnya dilakukan (misi) serta paham benar cara yang akan ditempuh (strategi), memiliki kemampuan mengorganisasi dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk memenuhi kebutuhan sekolah yang umumnya tidak terbatas, memiliki kemampuan pengambilan keputusan dengan terampil, memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu mengunggah bawahannya untuk melakukan hal-hal yang penting bagi tujuan sekolahnya. Disamping itu kemampuan untuk membangun partisipasi dari kelompok-kelompok kepentingan

sekolah (guru, siswa, orang tua siswa, dan sebagainya) sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan partisipatif.⁸¹

Sementara Permen Diknas No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah mensyaratkan seorang kepala sekolah yang profesional harus kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistematis; kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif; kompeten dalam mengarahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus berkerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah; kompeten dalam pembinaan kemampuan profesional guru sehingga tidak satu komponen sistem sekolah pun tidak berfungsi secara optimal, sebab itu jika ada satu saja diantara seluruh komponen sistem sekolah yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya.⁸² Kesimpulannya, bahwa kompetensi manajerial merupakan kegiatan membantu guru secara langsung dalam mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan akademik

b. Definisi Operasional

Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam penelitian ini adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala madrasah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah MAN 1 dan 2 Brebes.

c. Kisi-kisi Instrumen

Dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala

⁸¹Kompri, *Manajemen Sekolah; Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 4.

⁸²Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada

Sekolah/Madrasah, kompetensi manajerial kepala madrasah terdiri dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut.⁸³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Tabel 3.1
Indikator angket kompetensi manajerial kepala madrasah

No	Teori	Pertanyaan
1	<p>Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan :</p> <p>8) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategi yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik.</p> <p>9) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan yang renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.</p> <p>10) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.</p> <p>11) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah</p>	3, 20

Press, 2009), hlm. 43.

⁸³Setyo Adi Wibowo, "Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan Se-Kecamatan Ngaglik Kabupaten Sleman," *Skripsi*, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2014), hlm. 55-56.

	<p>(RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.</p> <p>12) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.</p> <p>13) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip yang penyusunan proposal yang baik.</p>	
2	<p>Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan:</p> <p>8) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.</p> <p>9) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.</p> <p>10) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja, melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.</p> <p>11) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.</p>	16, 17

	<p>12) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.</p> <p>13) Mampu melakukan penempatan pendidikan dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.</p> <p>14) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.</p>	
3	<p>Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal:</p> <p>10) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategi sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.</p> <p>11) Mampu mengkoordinasi guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengembang misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.</p> <p>12) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.</p> <p>13) Mampu membangun kerja sama tim (<i>teamwork</i>) antar guru, antar staf, antar guru dan staf dalam memajukan sekolah.</p> <p>14) Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-</p>	5, 22

	<p>keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.</p> <p>15) Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu diperbarui untuk kemajuan sekolahnya.</p> <p>16) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah.</p> <p>17) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.</p> <p>18) Mampu menerapkan manajemen konflik.</p>	
4	<p>Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik:</p> <p>4) Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah.</p> <p>5) Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis dikalangan warga sekolah.</p> <p>6) Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.</p>	2, 31
5	<p>Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:</p> <p>6) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.</p> <p>7) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah.</p> <p>8) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf</p>	10, 23

	<p>9) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah.</p> <p>10) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.</p>	
6	<p>Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:</p> <p>6) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabotan, lahan, infrastruktur) sekolah dengan rencana pengembangan sekolah.</p> <p>7) Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.</p> <p>8) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.</p> <p>9) Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.</p> <p>10) Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.</p>	9, 26
7	<p>Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber, dan pembiayaan sekolah/madrasah:</p> <p>4) Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintahan, swasta, dan masyarakat.</p> <p>5) Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintahan, swasta dan masyarakat.</p> <p>6) Mampu memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga pemerintahan, swasta dan masyarakat.</p>	6, 27

8	<p>Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik:</p> <p>8) Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerima siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.</p> <p>9) Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.</p> <p>10) Mampu mengelola layanan dan bimbingan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.</p> <p>11) Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.</p> <p>12) Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa.</p> <p>13) Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.</p> <p>14) Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.</p>	12, 21
9	<p>Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:</p> <p>12) Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pengembangan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.</p>	4, 29

	<p>13) Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.</p> <p>14) Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang sesensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik.</p> <p>15) Menguasai seluk-beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaruan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.</p> <p>16) Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.</p> <p>17) Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spiritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.</p> <p>18) Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran disekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.</p> <p>19) Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran.</p> <p>20) Mampu menyusun program pendidikan pertahun dan persemester.</p> <p>21) Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran persemester.</p>	
--	--	--

	22) Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholder sekolah.	
10	<p>Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:</p> <p>5) Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.</p> <p>6) Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.</p> <p>7) Mampu mengorganisasikan pembelajaran keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.</p> <p>8) Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.</p>	13, 32
11	<p>Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah:</p> <p>5) Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku.</p> <p>6) Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.</p> <p>7) Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya.</p> <p>8) Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.</p>	8, 25

12	<p>Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah:</p> <p>7) Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.</p> <p>8) Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa.</p> <p>9) Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan.</p> <p>10) Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan.</p> <p>11) Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa.</p> <p>12) Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.</p>	11, 30
13	<p>Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:</p> <p>5) Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi.</p> <p>6) Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan.</p> <p>7) Mampu mengkoordinasi penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah.</p> <p>8) Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah.</p>	14, 19

14	<p>Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah:</p> <p>3) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah.</p> <p>4) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.</p>	7, 24
15	<p>Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya:</p> <p>3) Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah,</p> <p>4) Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.</p>	15, 28
16	<p>Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya:⁸⁴</p> <p>1) Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah, dan</p> <p>2) Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah</p>	1, 18

Tabel 3.2.
Kisi-kisi angket kompetensi manajerial kepala madrasah

⁸⁴Imam Machali dan Ara hidayat, *The Handbook of Education Manajemen Teori dan PraktikPengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 165

No	Item Positif	No. Soal	Item Negatif	No. Soal
1	Kepala madrasah mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan	3	Kepala madrasah belum mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan	20
2	Kepala madrasah mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan	17	Kepala madrasah belum mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan	16
3	Kepala madrasah mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal	5	Kepala madrasah belum mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal	22
4	Kepala madrasah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif	31	Kepala madrasah belum mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif	2
5	Kepala madrasah mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	23	Kepala madrasah belum mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	10
6	Kepala madrasah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal	9	Kepala madrasah belum mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal	26
7	Kepala madrasah mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka	27	Kepala madrasah belum mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan	6

No	Item Positif	No. Soal	Item Negatif	No. Soal
	pendayagunaan secara optimal		secara optimal	
8	Kepala madrasah mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber, dan pembiayaan sekolah/madrasah	21	Kepala madrasah belum mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber, dan pembiayaan sekolah/madrasah	12
9	Kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik	29	Kepala madrasah belum mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik	4
10	Kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	13	Kepala madrasah belum mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	32
11	Kepala madrasah mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien	25	Kepala madrasah belum mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien	8
12	Kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah	11	Kepala madrasah belum mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah	30
13	Kepala madrasah mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan	19	Kepala madrasah belum mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan	14

No	Item Positif	No. Soal	Item Negatif	No. Soal
	pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah		pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah	
14	Kepala madrasah mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan	7	Kepala madrasah belum mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan	24
15	Kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah	15	Kepala madrasah belum mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah	28
16	Kepala madrasah mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya	1	Kepala madrasah belum mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya	18

G. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Setelah instrumen terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah, maka instrumen tersebut terlebih dahulu diuji cobakan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitasnya.

Kuesioner diuji cobakan kepada 40 orang di luar sampel penelitian, sehingga sesuai dengan subyek yang akan diteliti.

1. Uji Validitas Instrumen

Instrumen yang telah disusun dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori tentang variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Oleh karenanya, sebuah instrumen harus memenuhi syarat validitas. Maka,

sebelum digunakan untuk mengambil data penelitian instrumen tersebut harus diujicoba terlebih dahulu. Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengungkap secara tepat data atau informasi dari suatu variabel yang akan diteliti dan mampu mengukur sebagaimana yang diinginkan.⁸⁵

Uji validitas angket dilakukan melalui analisis rasional dan pertimbangan ahli (*expert judgment*). Dalam hal ini pembimbing menyarankan kepada Bapak Dr. Novan Ardy Wiyani, M.Pd I sebagai validatornya. Dan melalui saran dari beliau ada beberapa perbaikan instrumen, yaitu dalam angket kompetensi manajerial kepala madrasah untuk lebih dikhususkan lagi kepada kompetensi manajerial kepala madrasah, revisi soal/item dari 78 menjadi 32 berdasarkan teori (16 soal positif, 16 soal negatif).⁸⁶

Dalam penelitian ini, sebelum angket digunakan terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk mengetahui apakah butir-butir soal yang akan digunakan sudah valid atau belum. Maka uji coba dilakukan kepada guru selain yang termasuk dalam populasi penelitian. Angket diujicobakan di SMK ALHUDA Bumiayu dimana memiliki beberapa kesamaan latar belakang dengan obyek penelitian yaitu MAN 1 dan 2 Brebes, yaitu sama-sama merupakan tingkat satuan pendidikan menengah atas dan sekolah Favorit di daerah masing-masing, memiliki prestasi yang tidak kalah dengan SMK-SMK Negeri, memiliki semangat belajar mengajar yang tinggi, dan ada ada kompetensi manajerial kepala sekolah yang dimiliki oleh masing-masing sekolahnya. Angket diujicobakan dengan mengambil sampel kepada 40 responden guru di SMK ALHUDA Bumiayu pada tanggal 12 November 2017.

Untuk menguji validitas tiap butir instrumen kompetensi manajerial kepala madrasah dan kinerja guru dilakukan pengujian dengan cara menganalisis hubungan antara skor tiap butir dan skor total. Jika hasil

⁸⁵Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 145.

⁸⁶Hasil validasi Bapak Dr. novan, M.Pd pada tanggal 9 November 2017

perhitungan terjadi thitung lebih besar dari ttabel maka butir soal dinyatakan valid. Tetapi bila sebaliknya, maka butir soal tersebut dinyatakan drop dan selanjutnya tidak digunakan dalam instrumen penelitian. Data kompetensi manajerial kepala madrasah dan kinerja guru dianalisis dengan tujuan untuk menetapkan butir-butir yang valid.

Selanjutnya untuk mengukur validitas instrumen ini digunakan korelasi product moment correlation pada taraf signifikansi dengan nilai probabilitas yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Penggunaan perhitungan Product Moment karena skala data dalam penelitian ini termasuk data interval dan pengukuran statistiknya adalah mean, deviasi standar, koefisien korelasi Pearson (*Product Moment*).⁸⁷

Pengujian validitas butir instrumen menggunakan bantuan komputer dengan program analisis SPSS. Kriteria butir item angket dinyatakan valid, yaitu membandingkan nilai signifikansi dengan nilai probabilitas yang telah ditetapkan, yaitu 0,05. Apabila hasil signifikansinya $\leq 0,05$ maka item angket tersebut dinyatakan valid.

a. Uji Validitas Item Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Uji coba instrumen penelitian dilakukan terhadap 40 responden. Setiap responden diminta mengisi angket yang mencakup kompetensi manajerial kepala madrasah sebanyak 20 item. Hasil hitung tersebut kemudian dikonsultasikan dengan rtabel untuk $N=40$ dengan signifikansi 5%, yakni sebesar 0,361. Setelah dikonsultasikan dengan rtabel ternyata rhitung $>$ rtabel untuk semua item angket kompetensi manajerial kepala madrasah.

Berdasarkan tabel 3.1. di bawah ini, maka semua butir soal kompetensi manajerial kepala madrasah yang dinyatakan valid ada 16 item dan yang dinyatakan tidak valid ada 16. Data penulis lampirkan di halaman lampiran.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

⁸⁷Wijaya, *Statistik Non Parametric: Aplikasi Program SPSS*, (Bandung: Alfabeta, 2001), hlm. 7.

Instrumen dalam variabel penelitian dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi, apabila alat pengumpul data yang dibuat oleh peneliti mempunyai taraf konsistensi dalam mengukur apa yang hendak diukur.⁸⁸

Reliabilitas pada suatu instrumen merujuk pada adanya kepercayaan pada instrumen untuk bisa digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen sudah dinyatakan sudah baik. Sebagaimana yang diungkap oleh Suharsimi Arikunto bahwa instrumen yang dinyatakan baik dan reliabel dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.⁸⁹

Dari hasil reliabilitas dapat dilihat pada lampiran, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Reliabilitas Instrumen Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Berdasarkan tabel 3.3. di bawah ini, dapat diketahui reliabilitasnya dapat diterima. Berdasarkan hal ini, maka dapat diketahui bahwa item kompetensi manajerial kepala madrasah yang valid semuanya dapat diterima.

Tabel 3.3

Uji Reabilitas Instrumen Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	32

Dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika alpha 0,00 – 0,20 maka kurang reliabel.
- 2) Jika alpha 0,20 – 0,40 maka agak reliabel.
- 3) Jika alpha 0,40 – 0,60 maka cukup reliabel.

⁸⁸Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), hlm. 127.

- 4) Jika alpha 0,60 – 0,80 maka reliabel.
- 5) Jika alpha 0,80 – 1,00 maka sangat reliabel.

Berdasarkan tabel 3.3. di atas (lihat Cronbachs), yaitu Alpha berada di antara 0,80 – 1,00 maka dapat dikatakan instrumen kompetensi manajerial kepala madrasah adalah sangat reliabel, karena nilainya sebesar 0,953.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian merupakan langkah yang sangat penting mengingat peranannya sebagai suatu proses yang merinci usaha formal untuk merumuskan tema dan merumuskan hipotesis. Analisis data juga merupakan suatu proses pengorganisasian dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja sebagaimana yang disarankan oleh data.⁹⁰

Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif yang merupakan alat analisis yang menggunakan model model, seperti model matematika, statistik, dan ekonometrik. Langkah selanjutnya adalah menyajikan hasil analisis dalam bentuk angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan.⁹¹

Adapun data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif, bertujuan untuk mendeskripsikan informasi yang telah diperoleh dan digunakan sebagai dasar untuk menguraikan kecenderungan jawabanresponden dari masing-masing variabel.

Dalam analisis data dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif adalah dengan menganalisis data yang diperoleh mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dimana cara perolehannya dituangkan dalam bentuk angka. Teknik analisis data dari angket adalah :

1. Pemberian skor

⁸⁹Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 178.

⁹⁰M. Iqbal Hasan, *Metode Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 97.

Pernyataan yang digunakan dalam skala Likert untuk mengetahui respon guru adalah pernyataan respon positif dan negatif. Jawaban siswa dikategorikan ke dalam sangat setuju, setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Cara memberi skor pada angket siswa dapat dilihat sebagai berikut:

Pernyataan	Skor			
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Positif	4	3	2	1
Negatif	1	2	3	4

2. Rumus rata-rata ketentuan sebagai berikut⁹²

Rentang skor (i) Kuantitatif	Kategori
$\bar{X} > Mi + Sbi$	Sangat Baik
$Mi < X < Mi + Sbi$	Baik
$Mi - Sbi \leq X \leq Mi$	Kurang
$X < Mi - Sbi$	Sangat Kurang

Keterangan:

X : Skor rata-rata

Mi : rata-rata ideal dapat dicari dengan menggunakan rumus

Mi : $\frac{1}{2}x$ (skor maksimal ideal + skor minimal ideal)

Sbi : Simpangan baku ideal yang dapat dicari dengan rumus

Sbi : $\frac{1}{2}x - \frac{1}{3}x$ (skor maksimal idela - skor minimal ideal)

Skor maksimal ideal = Σ butir kriteria x skor tertinggi

Skor minimal ideal = Σ butir kriteria x skor terendah

⁹¹M. Iqbal Hasan, *Metode...*, hlm. 98

⁹²Djemari Mardapi, *Pengukuran, Penilaian, & Evaluasi Pendidikan*. (Yogyakarta: Nuha Medika, 2012), hlm. 162

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS PRESEPSI GURU TERHADAP KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH ALIYAH 1 DAN 2 BREBES

Pada bab ini penulis akan menguraikan penjelasan mengenai kualifikasi kepala madrasah dan kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 dan 2 Brebes yang di peroleh dari hasil penelitian di MAN 1 Brebes yang terletak di Jl. Yos Sudarso No 16, Ps. Batang, Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes. Dan MAN 2 Brebes yang terletak di Jl. Jendral Soedirman KM. 01 Desa Laren Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes. Berikut penjelasan dan uraian dari hasil penelitian, terlebih dahulu penulis paparkan hasil angket kompetensi manajerial kepala madrasah di kedua madrasah secara singkat. Adapun hasil angket secara lengkap dapat dilihat dilampiran :

Tabel 4. 1
Hasil angket kompetensi manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Brebes

No	Kompetensi manajerial	Pembagian angket	Rerata	
			MAN 1	MAN 2
1	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan	Guru	3,1	3,3
2	Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan	Guru	3,0	3,3
3	Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal	Guru	3,1	3,4
4	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif	Guru	3,0	3,4
5	Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	Guru	3,6	3,4
6	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber	Guru	3,0	3,2

	daya manusia secara optimal			
7	Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal	Guru	3,0	3,3
8	Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber, dan pembiayaan sekolah/madrasah	Guru	3,0	3,3
9	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik	Guru	3,0	3,3
10	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	Guru	3,0	3,4
11	Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien	TU	2,9	3,2
12	Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah	TU	3,0	3,3
13	Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah	Guru	2,9	3,2
14	Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan	Guru	3,0	3,4
15	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah	Guru	3,0	3,2
16	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan	Guru	3,1	3,5

	program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya			
Rata-rata			3,0	3,3

Berdasarkan tabel tersebut, kompetensi manajerial kepala MAN 1 sangat baik sedangkan MAN 2 Brebes dikatakan baik . Namun jika dibandingkan dari segi penilaian Madrasah Aliyah Negeri 2 lebih unggul dari pada Madrasah Aliyah Negeri 1. Jika dilihat dari semua skor angket yang didapatkan, rerata kompetensi manajerial per dimensi pada Madrasah Aliyah Negeri 2 yaitu 3,3 lebih tinggi dari pada rerata nilai kompetensi manajerial di Madrasah Aliyah Negeri 1 yaitu 3,0.

Penentuan kategori hasil angket yang diperoleh mengikuti rumus kategorisasi yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya. Adapun perhitungan kategorisasinya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Perhitungan kategorisasi hasil angket

Angket : Kompetensi Manajerial Kepala madrasah	
S Max Ideal	4
S Min Ideal	1
Mi	2,5
SBi	0,5
Kategori	
Sangat baik	rerata > 3
Baik	2,5 ≤ rerata ≤ 3
Kurang	2 ≤ rerata ≤ 2,5
Sangat kurang	rerata < 2

A. Kualifikasi Kepala Madrasah di MAN 1 Brebes

Kepala madrasah harus memiliki berbagai standar tertentu yang telah ditentukan. Penentuan standar dilakukan agar kinerja pemimpin madrasah dapat berjalan dengan efektif, efisien, memahami berbagai persoalan madrasah, tepat dalam mengambil keputusan (*decision making*) dan mampu memberi solusi masalah (*problem solving*) atas masalah yang dihadapi lembaga. Untuk dapat diangkat sebagai kepala madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala madrasah yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari standar kualifikasi dan standar kompetensi.⁹³ Berikut adalah hasil penelitian penulis di MAN 1 Brebes mengenai kualifikasi kepala Madrasah di MAN 1 Brebes.

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah di MAN 1 Brebes terkait dengan kualifikasi kepala madrasah.⁹⁴

1. Untuk kualifikasi Umum Kepala MAN 1 Brebes adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;

Dalam hal kualifikasi akademik sarjana kependidikan, bapak Drs. H. Tobari, M. Ag selaku kepala MAN 1 Brebes memiliki kualifikasi akademik sarjana (S2) sebagai ijazah terakhirnya ketika menjabat sebagai kepala madrasah di MAN 1 Brebes. Beliau mengambil sarjana Strata satunya (S1) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Cirebon, jurusan Pendidikan Agama Islam dan S2 di IAIN Bandung, jurusan Manajemen Pendidikan . Dengan begitu, dalam hal ini kepala madrasah di MAN 1 Brebes sudah memenuhi syarat pertama dari kualifikasi umum sebagai

⁹³ Imam Machah dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajement Teori dan Praktik Pengetolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 162.

⁹⁴ *Ibid.* hal. 163

kepala madrasah.⁹⁵ Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah di MAN 1 Brebes terkait salah satu syarat kualifikasi umum diatas:

"Saya ambil S1 di Institut Agama Islam Negeri Cirebon, dan jurusan yang saya ambil adalah jurusan Pendidikan Agama Islam kemudian S2 di IAIN Bandung jurusan yang saya ambil adalah Menejemen Pendidikan dan sekarang sedang proses belajar S3 di IAIN cerebon".⁹⁶

- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;

Mengenai pengangkatan sebagai kepala MAN 1 Brebes, bapak Tobari selaku kepala madrasah saat itu berusia 46 tahun pada tahun 2012, dengan begitu bapak Tobari selaku kepala madrasah telah memenuhi kriteria syarat penentuan kualifikasi umum dalam hal pengangkatan menjadi kepala madrasah yang seharusnya memiliki usia setinggi-tingginya 56 tahun. Berikut hasil wawancara penulis dengan bapak kepala madrasah:

"Waktu pengangkatan jadi kepala madrasah waktu itu pada tahun 2012, jadi saat itu usia saya sekitar 46 tahun".⁹⁷

- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak--kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.

Untuk pengalaman mengajar yang dimiliki bapak Tobari sebelum diangkat menjadi kepala madrasah yaitu selama 35 tahun, karena beliau mulai mengajar dari semenjak tahun 1966 sehingga dengan begitu, sudah sesuai dengan syarat dari kualifikasi umum yang harus memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun untuk menjadi kepala

⁹⁵ Hasil observasi dan wawancara di MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018.

⁹⁶ Hasil wawancara dengan kepala sekolah di MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018

⁹⁷ Hasil wawancara dengan kepala sekolah MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018

sekolah/madrasah. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan bapak kepala madrasah terkait syarat kualifikasi umum:

"Untuk pengalaman mengajar sebelum jadi kepala madrasah, kira-kira sekitar 35 tahun, sampai saat ini jadi sekitar 52 tahun".⁹⁸

- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Untuk pangkat yang dimiliki bapak Tobari selaku kepala MAN 1 Brebes yaitu dengan golongan ruang IV/b sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berikut hasil wawancara penulis dengan bapak madrasah:

"Saat diangkat jadi kepala madrasah saat itu pangkat saya golongan IV B."⁹⁹

2. Untuk kualifikasi Khusus Kepala Madrasah Aliyah Negeri adalah sebagai berikut:¹⁰⁰

- a. Berstatus sebagai guru MAN;

Bapak Tobari juga statusnya sebagai seorang guru, yaitu sebagai guru agama (fiqh) untuk kelas XII IPA karena untuk kelas X dan XI sudah diampu oleh guru lain. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah:

"Ya, selain jadi kepala sekolah tentunya saya juga ngajar seperti guru-guru lainnya. dan saya memegang mata pelajaran Fiqh untuk kelas XII karena untuk kelas X dan XI sudah diampu oleh guru lain".¹⁰¹

- b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru MAN;

Untuk menjadi seorang guru tentunya harus memiliki sertifikat akademik kependidikan, karena untuk menjadi guru profesional harus memiliki bukti izin mengajar, dan untuk membuktikan soal pendidikan terakhir yang diambilnya sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya.

⁹⁸ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

⁹⁹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

¹⁰⁰ Imam Machah dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajement Tebri dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 162.

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

Bapak tobari selaku pendidik memiliki sertifikat pendidik, dan mengajar sesuai dengan jurusan yang diambilnya.¹⁰²

- c. Memiliki sertifikat kepala SMA/MAN yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Untuk masalah sertifikat kepala sekolah, bapak Tobari selaku kepala sekolah di MAN 1 Brebes memiliki sertifikat sebagai kepala madrasah yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah yang sesuai dengan syarat dari kualifikasi khusus sebagai kepala sekolah. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan bapak kepala madrasah:

"Untuk sertifikat ngajar ada, dan untuk sertifikat kepala madrasah saya juga punya, karena saya sendiri sudah pernah melakukan pelatihan-pelatihan sebagai kepala madrasah."¹⁰³

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan mengenai kualifikasi kepala madrasah di MAN 1 Brebes dengan cara observasi dan wawancara di MAN 1 Brebes dengan kepala madrasah sebagai objek penelitian, dapat penulis simpulkan bahwa kepala madrasah di MAN 1 Brebes sudah memenuhi kriteria sebagai kepala madrasah dengan memenuhi syarat dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

B. Kompetensi Manajerial Kepala MAN 1 Brebes

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam hal manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, mengorganisasi sumber daya, melaksanakan kegiatan, dan melakukan pengendalian dan evaluasi.¹⁰⁴

Pertama, keterampilan membuat perencanaan. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Perencanaan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan

¹⁰² Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹⁰³ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik selalu mengacu pada pertanyaan, "apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*), dimana dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*)". Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Kedua, keterampilan melakukan pengorganisasian. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar, mulai sumber daya manusia yang terdiri atas guru, karyawan, dan siswa, sumber daya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumber daya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas sumber daya yang dimiliki merupakan modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

Ketiga, kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah untuk membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberikan contoh cara melakukan suatu pekerjaan, membangun motivasi dan kerja sama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan profesional.

Keempat, kepala sekolah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan (*supervisi*) ini meliputi *supervisi manajemen* dan *supervisi dalam bidang pengajaran*. *Supervise manajemen*, artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi serta kelembagaan, sementara *supervisi pengajaran*

¹⁰⁴ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hal. 176.

adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru. Oleh karena itu kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

Substansi manajemen pendidikan dikelompokkan ke dalam enam gugusan substansi, yaitu gugusan substansi (1) kurikulum atau pembelajaran; (2) kesiswaan; (3) kepegawaian; (4) sarana dan prasarana, (5) keuangan; (6) hubungan masyarakat.

Gugusan substansi pendidikan apabila disandingkan dengan substansi manajemen, yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan akan diperoleh 24 tugas pokok manajemen pendidikan. Misalnya, perencanaan kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasana, keuangan, dan hubungan masyarakat.¹⁰⁵

Pokok-pokok manajemen pendidikan tersebut dalam permendiknas No. 13 tahun 2007 dituangkan dalam dimensi kompetensi manajerial dengan 16 kompetensinya. Dari ke-16 kompetensi tersebut, tugas manajemen dalam bidang perencanaan terdiri atas satu kompetensi, yaitu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Tahap pengorganisasian dalam permendiknas dituangkan dalam 2 kompetensi, yaitu: (a) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, dan (b) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. Berikut adalah beberapa kompetensi kepala sekolah yang tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan:¹⁰⁶ dalam penyusunan perencanaan sekolah ada beberapa indikator, diantaranya:

¹⁰⁵ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hal. 176.

¹⁰⁶ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajemen Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 165.

- a. Mampu menyusun perencanaan, kepala sekolah harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan perencanaan sekolah, baik perencanaan operasional, perencanaan strategis, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.

Dari hasil penelitian yang penulis peroleh mengenai penyusunan perencanaan, kepala madrasah dibantu elemen lain yang terlibat dalam organisasi sekolah. Data tentang penyusunan perencanaan penulis lampirkan di halaman lampiran.¹⁰⁷

- b. Mampu menyusun rencana strategis pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional.

Dalam penyusunan rencana pengembangan MAN 1 Brebes bapak kepala madrasah mengacu pada perundang-undangan dan peraturan yang berlaku antara lain adalah pada Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dan Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014. Berikut adalah data terkait pengembangan sekolah di MAN 1 Brebes:¹⁰⁸

Tabel 4.3. Rencana Pengembangan Sekolah

Rencana Pengembangan Sekolah/Rencana Kerja Sekolah berdampak terhadap peningkatan hasil belajar	
Rencana Kerja tahunan dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah (renstra)	
Bukti-Bukti Fisik	Ringkasan Deskripsi Indikator Berdasarkan Bukti Fisik
RAPBS Renstra	KEKUATAN: Sekolah kami sudah memiliki rencana kerja tahunan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah

¹⁰⁷ Hasil observasi pada tanggal 6 Maret 2018

¹⁰⁸ Dari hasil wawancara dan data diperoleh dari data Standar pengelolaan MAN 1 Brebes

Tahapan Pengembangan		
Tahap ke-3	Tahap ke-2	Tahap ke-1
PENGESAHAN RKM: 1. Pengesahan RKM oleh Kepala Madrasah/Komite Madrasah & Kepala Dinas Pendidikan, Kasi MAPENDA Depag. 2. Sosialisasi RKM.	PERUMUSAN RKM: 1. Identifikasi Tantangan 2. Analisis Pemecahan Tantangan 3. Perumusan Program 4. Perumusan Rencana Biaya dan Pendanaan.	PERSIAPAN: 1. Pembentukan KKRKM (Kelompok Kerja RKM) 2. Pembekalan (Orientasi) KKRKM.

- c. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.

Dari hasil penelitian penulis terkait dengan penyusunan program kerja tahunan di MAN 1 Brebes, soal penyusunan program dibagi menjadi dua bagian, seperti data dibawah ini .¹⁰⁹

1. Merumuskan program Madrasah yang dilakukan melalui empat langkah: Menetapkan sasaran, Merumuskan program dan menetapkan penanggung jawab program, Menentukan indikator keberhasilan, dan Menentukan kegiatan.
2. Menyusun jadwal kegiatan.

Berdasarkan uraian di atas maka di bawah ini akan penulis uraikan tentang: Program Kerja Tahunan Madrasah (RKT) MAN 1 Brebes Tahun Pelajaran 2017/2018 yang terdiri dari sasaran, program, indikator, kegiatan dan penanggung jawab, dan Jadwal Kegiatan. Rencana Kerja Tahunan Madrasah Tahun Pelajaran 2017/2018.

- d. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPES yang telah disusun.

Dalam hal perencanaan program kegiatan kepala madrasah menyusun rencana kegiatan madrasah sebagai pedoman kerja organisasi

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah. Data diperoleh dari data Rencana Kerja Tahunan (RKT) MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018.

madrasah, sarana untuk melakukan monitoring dan evaluasi operasional madrasah serta bahan untuk mengajukan usulan pendanaan dan pengembangan madrasah.

"Menyusun program kegiatan dilakukan atas kesepakatan bersama yaitu kepala madrasah dengan wakil kurikulum tujuannya untuk memonitoring sekolah, mengevaluasi sekolah, sebagai pedoman kerja untuk mengajukan usulan apa aja terkait pengembangan sekolah."¹¹⁰

- e. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

Untuk hal ini sekolah MAN 1 Brebes tidak pernah mengajukan proposal pendanaan keluar untuk kegiatan sekolah karena sekolah sudah memiliki dana tunjangan dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS) karena kalau harus mengajukan dana keluar lagi malah akan disalahkan karena tidak diperbolehkan *double accounting*.¹¹¹

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala madrasah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah dilakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
2	Sangat setuju	9	13
	Setuju	61	86
	Tidak setuju	1	1
	Sangat tidak setuju	0	0

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan kepala madrasah terkait perencanaan program kerja pada tanggal 6 Maret 2018

¹¹¹ Hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 13% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 86% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 1% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan:
 - a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.

Dalam hal mengikuti perkembangan kebijakan pendidikan nasional, MAN 1 Brebes mengikuti perkembangannya melalui KEMENDIKBUD untuk pengembangan kurikulum umum, seperti sains, bahasa, ilmu alam dan ilmu sosial. Melalui KEMENAG untuk pengembangan ilmu keagamaan, seperti aqidah akhlak, qur'an hadits, bahasa arab, ibadah syari'ah, dan sejarah kebudayaan Islam. Berikut adalah wawancara penulis dengan bapak Tobari selaku kepala Madrasah di MAN 1 Brebes :

"sekolah selalu mengikuti perkembangan dari pemerintah, kalau untuk KEMENDIKBUD mengikuti perkembangannya untuk mata pelajaran umum, sedangkan untuk KEMENAG mengikuti perkembangan tentang mata pelajaran yang bersifat agama."¹¹²

- b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

Untuk pengembangan struktur organisasi Kepala madrasah telah membentuk struktur organisasi di madrasah dengan baik dan struktur organisasi yang lengkap. Berikut adalah bagan dari struktur organisasi MAN 1 Brebes tahun pelajaran 2017/2018

¹¹² Hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

- c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja, melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

Untuk pengembangan tugas pokok dan fungsinya setiap unit kerja, kepala madrasah tidak memiliki dokumen tertulisnya, sehingga sulit untuk penulis mendeskripsikan tiap masing-masing tugas dan fungsi dari setiap unitnya.

- d. Mampu melakukan penempatan pendidikan dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.

Dalam hal ini kepala sekolah/madrasah mengimplementasikan dalam kebijakan rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan dengan cukup ketat diantaranya, melihat dari kualifikasi pendidikan dan pengalaman mengajar dalam bidang, masing-masing:¹¹³

"Untuk penyeleksian melalui 3 cara. Pertama liat kualifikasinya, kedua pendidikan terakhirnya, dan ketiga minimal sudah punya pengalaman mengajar selama 2th. Di MAN 1 Brebes tenaga pengajar sudah sesuai dengan bidangnya".

- e. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.

Untuk pengembangan organisasi informal sekolah diimplementasikan dalam pembentukan organisasi yang berfungsi untuk mengakomodasi dan mengembangkan bakat dan minat siswa di MAN 1 Brebes seperti OSIS dan ekstra kurikuler berupa pramuka, paskibra, marching band, bahasa Inggris (pidato), komputer, MTQ, dan Kitab Kuning.¹¹⁴

¹¹³ Hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

Tabel 4.5

Mengembangkan organisasi sekolah / madrasah sesuai dengan kebutuhan

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
9	Sangat setuju	7	10
	Setuju	63	89
	Tidak setuju	1	1
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 10% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 89% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 1% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan

3. Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal:
 - a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategi sekolah kepada keseluruhan guru dan staf

Dalam hal mengkomunikasikan tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran kepala madrasah melakukannya pada saat rapat awal semester tujuannya untuk membangun kerjasama antar semua elemen organisasi sekolah.

- b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.

Dari hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, menurutnya dengan adanya komunikasi yang baik antar elemen dapat mempermudah kerja sama antara kepala madrasah dengan stafnya

sehingga bapak selaku kepala madrasah mampu mengkoordinasikan guru dan staf dengan mudah tanpa adanya hambatan apapun.

- c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.

Dalam hal berkomunikasi antara kepala madrasah dan guru-guru cukup baik bapak tobari memiliki komunikasi yang baik dengan mereka Kepala madrasah mampu membangun komunikasi yang baik dengan para bawahannya, di antaranya melalui pendekatan yang personal. Sehingga para guru dan staf merasa diperhatikan dan diapresiasi kinerjanya oleh kepala madrasah. Dengan komunikasi yang baik antar elemen organisasi, membuat proses, koordinasi dan penugasan dari kepala sekolah ke para guru dan staf menjadi lebih optimal sehingga dapat memotivasi bagi setiap guru dan staf dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.¹¹⁵

- d. Mampu membangun kerja sama tim (teamwork) antar guru, antar staf, dan antar guru dengan staf dalam memajukan sekolah.

Bapak Tobari selaku Kepala madrasah di MAN 1 Brebes memiliki kerja sama tim yang baik. Baik antar guru maupun antar staf, karena dengan memiliki kerja sama yang baik antar keduanya dapat membantu kepala madrasah dalam memajukan sekolah bersama.¹¹⁶

- e. Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu diperbarui untuk kemajuan sekolahnya.

Bapak Tobari selalu memiliki beberapa agenda workshop untuk menambah keterampilan dan kompetensi, dan bapak selalu mengajak guru lain untuk mengikutinya, yang berlangsung setiap enam bulan sekali.

¹¹⁵ Hasil wawancara di sekolah pada tanggal 6 Maret 2018

¹¹⁶ Hasil wawancara di sekolah pada tanggal 6 Maret 2018

- f. memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah.

Sebagai kepala madrasah bapak Tobari selalu berusaha untuk bersikap terbuka kepada bawahannya maupun dengan orang tua/wali siswa sehingga dalam memimpin rapat dengan guru-guru ataupun dengan staf, komite dan orang tua siswa selalu berjalan dengan baik.

- g. Pengambilan melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.

Dalam hal mengambil keputusan bapak Tobari selalu melakukan diskusi dengan staf dan guru-guru sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat.

- h. Mampu menerapkan manajemen konflik.

Untuk manajemen konflik bapak kepala madrasah selalu melakukan pendekatan secara persuasif namun tetap tegas. Sehingga, fungsi organisasi sekolah tetap berjalan optimal.¹¹⁷

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
3	Sangat setuju	9	13
	Setuju	62	87
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 13% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 87% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif

Untuk pengelolaan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi belajar efektif kepala madrasah telah membentuk struktur organisasi sekolah guna mendukung berjalannya kegiatan pembelajaran di sekolah secara efektif dan efisien.

Dari hasil wawancara dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
16	Sangat setuju	6	9
	Setuju	64	90
	Tidak setuju	1	1
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 9% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola perubahan dan

pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, 90% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, 1% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

Untuk budaya dan iklim di MAN 1 Brebes sudah kondusif karena bangunan dan lingkungan sekolah sudah sangat mendukung bagi semangat belajar siswa baik dalam hal akademis maupun organisasi.

- a. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah.

Lingkungan di MAN 1 Brebes suasananya nyaman, bersih, dan juga indah karena letaknya sudah di desain senyaman mungkin sehingga suasana disana sangat sejuk dan nyaman.¹¹⁸

- b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah.

Suasana di MAN 1 Brebes sangat nyaman dan tenang dan hubungan dengan warga sekitar juga baik. Dengan suasana iklim kerja yang sehat dan juga nyaman maka hubungan kerja antar elemen di sekolah dengan warga sekitar juga tercipta dengan sangat baik dan harmonis.

Dari hasil wawancara dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase
12	Sangat setuju	9	13
	Setuju	58	82
	Tidak setuju	4	5
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 13% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang komdusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 82% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang komdusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 5% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang komdusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang komdusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - a. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah.

Dalam mengelola sumber daya manusia diawali dengan proses rekrutmen yang disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja di sekolah melalui proses seleksi yang efektif dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan, dan pengalaman kerja. Kemudian, dalam pembagian tugas disesuaikan dengan kualifikasi atau kemampuan masing-masing. Seperti yang pernah penulis uraikan di atas mengenai perekrutan staf sekolah.

"Untuk penyeleksian melalui 3 cara. Pertama liat kualifikasinya, kedua pendidikan terakhirnya, dan ketiga minimal sudah punya pengalaman mengajar selama 2th. Dan di MAN 1 Brebes guru yang mengajar sudah sesuai dengan bidangnya".

- b. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.

Untuk soal mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf diimplementasikan melalui kegiatan supervisi yang dilakukan kepala madrasah.

- c. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.

Untuk memberikan kesejahteraan kepada guru dan staf sekolah memberikannya dengan pembagian yang berbeda-beda karena harus disesuaikan dengan: pertama, sesuai Jam Tatap Muka (JTM); kedua, sesuai kehadiran; dan ketiga, sesuai tugas tambahan. Berikut adalah hasil wawancara penulis.¹¹⁹

"Iya ada perbedaan. Pembagiannya dibedakan melalui 3 tahapan. Yang pertama dilihat dari jam tatap muka, kedua, kehadiran, dan yang ketiga tugas tambahan. Tiga, tahapan itu yang menentukan gaji para guru".

Penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9
Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
5	Sangat setuju	5	7
	Setuju	65	92
	Tidak setuju	1	1
	Sangat tidak setuju	0	0

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 7% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, 92% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, 1% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.

7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal¹²⁰
 - a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabotan, lahan, infrastruktur) sekolah dengan rencana pengembangan sekolah.

Dalam hal merencanakan kebutuhan fasilitas sekolah, MAN 1 Brebes sudah sesuai dengan standar sarana dan prasarana. Berikut adalah gambaran dari pembembangan sarana dan prasarana di MAN 1 Brebes:¹²¹

Tabel 4.10 Sarana dan Prasana

Tahapan Pengembangan		
Tahap ke-3	Tahap ke-2	Tahap ke-1
PENGESAHAN RKM: 1. Pengesahan RKM oleh Kepala Madrasah/Komite Madrasah & Kepala Dinas Pendidikan, Kasi MAPENDA Depag. 2. Sosialisasi RKM.	PERUMUSAN RKM: 1. Identifikasi Tantangan 2. Analisis Pemecahan Tantangan 3. Perumusan Program 4. Perumusan Rencana Biaya dan Pendanaan.	PERSIAPAN: 1. Pembentukan KKRKM (Kelompok Kerja RKM) 2. Pembekalan (Orientasi) KKRKM

¹²⁰ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajement Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 165

¹²¹ Hasil wawancara di MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018

- b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Untuk pengelolaan fasilitas di MAN 1 Brebes, sekolah memenuhi standar terkait dengan ukuran ruangan, jumlah ruangan, persyaratan untuk sistem ventilasi, penyediaan alat dan sumber belajar. Dengan bukti fisik adanya Ruang kelas dengan luas 2088 m², Jumlah ruang kelas yang ada sebanyak 29 ruangan. Ruang guru dengan luas 144 m², Jumlah ruang guru yang ada sebanyak 1 ruangan. Ruang kepala madrasah dengan luas 72 m², dengan jumlah ruang 1. Ruang tata usaha dengan luas 72 m², dengan jumlah ruang 1. Laboratorium ada 3 ruangan masing-masing luasnya 72 m² yaitu laboratorium IPA, Bahasa, Komputer dan Keterampilan. Ruang bimbingan konseling dengan luas 24 m², dengan jumlah ruang 1. Gudang dengan luas 50 m², jumlah ruang 1. Kantin dengan luas 18 m², jumlah ruang 3. Wc kepala, guru dan staf dengan luas 16 m², jumlah ruang 4. Wc siswa dengan luas 40 m², jumlah ruang 4. Mushola dengan luas 100 m², jumlah ruang 1. UKS dengan luas 8 m², jumlah ruang 2. OSIS dengan luas 10 m², jumlah ruang 1. Pramuka dengan luas 10 m², jumlah ruang 1.

- c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.

Untuk pemeliharaan fasilitas sekolah adalah tanggung jawab bersama baik kepala madrasah dibantu dengan waka sarana prasarana.

- d. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.

Dalam hal pengelolaan inventaris sarana dan prasarana di MAN 1 Brebes mempunyai sistem pembukuan sendiri karena dengan adanya pembukuan tentang sarana dan prasarana dapat mempermudah dalam hal pengelolaan maupun pemeliharaan fasilitas, begitu juga mempermudah penilaian dalam masa akreditasi sekolah.

- e. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah..

Untuk penghapusan barang inventaris sekolah biasanya dipindahkan ke dalam satu ruangan sehingga tidak mengganggu aktifitas belajar siswa atau dapat melukai siswa. Dan ketika ada kesempatan untuk dapat memperbaiki maka akan diperbaiki lagi menjadi seperti baru lagi.

122

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11
Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka
pendayagunaan secara optimal

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
14	Sangat setuju	9	13
	Setuju	60	85
	Tidak setuju	2	2
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 13% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 85% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 2% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola

¹²² Hasil wawancara di MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018

sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber, dan pembiayaan sekolah/madrasah:
 - a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

Dalam hal merencanakan kerja sama dengan pihak pemerintah, swasta dan masyarakat bapak kepala MAN 1 Brebes berhungan baik, karena diantara pihak sekolah dan pihak lembaga pemerintah, tentunya mempunyai hubungan keterkaitan antara keduanya, karena secara kelembagaan berada dibawah naungan lembaga pemerintah, yaitu KEMENAG. Dan untuk soal hubungan pihak sekolah dengan masyarakat tentu mempunyai hubungan yang sangat baik, karena dengan adanya kegiatan-kegiatan yang melibatkan masyarakat diantaranya, peringatan Isra' mi'raj, Maulid Nabi Muhammad Saw dan meberi bantuan terhadap korban banjir didesa Losari Brebes.

- b. Mampu memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

Dalam hal memelihara hubungan kerja sama dengan pemerintah maupun masyarakat sekitar bapak kepala madrasah melakukannya dengan cara menjalin komunikasi yang baik antara keduanya sehingga hubungan diantara keduanya terpelihara dengan baik.¹²³

Dari hasil wawancara dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

¹²³ Hasil wawancara di MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018

Tabel 4.12
 Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
11	Sangat setuju	10	14
	Setuju	53	75
	Tidak setuju	8	11
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 14% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah, 75% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah, 11% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah.

9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.¹²⁴
 - a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Untuk masalah pengelolaan penerimaan siswa baru di MAN 1 Brebes melaksanakannya dengan empat tahapan. Untuk tahapan pertama yaitu, tahap Proses PPDB di MAN Brebes 1 dilaksanakan cara memberikan edaran, brosur dan paparan dengan *slide projector* (LCD) berupa informasi seputar penerimaan peserta didik baru. Untuk tahapan

¹²⁴ Hasil wawancara di MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018

kedua, tahap Kondisi ekonomi wali murid menengah ke bawah, karena mayoritas berprofesi sebagai petani, buruh tani dan nelayan. Tahapan yang ketiga yaitu Jarak dengan SMA / SMK / MA terlalu dekat sehingga berpengaruh terhadap perkembangan madrasah dalam arti penerimaan peserta didik. Dan tahap keempat yaitu Kenyataan yang terjadi dilapangan, bagi keluarga yang relatif mampu, Madrasah Aliyah Negeri Brebes 1 hanya sebagai madrasah alternatif karena sebagian besar orang tua lulusan SMP / MTS lebih memilih menyekolahkan anaknya ke SMA/SMK. Dibawah ini hasil wawancara penulis dengan pihak sekolah:

"Untuk penerimaan siswa baru biasanya dilakukan dengan empat tahapan, meski pada dasarnya setiap siswa yang daftar diterima semua.¹²⁵

- b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.

Untuk mengelola penempatan kelas dan pengelompokan siswa dilakukan sesuai dengan hasil ujian seleksi masuk dan kemampuan siswa. Bagi siswa yang tidak lulus ujian seleksi akan masuk pada kelas yang paling rendah, selama memenuhi persyaratan administratif.¹²⁶

- c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.

Untuk layanan bimbingan konseling sekolah menyediakan bimbingan konseling tiap tiga bulan sekali untuk mengetahui perkembangan pola pikir anak, namun ruang bimbingan selalu terbuka setiap hari bagi setiap siswa yang mau melakukan bimbingan. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan pihak terkait:

"Iya ada. karena sekolah punya ruang pribadi untuk bimbingan konseling sehingga bagi siswa yang mau bimbingan terasa nyaman dan tidak ada paksaan. Jadi untuk siswa yang mau bimbingan atau konsultasi melalui pelajaran atau apapun selalu datang keruang guru dengan guru BK-nya- Dan sekolah melakukan bimbingan untuk siswa setiap 6 bulan sekali tujuannya

¹²⁵ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

¹²⁶ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

untuk mengetahui perkembangan pola pikir siswa sekaligus untuk mengetahui karakter dan sikap siswa tersebut.¹²⁷

- d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.

Dalam hal mengembangkan potensi siswa, sekolah menyediakan alat Marching band, bagi siswa yang mau berpartisipasi dalam ekstrakurikuler Marching band, dan ada ekstrakurikuler pramuka, paskibra, kaligrafi, MTQ, komputer, dan bahasa (khususnya inggris) yang bisa siswa ikuti untuk pengembangan minat, bakat, kreativitas dan kemampuan setiap siswa.¹²⁸

- e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara, kedisiplinan siswa.

Untuk tata tertib sekolah, di MAN 1 Brebes setiap guru wajib sudah hadir di sekolah sebelum kepala sekolah, dengan berpakaian seragam sesuai jadwal dan aturan dari sekolah, dan bagi siswa-siswi di MAN 1 Brebes sebelum pukul 07.00 WIB harus sudah ada di sekolah dengan pakaian seragamnya sesuai dengan aturan dari sekolah.

- f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.

Dalam hal monitoring terhadap siswa, bapak Tobari memantaunya dari keaktifan siswa di kelas saat jam belajar berlangsung, kehadiran siswa, sikap siswa setiap harinya, nilai yang diperoleh baik nilai ulangan harian, UTS, maupun semesteran. Sehingga bapak kepala dapat mengetahui perkembangan dari setiap siswanya dengan baik.

- g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.

Untuk penghargaan bagi siswa yang berprestasi kepala madrasah akan memberikannya pada saat kenaikan kelas dan kelulusan yang diadakan setiap tahunnya.¹²⁹

¹²⁷ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹²⁸ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹²⁹ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

Dari hasil wawancara dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase%
15	Sangat setuju	6	9
	Setuju	64	90
	Tidak setuju	1	1
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 9% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pesrta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan menempatkan dan mengembangkan kapasitas peserta didik, 90% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pesrta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan menempatkan dan mengembangkan kapasitas peserta didik, 1% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pesrta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan menempatkan dan mengembangkan kapasitas peserta didik, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pesrta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan menempatkan dan mengembangkan kapasitas peserta didik.

10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
 - a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-

tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

Untuk penjabaran dari kompetensi lulusan akan penulis uraikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.14. Standar Kompetensi Lulusan

STANDAR KOMPETENSI LULUSAN	
Komponen	Indikator
Peserta didik dapat mencapai target akademis yang diharapkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan seluruh program pembelajaran 2. Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh matapelajaran kelompok matapelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok matapelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok matapelajaran estetika, dan kelompok matapelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan; 3. Lulus Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional 4. Lulus Ujian Madrasah untuk kelompok matapelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi 5. Lancar menghafal dan mempraktekkan Yasiin, Tahlil, dan Sholat Jenazah

Adapun mengenai kompetensi dasar disusun oleh setiap masing-masing guru dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).¹³⁰

- b. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik.

Bapak kepala madrasah memiliki pemahaman yang komprehensif dalam memahami tugasnya sebagai seorang pemimpin, dan profesional akan tugas dan kewajibannya. Sehingga setiap guru di MAN merasa termotivasi untuk belajar lebih banyak dan lebih tau baik dalam hal pendidikan maupun pengetahuan umum.

- c. Menguasai seluk-beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum

¹³⁰ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

nasional yang selalu mengalami pembaruan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.

Bapak kepala MAN 1 Brebes berhasil menyusun pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.(memuat visi, misi, tujuan Madrasah, kerangka dasar dan struktur kurikulum, serta beban belajar). Dapat membuktikan adanya dokumen kurikulum Madrasah itu lengkap.¹³¹

- d. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.

Dalam pengembangan rencana dan program pembelajaran bapak Tobari selaku kepala madrasah memberitahukan bahwa setiap guru wajib membuat RPP yang disesuaikan dengan kompetensi lulusan sebelum proses pembelajaran berlangsung, sehingga berlangsungnya pembelajaran sesuai dengan isi dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran.¹³²

- e. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spiritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.

Untuk metode pembelajaran setiap guru di MAN 1 Brebes memiliki metode pembelajarannya sendiri dalam mencerdaskan aspek intelektual dan emosional setiap, siswa baik dengan cara metode ceramah ataupun diskusi.

- f. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

Dalam mengelola kegiatan pengembangan untuk siswa kepala madrasah menyediakan media elektronik yang bisa membantu berlangsungnya pembelajaran dikelas dengan menggunakan infokus dan bisa menggunakan laboratorium komputer yang tersedia.

- g. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran.

¹³¹ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹³² Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 6 Maret 2018

Dalam proses belajar berlangsung biasanya bapak Tobari selalu melakukan tanya jawab terkait masalah yang berlangsung di dunia nyata dan menghubungkannya dengan materi yang sedang dijelaskan sehingga siswa merasa nyaman dengan cara penyampaian materinya. Dan untuk masalah teknik penilaian hasil belajar, selain dari hasil belajar, juga menilai dari kehadiran siswa, keaktifan siswa dikelas baik dalam hal pertanyaan atau argumen dalam pemahaman materi, dan juga sikap. Itu semua dapat membantu penilaian bagi guru terhadap siswa yang memiliki nilai dibawah rata-rata dan dapat membantu siswa mencapai prestasi dengan tambahan nilai akademiknya.¹³³

- h. Mampu menyusun program pendidikan pertahun dan persemester.

Untuk penyusunan program tahunan dan program semester setiap guru di MAN 1 Brebes dituntut menyelesaikannya pada awal tahun ajaran baru sehingga setiap guru bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas program tahunan dan program semester sebelum masuk tahun ajaran baru.¹³⁴

- i. Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran persemester.

Untuk pengelolaan dan penyusunan jadwal pelajaran yang bertanggung jawab di MAN 1 Brebes adalah bagian kurikulum sehingga setiap pendidik yang bertugas hanya dapat mematuhi jadwal yang berlaku sesuai aturan sekolah.

- j. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholder sekolah.

Dalam hal monitoring dan evaluasi, bapak Tobari selaku kepala madrasah melakukannya setiap hari namun melaporkan hasilnya setiap satu bulan sekali saat melakukan rapat komite.¹³⁵

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala

¹³³ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹³⁴ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹³⁵ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15
Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
7	Sangat setuju	8	11
	Setuju	62	87
	Tidak setuju	1	1
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 11% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 87% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 1% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:

- a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

Mengenal perencanaan keuangan sekolah, berikut penulis lampirkan tabel dari perencanaan pembiayaan di MAN 1 Brebes¹³⁶

¹³⁶ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

Tabel 4.16 Standar Pembiayaan

STANDAR PEMBIAYAAN	
Komponen	Indikator
Sekolah merencanakan keuangan sesuai standar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghitung biaya satuan 2. Menyusun rencana biaya pengembangan madrasah selama 4 tahun 3. Menghitung perkiraan sumber pendanaan 4. Penyesuaian rencana biaya dan sumber pendanaan 5. Menyusun rencana kegiatan dan anggaran madrasah (RKAM)

- b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.

Menangani keuangan bapak kepala madrasah selalu mengontrolnya dengan baik terutama keuangan yang bersumber dari luar sekolah atau dari unit usaha sekolah karena keuangan yang masuk dan keluar selalu di data dengan baik sesuai dengan standar pembiayaan/ keuangan dari pemerintah.¹³⁷

- c. Mampu mengoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku,

Untuk pelaporan keuangan, bendahara sekolah yang bertugas dalam hal mengelola keuangan selalu meberikan laporanya baik uang keluar ataupun uang masuk selalu terdata dengan baik sehingga laporan keuangan tidak pernah ada kendala. Dan pengelolaannya juga sudah sesuai dengan aturan dan perundang-undangan yang berlaku.¹³⁸

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

¹³⁷ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

Tabel 4.17
Mengelola keuangan sekolah / madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
13	Sangat setuju	9	13
	Setuju	51	72
	Tidak setuju	11	15
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 13% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, 72% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, 15% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.

12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah:

- a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku.

Untuk pengelolaan surat masuk dan surat keluar sudah dikelola dengan baik dengan data yang lengkap.¹³⁹

- b. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dan masyarakat.

¹³⁸ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹³⁹ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

Untuk Pengelolaan data di MAN 1 Brebes berbasis ICT sehingga sudah efektif dan efisien.¹⁴⁰

- c. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya.

Untuk pengelolaan administrasi kearsipan sekolah, sama seperti bagian nomor 1 diatas datanya dikelola dengan sangat baik.¹⁴¹

- d. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.

Untuk pengelolaan administrasi akreditasi sekolah sudah sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku karena ada bukti fisiknya seperti yang sudah penulis jelaskan sebelumnya dan akan terlampir dihalaman lampiran. Dan untuk akreditasi di MAN 1 Brebes mendapatkan akreditasi A dengan nilai 86.¹⁴²

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.18
Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
6	Sangat setuju	5	7
	Setuju	65	92
	Tidak setuju	1	1
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 7% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan

¹⁴⁰ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹⁴¹ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹⁴² Hasil wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 6 Maret 2018

sekolah/madrasah, 92% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, 1% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah:

a. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.

Untuk laboratorium di MAN 1 Brebes sudah tersedia sehingga untuk ruang laboratorium sudah terpenuhi.

b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa.

Untuk bengkel kerja di MAN 1 Brebes masih belum tersedia karena MAN 1 Brebes bukanlah sekolah menengah jurusan.

c. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan.

Soal layanan kesehatan di MAN 1 Brebes terjaga dengan baik karena ruang kesehatan (UKS) dijaga oleh siswa yang mengikuti Palang Merah Remaja (PMR) sehingga setiap harinya ada siswa yang bergilir mengelola kegiatan kesehatan.¹⁴³

d. Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterangkauan.

Untuk pengelolaan kantin sekolah sudah sangat terjaga dengan baik, terjangkau dari tempat belajar oleh siswa kemudian penuh gizi dan

¹⁴³ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

kebersihannya juga terjaga sehingga tidak ada masalah dalam hal pengelolaan kantin sekolah.¹⁴⁴

- e. Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa.

Untuk pengelolaan koperasi yang bertanggung jawab adalah bagian tata usaha yaitu bapak Asep Bangun Hidayat, dan koperasi sekolah berjalan dengan baik.

- f. Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.

Untuk ruang perpustakaan sudah ada ruangnya sendiri, karena ruang perpustakaan salah satu sumber belajar bagi murid untuk mendapat informasi, ilmu pengetahuan dan buku yang diperlukan siswa pun tersedia lengkap ada di perpustakaan.¹⁴⁵

Dari hasil wawancara dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah dilakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19
Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase%
10	Sangat setuju	10	14
	Setuju	49	69
	Tidak setuju	12	17
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 14% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan

¹⁴⁴ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹⁴⁵ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah, 69% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah, 17% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.

14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam, mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:

a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi.

Data hasil yang penulis peroleh terkait prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi dan pengembangannya di MAN 1 Brebes dikelola oleh bagian tata usaha yang bertanggung jawab.¹⁴⁶

b. Mampu menyusun format database sekolah sesuai kebutuhan. Untuk penyusunan format data base sudah sesuai dengan kebutuhan, seperti: database siswa, dan database guru dikelola oleh bagian tata usaha.

Untuk database sarpras dikelola oleh wakil sekolah,- database keuangan oleh bendahara, dan database internet oleh bagian operator sekolah.¹⁴⁷

c. Mampu mengoordinasikan penyusunan database sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah.

Untuk penyusunan database sudah sesuai dengan kebutuhannya sesuai dengan penjelasan penulis sebelumnya.

"Kalau untuk pengelolaan database itu ada 5 bagian. Seperti database siswa dikelola oleh bagian staf Tata Usaha, data base guru dan TU oleh bagian Tata Usaha, database SARPAS dikelola

¹⁴⁶ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

¹⁴⁷ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

oleh wakil kepala sekolah/sarpras, database keuangan di kelola oleh bendahara, dan database internet oleh operator".¹⁴⁸

- d. Mampu menerjemahkan database untuk merencanakan program pengembangan sekolah.

Data base yang ada selalu menjadi acuan bagi sekolah untuk melakukan pengembangan, baik dalam pengembangan sistem pembelajaran, sarana prasarana, maupun pengembangan sumber daya manusia.

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.20
Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase%
4	Sangat setuju	9	13
	Setuju	60	85
	Tidak setuju	2	2
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 13% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan 85% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 2% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 0% guru menjawab sangat tidak

¹⁴⁸ Hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah:

a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah.

Untuk pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang penulis ketahui dari hasil penelitian teknologi informasi di MAN 1 Brebes sudah cukup baik karena pengelolaan data di MAN 1 brebes berbasis ICT sehingga efektif dan efisien.

b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.

Untuk pemanfaatan teknologi pembelajaran di MAN 1 Brebes tersedia laboratorium komputer untuk dapat digunakan oleh siswa sehingga dapat mengoperasikan komputer dengan benar melalui pembelajaran yang diberika oleh guru. Selain itu juga tersedia infokus sehingga bagi guru yang mau menggunakan media power point dapat membantu proses pembelajaran. Ada juga media alat peraga bagi mata pelajaran agama (fiqih) dan matematika untuk mempermudah penjelasan dan memahami materi.¹⁴⁹

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

¹⁴⁹ Hasil wawancara pada tanggal 6 maret 2018

Tabel 4.21
Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase%
8	Sangat setuju	3	4
	Setuju	67	95
	Tidak setuju	1	1
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 4% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, 95% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, 1% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya:
 - a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah.

Bapak Tobari selaku kepala madrasah sudah memenuhi kriteria ini terbukti dengan adanya perencanaan perbaikan sistem pengawasan sekolah dalam masa empat tahun mendatang dengan berlandaskan peraturan pemerintah No 19 tahun 2005, dijelaskan dalam Rencana Kerja Madrasah bahwa:¹⁵⁰

¹⁵⁰ Dari data RKM MAN 1 Brebes, hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2018

Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 seperti diuraikan sebelumnya mengamanatkan bahwa Standar Nasional Pendidikan dijadikan landasan pengembangan satuan pendidikan. Pendidikan masa yang akan datang harus berupaya mengacu pada standar nasional pendidikan ini. Pengembangan Standar Nasional Pendidikan dalam Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) MAN 1 Brebes untuk 4 tahun mendatang yaitu tahun 2015-2019 adalah sebagai berikut

- (1) Pengembangan Standar Kompetensi Kelulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Rencana capaian pada Bidang Akademik 4 tahun mendatang adalah: Rata-rata pencapaian KKM semua mapel 85, rata-rata pencapaian NUN 9,00, memperoleh juara ke-I tingkat kabupaten. Lomba Matematika, memperoleh juara ke-1 tingkat kota bidang IPA, memperoleh juara ke-I tingkat kabupaten bidang Bahasa Inggris. Bidang non-akademik Perolehan jumlah kejuaraan: 5 jenis/bidang tingkat jenis/bidang pada tingkat kabupaten, perolehan jumlah kejuaraan: 3 jenis/bidang pada tingkat provinsi, Memperoleh juara ke-1 tingkat Provinsi Bidang Seni/Musikalisasi Puisi, Memperoleh juara ke-I tingkat nasional karate. *Kelulusan* : Jumlah kelulusan siswa 100%. *Melanjutkan*: Jumlah lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi 100%, Jumlah lulusan yang melanjutkan ke perguruan tinggi yang dipavoritkan masyarakat 76%.
- (2) *Pengembangan Standar Isi* mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi yang berstandar untuk mencapai kompetensi kelulusan yang meliputi - Buku KTSP (Dokumen-1), Penyempurnaan Kurikulum MAN 1 BREBES, *Silabus* : Tersusun silabus 11 mapel, Tersusun silabus semua mapel kelas X-XI, *Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)*, Tersusun 100% dari semua mapel, Tersusun RPP semua mapel kelas X-XII,
- (3) *Pengembangan Standar Proses Pendidikan* adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan yang meliputi Persiapan Pembelajaran dan Kepemilikan silabus oleh guru 100%, Kepemilikan RPP oleh guru 100% memiliki, Kepemilikan sumber belajar/bahan ajar 100%, Pengembangan perangkat instrumen untuk pemahaman guru terhadap karakteristik siswa 100%. *Persyaratan Pembelajaran* : Jumlah siswa per rombel. 32 anak, Beban mengajar guru: ≥ 24 jam/minggu, Ratio antara jumlah siswa dengan buku teks mapel 1:1, Pengelolaan kelas 100% teradministrasikan dengan baik. Pelaksanaan Pembelajaran: Cakupan pendahuluan dalam

pembelajaran oleh guru di kelas: 100%, Cakupan penerapan prinsip pembelajaran yang: eksploratif, elaboratif, dan konformatif: 100%, Penerapan CTL: 100%, Penerapan pembelajaran tuntas: 100%, Penerapan PAIKEM/PAKEM: 100%, Penerapan pembelajaran di luar kelas/sekolah: 100%, Variasi pengelolaan kelas: 100%. *Pelaksanaanpenilaian* : Pengembangan instrumen penilaian hasil belajar:100%, Variasi model penilaian: 5 model, Pengolahan/ analisis hasil penilaian: 2 jenis manual, Pemanfaatan/tindak lanjut hasil penilaian: 3 manfaat. *Pengawasan Proses Pembelajaran* : Cakupan kegiatan pemantauan pembelajaran : 100%, Cakupan kegiatan supervise pembelajaran: 100%, Cakupan kegiatan evaluasi pembelajaran: 100%, Dokumen pelaporan hasil evaluasi pembelajaran: 100%, Cakupan tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran : 100%.

- (4) *Pengembangan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan* adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan. Kepala Sekolah : Sudah Pelatihan Bahasa Inggris atau TOEFL > 400, pelatihan TIK min. 5 kali, pelatihan kepemimpinan min. 3 kali, pelatihan manajerial sekolah (MEBS) min. 3 kali, pelatihan kewirausahaan min. 3 kali, pelatihan supervise, monitoring, dan evaluasi sekolah min. 3 kali, pelatihan administrasi persekolahan min. 3 kali, Pelatihan KTSP min 2 kali. Guru: Pelatihan CTL: 100% telah mengikuti, Pelatihan pembelajaran tuntas: 100% telah mengikuti, Pelatihan penilaian dan evaluasi pembelajaran: 100% telah mengikuti, Pelatihan bahasa Inggris: 100% sudah kursus, Pelatihan TIK: 100% telah melaksanakan, Pelatihan KTSP: 100% telah mengikuti, Pelatihan penelitian pendidikan 100% telah mengikuti, Pelatihan kepribadian 100% telah mengikuti, Pengabdian masyarakat: 100% melaksanakan, Pelatihan PAIKEM/PAKEM: 100% telah mengikuti. Tenaga TU, Laboran, Pustakmwan : Pelatihan TIK: 100%, Pelatihan bahasa Inggris: 100%, Pelatihan bidangnya: 100%, Pelatihan manajemen sesuai bidangnya: 100%.

Diharapkan pada tahun 2020, kualifikasi guru 100% telah berijazah S-1, dan 50% berijazah S-2. Pembagian tugas mengajar dan pengelola sekolah didasarkan kepada pendidikan dan pengalaman kerja serta sumber daya yang dimiliki.

- (5) *Pengembangan Sarana dan Prasarana* yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Sarana dan Prasarana Minimal :

Ruang kepala sekolah: 42 m², Ruang wakil KS dan para PKS ada, Ruang kelas -. standarsesuai dengan jumlah rombel, Ruang perpustakaan: standar, Ruang Lab. IPA: 2 buah, Ruang guru: standar (sama dengan atau lebih 4m² / guru), Gudang: ada, Ruang UKS ada. Sarana dan Prasarana Lainnya : Ruang Lab. Bahasa: ada, Ruang Lab. Komputer ada, Ruang multi media: tidak ada, Ruang akademik dan pengembangan SIM: tidak ada, Ruang kantin: tidak standar (<10m²). Fasilitas pembelajaran dan Penilaian : Daya listrik 6000 W, Komputer Guru: 5 unit, Kompuwr TU: 5 unit, Komputer perpustakaan: 5 unit, Komputer Lab IPA: 1 buah, Jaringan internet wlan, Sarazia olah raga: 100%.

- (6) *Pengembangan Standar Pengelolaan Pendidikan* adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan., pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, penilaian hasil belajar, dan pengawasan. Perangkat dokumen pedoman pelaksanaan rencana kerja/kegiatan : - Dokumen RPS (RKS dan RKAS): 100%, Dokumen PSB-. 100%, Dokumen Pedoman pembinaan kesiswaan :100%, Dokumen tata tertib sekolah: 100%, Dokumen kode etik sekolah: 100%, Dokumen penugasan guru: 80%. Struktur organisasi dan mekanisme kerja: Struktur organisasi: 100% lengkap, Dokumen pembagian tugas/ kewenangan/tupoksi: 100%. Supervisi, monitoring, evaluasi, dan akreditasi sekolah: Ada tim khusus: 100%, Ada instrumen: 100%, Ada pelaporan: 100%, Pendokumentasian : 100%, Tindak lanjut: 100%. Ketnifraan dan peranserta masyarakat: Dok-umen keberadaan Komite Sekolah: 100%, Dokumen program kerja komite sekolah: 100%, Kepengurusan komite sekolah: 100% lengkap, Perolehan kerjasama dengan pihak lain: 5 instansi, Bantuan biaya pendidikan dari orang tua siswa: 150.000 rupiah/bulan- SIM sekolah: Terpasang PAS (Paket Aplikasi Sekolah)-. 100%, Terpasang jaringan SIM: 100%.
- (7) *Pengembangan Standar Peinbtayaan Pendidikan* meliputi standar biaya investasi, biaya operasional dan standar biaya personal. Sumber dana: minimal 5 buah, Pengaloikasian dana : 8 SNP, Penggunaan dana: 100% benar, Pelaporan penggunaan dana: 100%, Dokumen pendukung pelaporan: 100%.
- (8) *Pengembangan Standar Penilaian Pendidikan* adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian prestasi belajar peserta didik. Penilaian hasil belajar peserta didik dilakukan pendidik

secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemampuan, dan kemajuan hasil belajar. Frekuensi ulangan harian oleh guru: 100% terlaksana, Ulangan tengah semester yang dilakukan oleh guru: 100% terlaksana, Cakupan materi ulangan akhir semester yang dilakukan sekolah: 100% terlaksana, Teknik-teknik penilaian yang dipergunakan guru dalam pembelajaran: 100% benar, Instrumen yang dikembangkan guru untuk ulangan harian 100% dikembangkan dan dilaksanakan, Variasi instrumen yang dikembangkan sekolah untuk ulangan akhir semester: 100% melaksanakan, Variasi instrumen yang dikembangkan sekolah untuk ulangan kenikan kelas: 100%, Mekanisme dan prosedur penilaian pendidikan oleh guru-. 100% terpenuhi, Mekanisme dan prosedur penilaian pendidikan oleh sekolah 100% terpenuhi.

(9) Standar Pengembangan Budaya dan Lingkungan Sekolah
Pengembangan budaya bersih: 100% dapat dilaksanakan, Penciptaan lingkungan sehat, asri, indah, rindang, sejuk, dll (tamanisasi)-. 100% terpenuhi, Pemenuhan sistem sanitasi/drainasi: 100% terpenuhi, Penciptaan budaya tata krama *in action*: 100% dapat dilaksanakan, Peningkatan kerjasama dengan lembaga lain yang relevan: dengan 5 lembaga, Pengembangan lomba kebersihan, kesehatan, dll: 5 lomba kegiatan.

(10) *Pengembangan pendidikan Karakter Bangsa*. Karakter bangsa yaitu religiusitas, kejujuran, kecerdasan, tanggung jawab, kebersihan dan kesehatan, kedisiplinan, tolong menolong, berpikir logis, kritis, kreatif dan inovatif dalam integrasi seluruh mata pelajaran maupun ekstra kurikuler. Pembangunan karakter bangsa dalam bidang pendidikan Karakter bangsa seperti disebutkan dalam Inpres Nomor 1 Tahun 2010 yang meliputi penguatan metodologi dan kurikulum berdasarkan nilai-nilai budaya bangsa untuk membentuk daya saing dan karakter bangsa barn 100% dilakukan.¹⁵¹

b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

Untuk monitoring dan evaluasi di sekolah MAN 1 Brebes saat ini tidak ada tim khusus untuk monitoring dan evaluasi begitu juga dengan

¹⁵¹ Data di peroleh dari data RKM MAN 1 Brebes

tidak ada instrumen atau pelaporan, dan untuk dokumentasi sekitar 50% , dan 50 % untuk menindak lanjuti perkembangan di tahun berikutnya.¹⁵²

Tabel 4.22. Data Rencana Kerja Madrasah (RKM)

Kondisi Pendidikan Saat ini	Kondisi pendidikan mass datang 4 tahun	Besarnya tantangan nyata
Kompetensi Lulusan	Kompetensi Lulusan	
<p>A. <i>Perangkat dokumen pedoman pelaksanaan rencana kerja/ kegiatan:</i></p> <p>1) Dokumen RPS (RKS dan RKAS): 90%</p> <p>2) Dokumen PSB: 80%</p> <p>3) Dokumen Pedoman pembinaan kesiswaan: 90%</p> <p>4) Dokumen tata tertib sekolah: 70%</p> <p>5) Dokumen kode etik sekolah: 80%</p> <p>6) Dokumen penugasan guru: 90%</p>	<p>A. <i>Perangkat dokumen pedoman pelaksanaan rencana kerja/ kegiatan:</i></p> <p>1) Dokumen RPS (RKS dan RKAS): 100%</p> <p>2) Dokumen PSB: 100%</p> <p>3) Dokumen Pedoman pembinaan kesiswaan :100%</p> <p>4) Dokumen tata tertib sekolah: 100%</p> <p>5) Dokumen kode etik sekolah: 100%</p> <p>6) Dokumen penugasan guru: 100%</p>	<p>10%</p> <p>20%</p> <p>10%</p> <p>30%</p> <p>20%</p> <p>10%</p>
<p>B. <i>Struktur organisasi dan mekanisme kerja:</i></p> <p>1) Struktur organisasi: 85% lengkap</p> <p>2) Dokumen pembagian tugas/ kewenangan/tupoksi: 90%</p>	<p>B. <i>Struktur organisasi dan mekanisme kerja:</i></p> <p>1) Struktur organisasi: 100% lengkap</p> <p>2) Dokumen pembagian tugas/ kewenangan/tupoksi: 100%</p>	<p>15%</p> <p>10%</p>
<p>C. <i>Supervisi, monitoring, evaluasi, dan akreditasi sekolah:</i></p> <p>1. Tidak ada tim khusus</p> <p>2. Tidak ada instrumen</p> <p>3. Tidak ada pelaporan</p> <p>4. Pendokumentasian : 50%</p> <p>5. Tindak lanjut: 50%</p>	<p>C. <i>Supervisi, monitoring, evaluasi, dan akreditasi sekolah:</i></p> <p>1) Ada tim khusus: 100%</p> <p>2) Ada instrument 100%</p> <p>3) Ada pelaporan: 100%</p> <p>4) Pendokumentasian : 100%</p> <p>5) Tindak lanjut: 100%</p>	<p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>50%</p> <p>50%</p>
<p>D. <i>Kemitraan dan peranserta masyarakat:</i></p> <p>a. Dokumen keberadaan Komite Sekolah: 100%</p> <p>b. Dokumen program kerja komite sekolah: 90%</p> <p>c. Kepengurusan komite sekolah: 100% lengkap</p>	<p>D. <i>Kemitraan dan peranserta masyarakat:</i></p> <p>1) Dokumen keberadaan Komite Sekolah: 100%</p> <p>2) Dokumen program kerja komite sekolah: 100%</p> <p>3) Kepengurusan komite sekolah: 100% lengkap</p>	<p>10%</p>

¹⁵² Hasil wawancara di MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018. Data di peroleh dari data RKM MAN 1 Brebes

d. Perolehan kerjasama dengan pihak lain: belum ada	4) Perolehan kerjasama dengan pihak lain: 5 instansi	3 insmmi 90.000,-
e. Bantuan biaya pendidikan dari orang tua siswa: 4.000 rupiah/bulan	5) Bantuan biaya pendidikan dari orang tua siswa: 150.000 rupiah/bulan	100%
E. <i>SIM sekolah:</i> 1. Tidak terpasang PAS (Paket Aplikasi Sekolah)	E. <i>SIM sekolah:</i> 1) Terpasang PAS (Paket Aplikasi Sekolah): 100%	Jaringan SIM
2. Tidak terpasang jaringan SIM	2) Terpasang janngan SIM: 100%	

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.23

. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
1	Sangat setuju	9	13
	Setuju	62	87
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 13% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya, 87% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang

tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Dari hasil uraian diatas dapat penulis simpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Brebes sudah memenuhi syarat dan kriteria dari kompetensi manajerial melalui 16 indikatornya. Meski ada beberapa poin dari indikator kompetensi manajerial yang belum terpenuhi, karena salah satu faktor kelemahan bapak Tobari sehingga tidak bisa memenuhi persyaratannya dengan baik sebagai kepala Madrasah.

Dampak dari hasil penelitian di MAN 1 Brebes adalah kepala madrasah dapat mengetahui kekurangannya sebagai kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 tentang persyaratan dari kualifikasi kepala madrasah dan kompetensi manajerial kepala madrasah.

Sehingga kepala MAN 1 Brebes dapat mengoreksi diri sehingga kedepannya bisa memperbaiki kekurangannya terkait dengan kualifikasi dan kompetensi manajerial kepala madrasah.

C. Kualifikasi Kepala Madrasah di MAN 2 Brebes

Kepala madrasah adalah salah satu orang yang harus memimpin di lingkungan madrasah/sekolah sehingga kepala madrasah harus memiliki kemampuan dan sikap-sikap kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka menyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta tidak merasa dipaksa. Dengan mengacu Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari standar kualifikasi dan standar kompetensi.¹⁵³

¹⁵³ Imam Machah dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajement Teori dan Praktik Pengetolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 162.

Berikut adalah hasil penelitian penulis di MAN 2 Brebes mengenai kualifikasi kepala Madrasah di MAN 2 Brebes.

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah di MAN 2 Brebes terkait dengan kualifikasi kepala madrasah.¹⁵⁴

1. Untuk kualifikasi Umum Kepala Madrasah Aliyah Negeri2 Brebes adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;

Dalam hal kualifikasi akademik sarjana kependidikan, bapak kepala MAN 2 Brebes memiliki kualifikasi akademik sarjana (S2) sebagai ijazah terakhirnya ketika menjabat sebagai kepala madrasah di MAN 2 Brebes. Beliau mengambil sarjana Strata satunya (S1) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel Malang, jurusan Bahasa Arab.. Dengan begitu, dalam hal ini kepala madrasah di MAN 2 Brebes sudah memenuhi syarat pertama dari kualifikasi umum sebagai kepala sekolah.¹⁵⁵

Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah di MAN 2 Brebes terkait salah satu syarat kualifikasi umum diatas:

"Saya ambil S1 di Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Malang jurusan yang saya ambil adalah jurusan Bahasa Arab lulus tahun 1991 dan S2 di Universitas Athohiriah Jakarta jurusan Manajemen Pendidikan lulus tahun 2005".¹⁵⁶

- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;

Mengenai pengangkatan sebagai kepala sekolah di MAN 2 Brebes, bapak Lutfil hakim selaku kepala madrasah saat itu berusia 43 tahun pada tahun 2005, dengan begitu bapak Lutfil hakim selaku kepala madrasah telah memenuhi kriteria syarat penentuan kualifikasi umum

¹⁵⁴ *Ibid.* hal. 163

¹⁵⁵ Hasil observasi dan wawancara di MAN 2 Brebes pada tanggal 12 Februari 2018.

¹⁵⁶ Hasil wawancara dengan kepala sekolah di MAN 2 Brebes pada tanggal 12 Februari 2018.

dalam hal pengangkatan menjadi kepala sekolah yang seharusnya memiliki usia setinggi-tingginya 56 tahun. Berikut hasil wawancara penulis dengan bapak kepala madrasah:

"Waktu pengangkatan jadi kepala sekolah waktu itu pada tahun 2005, jadi saat itu usia saya sekitar 43 tahun ".¹⁵⁷

- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak--kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.

Untuk pengalaman mengajar yang dimiliki bapak Lutfil hakim sebelum diangkat menjadi kepala sekolah yaitu selama 16 tahun, karena beliau mulai mengajar dari semenjak tahun 1991 sehingga dengan begitu, sudah sesuai dengan syarat dari kualifikasi umum yang harus memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun untuk menjadi kepala sekolah/madrasah. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan bapak kepala madrasah terkait syarat kualifikasi umum:

"Untuk pengalaman mengajar sebelum jadi kepala sekolah, kira-kira sekitar 16 tahun ".¹⁵⁸

- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayaan atau lembaga yang berwenang.

Untuk pangkat yang dimiliki bapak Lutfil hakim selaku kepala sekolah di MAN 2 Brebes yaitu dengan golongan ruang IV/a sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada tahun 2005. Berikut hasil wawancara penulis dengan bapak madrasah:

"Saat diangkat jadi kepala sekolah saat itu pangkat saya masuk golongan IV/a."¹⁵⁹

¹⁵⁷ Hasil wawancara dengan kepala sekolah MAN 2 Brebes pada tanggal 12 Februari 2018.

¹⁵⁸ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 12 Februari 2018

¹⁵⁹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 12Februari 2018

2. Untuk kualifikasi Khusus Kepala Madrasah Aliyah adalah sebagai berikut:¹⁶⁰

a. Berstatus sebagai guru MAN;

Bapak Lutfil hakim disini juga statusnya sebagai seorang guru, yaitu sebagai guru bahasa arab untuk kelas XII karena untuk kelas X dan XI sudah diampu oleh guru lain. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah:

"Ya, selain jadi kepala sekolah tentunya saya juga ngajar seperti guru-guru lainnya. dan saya memegang mata pelajaran Bahasa Arab untuk kelas XII ".¹⁶¹

b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru MAN;

Untuk menjadi seorang guru tentunya harus memiliki sertifikat akademik kependidikan, karena untuk menjadi guru profesional harus memiliki bukti izin mengajar, dan untuk membuktikan soal pendidikan terakhir yang diambilnya sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya. Bapak Lutfil hakim selaku pendidik memiliki sertifikat pendidik, dan mengajar sesuai dengan jurusan yang diambilnya di dapat tahun 2007.¹⁶²

c. Memiliki sertifikat kepala MAN yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Untuk masalah sertifikat kepala sekolah, bapak Lutfil hakim selaku kepala sekoiah di MAN 2 Brebes memiliki sertifikat sebagai kepala madrasah yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah yang sesuai dengan syarat dari kualifikasi khusus sebagai kepala sekolah. Dan itu menjadi kelebihan tersendiri untuk bapak Lutfil hakim dalam memenuhi persyaratan dari kualifikasi khusus sebagai kepala madrasah. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan bapak kepala madrasah:

"Untuk sertifikat ngajar ada dan untuk sertifikat kepala sekolah juga saya punya, karena saya sendiri sudah pernah melakukan pelatihan-pelatihan sebagai kepala sekolah pada tahun 2007."¹⁶³

¹⁶⁰ Imam Machah dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajement Te6ri dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 162.

¹⁶¹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 12 Februari 2018

¹⁶² Hasil observasi pada tanggal 12 Februari 2018

¹⁶³ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 12 Februari 2018

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan mengenai kualifikasi kepala madrasah di MAN 2 Brebes dengan cara wawancara MAN 2 Brebes dengan kepala madrasah sebagai objek penelitian, dapat penulis simpulkan bahwa kepala sekolah di MAN 2 Brebes sudah memenuhi kriteria sebagai kepala sekolah dengan memenuhi syarat dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

D. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah MAN 2 Brebes

Berikut adalah beberapa kompetensi kepala sekolah yang tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan: ¹⁶⁴ dalam penyusunan perencanaan sekolah ada beberapa indikator, diantaranya:
 - a. Mampu menyusun perencanaan, kepala sekolah harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan perencanaan sekolah, baik perencanaan operasional, perencanaan strategis, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.

Dari hasil penelitian yang penulis peroleh mengenai penyusunan perencanaan, kepala madrasah dibantu elemen lain yang terlibat dalam organisasi sekolah. ¹⁶⁵

- b. Mampu menyusun rencana strategis pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional.

Dalam penyusunan rencana pengembangan MAN 2 Brebes bapak kepala madrasah mengacu pada perundang-undangan dan peraturan yang berlaku antara lain adalah pada Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan

¹⁶⁴ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajement Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 165.

¹⁶⁵ Hasil observasi pada tanggal 10 Februari 2018

Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dan Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014. Berikut adalah data terkait pengembangan sekolah di MAN 2 Brebes:¹⁶⁶

Tabel 4.24. Rencana Pengembangan Sekolah

Rencana Pengembangan Sekolah/Rencana Kerja Sekolah berdampak terhadap peningkatan hasil belajar di MAN 2 Brebes				
Rencana Kerja tahunan MAN 2 Brebes dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah (renstra)				
Bukti-Bukti Fisik	Ringkasan Deskripsi Indikator Berdasarkan Bukti Fisik			
RAPBS Renstra	KEKUATAN: Sekolah kami sudah memiliki rencana kerja tahunan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah			
Tahapan Pengembangan				
	Tahap ke-4	Tahap ke-3	Tahap ke-2	Tahap ke-1
	Rencana kerja tahunan sekolah disusun berdasarkan rencana kerja menengah mengacu pada Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses. dan Standar Penilaian dalam bentuk dokumen yang mudah diakses dan telah mendapatkan persetujuan dari komite sekolah dan sudah tersosialisasi	Rencana kerja tahunan sekolah disusun berdasarkan rencana kerja menengah mengacu pada Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses dan Standar Penilaian dalam bentuk dokumen yang mudah diakses dan telah mendapatkan	Rencana kerja tahunan sekolah disusun berdasarkan rencana kerja menengah mengacu pada Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses dan Standar Penilaian namun tidak dalam bentuk dokumen yang mudah diakses oleh pihak	Sekolah belum memiliki Rencana kerja tahunan sekolah dalam bentuk dokumen yang mudah diakses dan sesuai dengan Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses dan Standar Penilaian.

¹⁶⁶ Dari hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

secara lugs kepada seluruh pemangku kepentingan.	persetujuan dari komite sekolah namun belum tersosialisasi secara menyeluruh ke semua pemangku kepentingan.	terkait dan sosialisasinya masih sebatas dalam lingkup internal sekolah.	
<u>Rekomendasi :</u>			
Sekolah kami selalu mendapatkan bimbingan tentang RAPES, RKM dan Renstra dari pihak Pernerintah atau Kemenag (Mapenda) agar bisa menjadi lebih baik lagi kedepannya			

- c. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.

Dari hasil penelitian penulis terkait dengan penyusunan program kerja tahunan di MAN 2 Brebes yaitu Merumuskan program Madrasah yang dilakukan melalui empat langkah: Menetapkan sasaran, Merumuskan program dan menetapkan penanggung jawab program, Menentukan indikator keberhasilan, dan Menentukan kegiatan.¹⁶⁷

- d. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun.

Kepala madrasah menyusun rencana kegiatan madrasah sebagai salah satu langkah untuk melakukan monitoring dan evaluasi operasional madrasah rencana anggaran pendanaan biaya sekolah/ madrasah.

"Menyusun program kegiatan dilakukan atas kesepakatan bersama tapi sesuai dengan ketetapan dari kementerian agama, tujuannya untuk memonitoring sekolah, mengevaluasi sekolah, sebagai pedoman kerja untuk mengajukan usulan apa aja terkait pengembangan sekolah."¹⁶⁸

¹⁶⁷ Hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Brebes pada tanggal 12 Desember 2018.

¹⁶⁸ Hasil wawancara dengan kepala madrasah terkait perencanaan program kerja pada tanggal 12 Februari 2018

- e. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

MAN 2 Brebes tidak pernah mengajukan proposal pendanaan keluar untuk kegiatan sekolah karena sekolah sudah memiliki dana tunjangan dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS).¹⁶⁹

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala madrasah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah dilakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.25
Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
2	Sangat setuju	25	40
	Setuju	36	57
	Tidak setuju	2	3
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 40% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 57% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 3% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

¹⁶⁹ Hasil wawancara dengan bapak kepala sekolah pada tanggal 12 Februari 2018

2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan:
- a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah. MAN 2 Brebes mengikuti perkembangannya melalui KEMENDIKBUD dan KEMENAG. Berikut adalah wawancara penulis dengan bapak Lutfil hakim selaku kepala Madrasah di MAN 2 Brebes:

"sekolah selalu mengikuti perkembangan dari pemerintah, kalau untuk KEMENDIKBUD mengikuti perkembangannya untuk mata pelajaran umum, sedangkan untuk KEMENAG mengikuti perkembangan tentang mata pelajaran yang bersifat agama." ¹⁷⁰

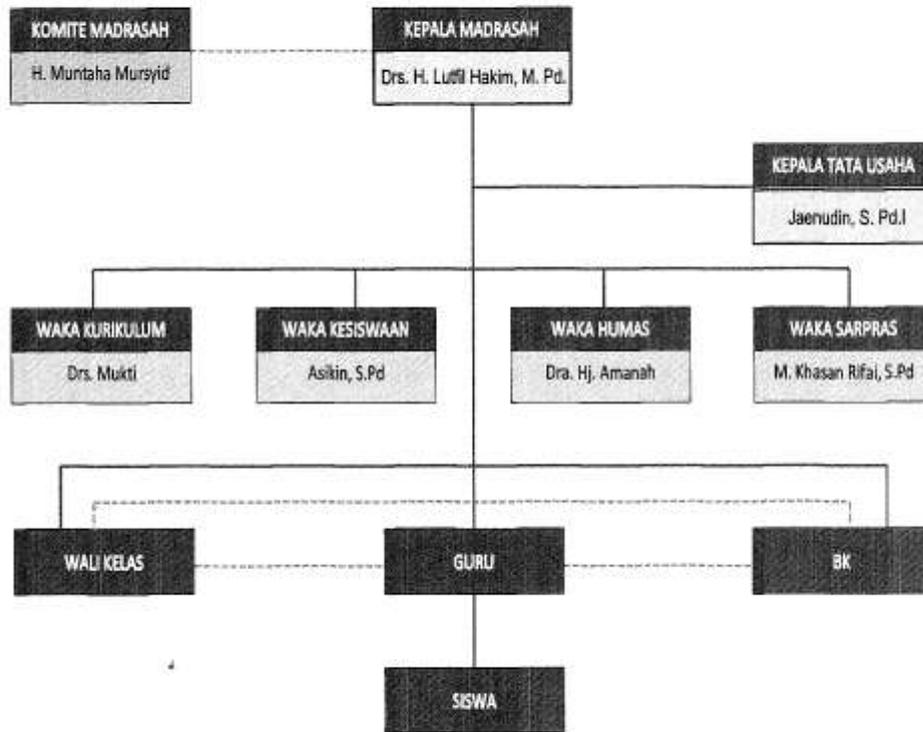
- b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

Kepala madrasah telah membentuk struktur organisasi di madrasah dengan baik dan struktur organisasi yang lengkap. Berikut adalah bagan dari struktur organisasi MAN 2 Brebes tahun pelajaran 2017/2018

IAIN PURWOKERTO

¹⁷⁰ Hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah pada tanggal 12 Februari 2018

STRUKTUR ORGANISASI MAN 2 BREBES



Keterangan:
 - - - - : Garis Konsultasi
 ——— : Garis Komando/Koordinator

- c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja, melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

Untuk pengembangan tugas pokok dan fungsinya setiap unit kerja, kepala madrasah berpedoman pada aturan-aturan yang tertera pada tugas pokok kepala madrasah.

- d. Mampu melakukan penempatan pendidikan dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.¹⁷¹

¹⁷¹ Hasil wawancara di MAN 1 Brebes pada tanggal 6 Maret 2018

Kepala MAN 2 Brebes mengimplementasikan dalam kebijakan rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan dengan cukup ketat diantaranya, melihat dari kualifikasi pendidikan dan pengalaman mengajar dalam bidang masing-masing, melakukan seleksi serta pembinaan terhadap guru:¹⁷²

"Untuk penyeleksian melalui 4 cara. Pertama liat kualifikasinya, kedua pendidikan terakhirnya, ketiga minimal sudah punya pengalaman mengajar selama 2th, dan keempat dilakukan tes tertulis dan wawancara jika lulus tes tertulis. Kalau untuk pembinaan sesuai arahan kepala sekolah, pengembangan guru dilakukan melalui workshop latihan baik mandiri maupun instansi".

- e. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.

Pengembangan organisasi informal sekolah diimplementasikan dalam pembentukan organisasi seperti OSIS dan ekstra kurikuler berupa pramuka, paskibra, marching band, bahasa Inggris (pidato), kompuer, MTQ, dan Kitab Kuning, hadroh, pencaksilat beladiri, PMR, olahraga, paduan suara, rohani islam (ROHIS).¹⁷³

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

¹⁷² Hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah pada tanggal 12 Februari 2018

¹⁷³ Hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah pada tanggal 12 Februari 2018

Tabel 4.26
Mengembangkan organisasi sekolah / madrasah sesuai dengan kebutuhan

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
9	Sangat setuju	25	40
	Setuju	36	57
	Tidak setuju	2	3
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 40% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 57% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 3% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.

3. Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal:

a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategi sekolah kepada keseluruhan guru dan staf

Mengkomunikasikan tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran kepala madrasah melakukannya pada saat rapat awal semester tujuannya untuk memberikan pemahaman dan arahan kepada semua guru dan staf untuk saling kerjasama juga kepala madrasah melakukannya di akhir semesteran untuk mengetahui seberapa jauh semua guru dan staf melaksanakan visi, misi, tujuan, sasaran dan program strategi sekolah/madrasah.

b. Mampu mengoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.

Dari hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, menurutnya harus ada komunikasi yang baik untuk mempermudah kerja

sama antara kepala madrasah dengan stafnya sehingga kepala madrasah mampu melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

- c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah MAN 2 Brebes mampu membangun komunikasi yang baik dengan para guru, staf dan karyawan lainnya, melalui pendekatan yang pribadi atau kadang berkelompok ketika ada rapat. Sehingga guru dan staf merasa diperhatikan dan diberikan motivasi kinerjanya oleh kepala madrasah.¹⁷⁴

- d. Mampu membangun kerja sama tim (teamwork) antar guru, antar staf, dan antar guru dengan staf dalam memajukan sekolah.

Bapak Lutfil hakim selaku Kepala madrasah di MAN 2 Brebes beliau memiliki kerja sama tim yang cukup baik. Baik antar guru maupun antar staf, karena dengan memiliki kerja sama tim yang cukup baik dapat memajukan sekolah bersama.¹⁷⁵

- e. Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu diperbarui untuk kemajuan sekolahnya.

Bapak Lutfil hakim selalu memiliki beberapa agenda diklat dan workshop untuk menambah keterampilan dan kompetensi, kadang bapak juga memerintah guru lain untuk mengikutinya baik mandiri maupun instansi.

- f. Memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah.

Sebagai kepala sekolah bapak Lutfil hakim memberikan yang terbaik kepada bawahannya maupun dengan orang tua/wali siswa

¹⁷⁴ Hasil observasi di sekolah pada tanggal 10 februari 2018

¹⁷⁵ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 12 Februari 2018

sehingga dalam memimpin rapat dengan guru-guru ataupun dengan staf, komite dan orang tua siswa selalu berjalan dengan baik.

- g. Pengambilan melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.

Dalam hal mengambil keputusan bapak Lutfil hakim selalu mempertimbangkan mana yang tepat dan lebih diutamakan bukan hanya untuk kepentingan sendiri tapi dengan staf dan guru-guru juga diperhatikan.

- h. Mampu menerapkan manajemen konflik.

kepala sekolah ketika manajemen konflik tetap tenang dan tegas. Sehingga, sehingga mampu menerapkan tugas dan fungsinya secara optimal.¹⁷⁶

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.27
Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
3	Sangat setuju	29	46
	Setuju	34	54
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 46% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 54% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka

¹⁷⁶ Hasil observasi dan wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 10 februari 2018

pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif

Untuk pengelolaan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi belajar efektif kepala sekolah telah membentuk struktur organisasi sekolah guna mendukung berjalannya kegiatan pembelajaran di sekolah secara efektif dan efisien.¹⁷⁷

Dari hasil wawancara dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.28
Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
16	Sangat setuju	30	48
	Setuju	33	52
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 48% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju oraganisasi pembelajaran yang efektif, 52% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju oraganisasi pembelajaran yang efektif, 0% guru

¹⁷⁷ Hasil wawancara dengan kepala madrasah 12 februari 2018

menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

Untuk budaya dan iklim di MAN 2 Brebes sudah sangat kondusif karena jauh dari polusi jalan raya sehingga siswa dapat belajar dengan tenang. Karena berada dalam lingkungan pesantren sehingga iklim pendidikan di MAN 2 Brebes sangat mendukung bagi semangat belajar siswa baik dalam hal akademis maupun organisasi.

- a. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah.

Lingkungan di MAN 2 Brebes suasananya nyaman, bersih, dan juga indah karena letaknya tepat di samping persawahan sehingga suasana disana sangat sejuk dan nyaman.¹⁷⁸

- b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah.

Suasana di MAN 2 Brebes sangat nyaman dan tenang dan hubungan dengan warga sekitar juga baik. Dengan suasana iklim kerja yang sehat dan juga nyaman maka hubungan kerja antar elemen di sekolah dengan warga sekitar juga tercipta dengan sangat baik dan harmonis.

Dari hasil wawancara dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

¹⁷⁸ Hasil wawancara di sekolah pada tanggal 12 Februari 2018

Tabel 4.29
Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase
12	Sangat setuju	27	43
	Setuju	36	57
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 43% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang komdusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 57% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang komdusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang komdusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang komdusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - a. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah.

proses rekrutmen melalui proses seleksi yang efektif dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan, dan pengalaman kerja.

"Untuk penyeleksian melalui 4 cara. Pertama liat kualifikasinya, kedua pendidikan terakffirnya, ketiga minimal sudah punya pengalaman mengajar selama 2th, keempat tes seleksi dan wawancara jika lolos tes seleksi. Untuk pembinaan sesuai arahan kepala sekolah".

- b. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.

Untuk soal mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf diimplementasikan melalui kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dan guru diwajibkan mengikuti diklat dan worksop yang diadakan oleh instasni atau pribadi.

- c. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.

Untuk memberikan kesejahteraan kepada guru dan staf sekolah memberikannya dengan pembagian yang berbeda-beda karena harus disesuaikan dengan: pertama, lamanya pengabdian mengajar, kedua sesuai Jam Tatap Muka (JTM); ketiga, sesuai kehadiran; dan keempat, sesuai tugas tambahan. Berikut adalah hasil wawancara penulis.¹⁷⁹

"Iya ada perbedaan. Pembagiannya dibedakan melalui 4 tahapan. Yang pertama dilihat dari lamanya pengabdian mengajar, kedua, jam tatap muka, ketiga, kehadiran, dan yang keempat tugas tambahan. Empat, tahapan itu yang menentukan gaji para guru".
Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah,

Penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

IAIN PURWOKERTO
Tabel 4.30

Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
5	Sangat setuju	21	33
	Setuju	34	54
	Tidak setuju	8	13
	Sangat tidak setuju	0	0

¹⁷⁹ Hasil wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 12 februari 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 33% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, 54% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, 13% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.

7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal¹⁸⁰
 - a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabotan, lahan, infrastruktur) sekolah dengan rencana pengebangan sekolah.

Dalam hal merencanakan kebutuhan fasilitas sekolah, MAN 2 Brebes juga sudah sesuai dengan standar sarana dan prasarana. Berikut adalah gambaran dari pembembangan sarana dan prasarana di MAN 2 Brebes:¹⁸¹

Tabel 4.31.
Sarana dan Prasana

Tahapan Pengembangan			
Tahap ke-4	Tahap ke-3	Tahap ke-2	Tahap ke-1
sekolah kami memiliki bangunan gedung yang ukuran, ventilasi, dan kelengkapan lainnya melebihi ketentuan dalam SNP.	Sekolah kami memenuhi SNP terkait dengan ukuran ruangan, jumlah ruangan, persyaratan untuk sistem ventilasi, dan lainnya.	Sekolah kami memenuhi SPM terkait dengan ukuran ruangan, jumlah ruangan, persyaratan untuk sistem ventilasi, dan lainnya.	Sekolah kami belum memenuhi SPM terkait dengan ukuran ruangan, jumlah ruangan, persyaratan untuk sistem ventilasi, dan lainnya.

¹⁸⁰ *Ibid*

¹⁸¹ Hasil observasi di MAN 2 Brebes pada tanggal 10 februari 2018

- b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Untuk pengelolaan fasilitas di MAN 2 Brebes, sekolah memenuhi standar terkait dengan ukuran ruangan, jumlah ruangan, persyaratan untuk sistem ventilasi, penyediaan alat dan sumber belajar. Dengan bukti fisik adanya Ruang teori/kelas dengan luas 2.016 m², Jumlah ruang kelas yang ada sebanyak 28 ruangan, Meja siswa sebanyak 518 buah, Kursi siswa sebanyak 1.036 buah, Ruang guru dengan luas 144 m², jumlah ruang guru yang ada sebanyak 2, Meja guru diruang guru 63 buah, Kursi guru diruang guru 63 buah. Laboratorium IPA dengan luas 72 m², jumlah ruangan yang ada sebanyak 1. Laboratorium komputer dengan luas 81 m², jumlah ruang yang ada sebanyak 1. Ruang perpustakaan konvensional dengan luas 72 m², jumlah ruang yang ada sebanyak 1. Ruang UKS dengan luas 36 m², jumlah ruang 1. Ruang koperasi/toko dengan luas 32 m², jumlah ruang 1. Ruang BP/BK dengan luas 32 m², jumlah ruang 1. Ruang kepala sekolah dengan luas 56 m², jumlah ruang 1. Ruang TU dengan luas 54 m², jumlah ruang 1. Ruang OSIS dengan luas 12 m², jumlah ruang 1. Kamar mandi/WC guru laki-laki dengan luas 5 m², jumlah ruang 1. Kamar mandi/WC guru perempuan dengan luas 5 m², jumlah ruang 1. Kamar mandi/WC siswa laki-laki dengan luas 10 m², jumlah ruang 2. Kamar mandi/ WC siswa perempuan dengan luas 5 m², jumlah ruang 1. Gudang dengan luas 24 m², jumlah ruang 2. Ruang ibadah dengan luas 72 m², jumlah ruang 1.

- c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.

Untuk pemeliharaan fasilitas sekolah adalah semua warga masyarakat yang ada di lingkungan MAN 2 Brebes, baik itu kepala sekolah, guru, staf dan siswa siswi semua bertanggung jawab memelihara fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.

- d. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.

Dalam hal pengelolaan inventaris sarana dan prasarana di MAN 2 Brebes mempunyai sistem pembukuan sendiri karena dengan cara pembukuan yang akan mempermudah dalam hal pemeliharaan kekurangan sarana maupun prasarana yang ada.

- e. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah..

Untuk penghapusan barang inventaris sekolah biasanya MAN 2 Brebes selalu memindahkan ke dalam gudang sehingga tidak mengganggu aktifitas belajar siswa atau dapat melukai siswa. Jika tidak ada yang yang penting dan tidak dapat diperbaiki maka akan dibuang.¹⁸²

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.32
Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka
pendayagunaan secara optimal

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
14	Sangat setuju	21	33
	Setuju	42	67
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 33% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 67% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa

¹⁸² Hasil observasi di MAN 2 Brebes pada tanggal 10 Februari 2018

kepala madrasah mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber, dan pembiayaan sekolah/madrasah:

a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

Kepala MAN 2 Brebes dalam hal merencanakan kerja sama dengan pihak pemerintah yaitu KEMENAG dan masyarakat selalu berhubungan dengan sangat baik, karena dengan adanya kegiatan-kegiatan yang melibatkan masyarakat diantaranya, penggalangan dana untuk warga salem yang tertimpa bencana longsor.

b. Mampu memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

Kepala MAN 2 Brebes dalam hal memelihara hubungan kerja sama dengan pemerintah maupun masyarakat sekitar bapak kepala sekolah melakukannya dengan cara menjalin komunikasi yang baik antara keduanya sehingga hubungan diantara keduanya terpelihara dengan baik. Dan juga selalu memberikan bantuan terhadap warga masyarakat yang di terkena bencana lonson¹⁸³

Dari hasil wawancara dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

¹⁸³ Hasil wawancara dengan bapak kepala di MAN 2 Brebes pada tanggal 10 Februari 2018

Tabel 4.33
 Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
11	Sangat setuju	25	40
	Setuju	38	60
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 40% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah, 60% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber dan pembiayaan sekolah/madrasah.

9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.¹⁸⁴
 - a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Untuk masalah pengelolaan penerimaan siswa baru di MAN 2 Brebes ada beberapa tahapan. Untuk tahapan pertama yaitu, tahap prestasi akademik tanpa melakukan seleksi dan langsung masuk ke kelas unggulan. Untuk tahapan kedua, tahap seleksi dengan soal empat mata pelajaran Ujian Nasional (UN) dan keagamaan. Dan tahapan yang ketiga

yaitu tahap program (KIP) langsung diterima tanpa seleksi, selagi memenuhi persyaratan sebagai calon siswa baru. Dibawah ini hasil wawancara penulis dengan pihak sekolah:

"Untuk penerimaan siswa baru biasanya dilakukan dengan tiga tahapan, meski pada dasarnya setiap siswa yang daftar diterima semua. Tahapan pertama, dilihat dari prestasi akademik, tahapan kedua melalui jalur tes dengan 4 mata pelajaran yang di ujikan dalam. Ujian Nasional, dan tahapan yang ketiga tanpa seleksi tapi setiap siswa baru melengkapi setiap persyaratan yang berlaku.¹⁸⁵

- b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.

Untuk mengelola penempatan kelas dan pengelompokan siswa dilakukan sesuai dengan hasil ujian seleksi masuk dan kemampuan siswa. Bagi siswa yang tidak lulus ujian seleksi akan masuk pada kelas yang paling rendah, selama memenuhi persyaratan administratif.¹⁸⁶

- c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.

Untuk layanan bimbingan konseling sekolah menyediakan bimbingan konseling tiap satu bulan sekali untuk mengetahui perkembangan pola pikir anak, ruang bimbingan selalu terbuka bagi setiap siswa yang mau melakukan bimbingan. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan pihak terkait:

"Untuk bimbingan konseling Sekolah mempunyai ruang pribadi sehingga siswa yang mau bimbingan atau konsultasi merasa nyaman dan bersifat rahasia antar guru BK dan siswa. Dan sekolah melakukan bimbingan untuk siswa setiap 1 bulan sekali tujuannya untuk mengetahui perkembangan pola pikir siswa sekaligus untuk mengetahui karakter dan sikap siswa tersebut.¹⁸⁷

- d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.

¹⁸⁴ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajement Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hal. 165

¹⁸⁵ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 12 Februari 2018

¹⁸⁶ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

¹⁸⁷ Hasil wawancara tanggal 12 Februari 2018

Dalam hal mengembangkan potensi siswa, sekolah menyediakan alat Marching band, bagi siswa yang mau berpartisipasi dalam ekstrakurikuler Marching band, dan ada ekstrakurikuler pramuka, paskibra, kaligrafi, MTQ, komputer, dan bahasa (khususnya inggris), menjahit, hadroh, paduan suara yang bisa siswa ikuti untuk pengembangan minat, bakat, kreativitas dan kemampuan setiap siswa.¹⁸⁸

- e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara, kedisiplinan siswa.

MAN 2 Brebes setiap kepala sekolah dan guru wajib sudah Nadir di sekolah , dengan berpakaian seragam sesuai jadwal dan aturan dari sekolah, dan bagi siswa-siswi di MAN 2 Brebes sebelum pukul 07.15 WIB harus sudah ada di sekolah dengan pakaian seragamnya sesuai dengan aturan dari sekolah.

- f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.

Dalam hal monitoring terhadap siswa, bapak lutfil hakim memantaunya dari mulai awal pelajaran di mulai melihat keaktifan siswa di kelas saat jam belajar berlangsung, kehadiran siswa, dan sikap siswa setiap harinya. Sehingga bapak kepala dapat mengetahui perkembangan dari setiap siswanya dengan baik. Monitoring ini dilakukan setiap hari dengan berkeliling depan kelas dimulai dari kelas X sampai ke kelas XII.

- g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.

Untuk penghargaan bagi siswa yang berprestasi kepala madrasah akan memberikannya pada saat kenaikan kelas dan kelulusan yang diadakan setiap tahunnya.¹⁸⁹

Dari hasil wawancara dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di

¹⁸⁸ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

¹⁸⁹ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.34
Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase%
15	Sangat setuju	26	41
	Setuju	35	56
	Tidak setuju	2	3
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 41% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan menempatkan dan mengembangkan kapasitas peserta didik, 56% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan menempatkan dan mengembangkan kapasitas peserta didik, 3% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan menempatkan dan mengembangkan kapasitas peserta didik, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan menempatkan dan mengembangkan kapasitas peserta didik.

10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
 - a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arch penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

Untuk penjabaran dari kompetensi lulusan akan penulis uraikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.35.
Standar Kompetensi Lulusan

STANDAR KOMPETENSI LULUSAN	
Komponen	Indikator
3.1. Peserta didik dapat mencapai target akademis yang diharapkan	3.1.1. Peserta didik memperlihatkan kemajuan yang lebih baik dalam mencapai target yang ditetapkan SKL.
	3.1.2. Peserta didik memperlihatkan kemajuan sebagai pembelajar yang mandiri.
	3.1.3. Peserta didik memperlihatkan motivasi belajar dan rasa percaya diri yang tinggi.

Adapun mengenai kompetensi dasar disusun oleh setiap masing-masing guru dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).¹⁹⁰

- b. Memiliki pemahaman yang, komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang sesensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik.

Bapak kepala MAN 2 Brebes memiliki pemahaman yang komprehensif dalam memahami tugasnya sebagai seorang pemimpin, dan profesional akan tugas dan kewajibannya terbukti dengan pengalamannya mengajar selama 25 tahun mengajar. Sehingga setiap guru di MAN 2 Brebes merasa termotivasi untuk belajar lebih banyak dan lebih tau baik dalam hal pendidikan maupun pengetahuan umum.

- c. Menguasai seluk-beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaruan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.

Bapak kepala MAN 2 Brebes berhasil menyusun pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.(memuat visi, misi, tujuan Madrasah, kerangka dasar dan struktur kurikulum, serta beban belajar).¹⁹¹

¹⁹⁰ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

¹⁹¹ Hasil wawancara dan observasi pada tanggal 12 Februari 2018

- d. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.

Dalam pengembangan rencana dan program pembelajaran bapak Lutfil hakim selaku kepala madrasah memberitahukan bahwa setiap guru harus mempersiapkan materi terlebih dahulu sebelum dimulai pelajaran dan diwajibkan untuk membuat RPP, sehingga berlangsungnya pembelajaran sesuai dengan isi dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran.¹⁹²

- e. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spiritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.

Untuk metode pembelajaran setiap guru di MAN 2 Brebes memiliki metode pembelajarannya efektif sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan.

- f. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

Dalam mengelola kegiatan pengembangan untuk siswa kepala sekolah menyediakan media elektronik yang bisa membantu berlangsungnya pembelajaran dikelas dengan menggunakan LCD Proyektor dan laptop yang tersedia.

- g. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran.

Dalam proses belajar berlangsung biasanya bapak lutfil hakim selalu melakukan tanya jawab terkait masalah yang berhubungan dengan materi yang sedang dijelaskan. Untuk masalah teknik penilaian hasil belajar dilihat dari kehadiran siswa, keaktifan siswa dikelas baik dalam hal pertanyaan atau argumen dalam pemahaman materi, dan juga sikap.¹⁹³

¹⁹² Hasil wawancara pada tanggal 12 februari 2018

¹⁹³ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

- h. Mampu menyusun program pendidikan pertahun dan persemester.

Untuk penyusunan program tahunan dan program semester setiap guru di MAN 2 Brebes harus bisa menyelesaikannya pada awal tahun ajaran baru sehingga setiap guru bertanggung jawab.¹⁹⁴

- i. Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran persemester.

Kepala MAN 2 brebes dibantu dengan wakakurikulum yang mengelola dan penyusunan jadwal pelajaran sehingga setiap pendidik yang bertugas mengikuti jadwal yang sudah dibuatnya.

- j. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan basil-hasilnya kepada stakeholder sekolah.

Dalam hal monitoring dan evaluasi, bapak lutfil hakim selaku kepala sekolah melakukannya setiap hari dengan memantau dan memperhatikan lingkungan sekolah dan juga program pembelajaran dan dilaporkan ke ketua komite untuk bahan pembahasan ketika ada rapat.¹⁹⁵

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.36
Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
7	Sangat setuju	30	48
	Setuju	33	52
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 48% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah

¹⁹⁴ Hasil wawancara pada taggal 12 Februari 2018

dan tujuan pendidikan nasional, 52% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

Mengenal perencanaan keuangan sekolah, berikut penulis lampirkan tabel dari perencanaan pembiayaan di MAN 2 Brebes¹⁹⁶

Tabel 4.37. Standar Pembiayaan

STANDAR PEMBIAYAAN	
Komponen	Indikator
7.1. Sekolah merencanakan keuangan sesuai standar	7.1.1. Anggaran sekolah dirumuskan merujuk Peraturan Pemerintah, pemerintahan provinsi, dan pemerintahan kabupaten/kota 7.1.2. Perumusan RAPES melibatkan Komite sekolah dan pemangku kepentingan yang relevan 7.1.3. Penyusunan rencana keuangan sekolah dilakukan secara transparan, efisien, dan akuntabel. 7.1.4. Sekolah membuat pelaporan keuangan kepada Pemerintah dan pemangku kepentingan.
7.2. Upaya sekolah untuk mendapatkan tambahan dukungan pembiayaan jainnya	7.2.1. Sekolah memiliki kapasitas untuk mencari dana dengan inisiatifnya sendiri

¹⁹⁵ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

¹⁹⁶ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

	7.2.2. Sekolah membangun jaringan kerja dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri setempat. 7.2.3. Sekolah memelihara hubungan dengan alumni.
7.3. Sekolah menjamin kesetaraan akses	7.3.1. Sekolah melayani siswa dari berbagai tingkatan sosial ekonomi termasuk siswa dengan kebutuhan khusus. 7.3.2. Sekolah melakukan subsidi silang kepada siswa kurang mampu di bidang ekonomi

- b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.

Kepala MAN 2 Brebes selalu mengontrolnya dengan baik terutama keuangan yang bersumber dari luar sekolah atau dari unit usaha sekolah karena keuangan yang masuk dan keluar selalu di data dengan baik sesuai dengan standar pembiayaan/ keuangan dari pemerintah. Berikut adalah salah satu bukti data yang penulis peroleh dari hasil observasi dan wawancara dengan pihak sekolah terkait keuangan, sebagai berikut: ¹⁹⁷

Tabel 4.38. Perencanaan Keuangan

Sekolah merencanakan keuangan sesuai standar				
Sekolah membuat pelaporan keuangan kepada Pemerintah dan pemangku kepentingan				
Bukti-Bukti Fisik	Ringkasan Deskripsi Indikator Berdasarkan Bukti Fisik			
Dokumen Laporan Keuangan	KEKUATAN: Sekolah membuat laporan pertanggungjawaban pendapatan dan penggunaan keuangan secara periodik kepada Pemerintah dan pemangku kepentingan			
Tahapan Pengembangan				
	Tahap ke-4	Tahap ke-3	Tahap ke-2	Tahap ke-1
	Sekolah membuat laporan pertanggung jawaban pendapatan dan penggunaan	Sekolah membuat laporan pertanggung jawaban pendapatan dan penggunaan	Sekolah membuat laporan pertanggung jawaban pendapatan dan penggunaan	Sekolah belum membuat laporan pertanggung jawaban pendapatan dan penggunaan

¹⁹⁷ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

keuangan secara berkala dan menyeluruh kepada Pemerintah dan pemangku kepentingan.	keuangan secara periodik kepada Pemerintah dan pemangku kepentingan.	keuangan kepada Pemerintah dan Pemangku kepentingan, tetapi masih perlu dilakukan secara rutin dan proses yang transparan.	keuangan kepada Pemerintah dan pemangku kepentingan.
--	--	--	--

Mampu mengoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku,

Untuk pelaporan keuangan, bendahara sekolah sekaligus komite sekolah yang bertugas dalam hal mengelola keuangan selalu memberikan laporannya baik uang keluar ataupun uang masuk selalu terdata dengan baik sehingga laporan keuangan tidak pernah ada kendala. Dan laporan ini dipersiapkan dengan baik.¹⁹⁸

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah dilakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.39
Mengelola keuangan sekolah / madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
13	Sangat setuju	23	37
	Setuju	32	51
	Tidak setuju	8	13
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 37% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, 51% guru menjawab setuju bahwa

¹⁹⁸ Hasil wawancara dan observasi pada tanggal 12 Februari 2018

kepala madrasah mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.

12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah:

- a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku.

Untuk pengelolaan surat masuk dan surat keluar sudah dikelola dengan baik dengan data yang lengkap. Untuk lebih jelasnya data hanya sebagian surat masuk dan surat keluar penulis lampirkan di halaman lampiran.¹⁹⁹

Tabel 4.40. Data Arsip dan Surat

Sasaran			Program	Kegiatan	
Uraian	Indikator	Renc. Tk. Capaian		Uraian	Indikator
3.2 terciptanya peningkatan kualitas pelayanan internal	Adanya peningkatan kualitas pelayanan internal	2 jenis kegiatan	Pengelolaan tata persuratan dan kearsipan	-Penata surat -Penata Kearsipan	Input: data Output: Peserta

- b. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dan masyarakat.

Untuk Pengelolaan data di MAN 2 Brebes berbasis ICT sehingga efektif dan efisien.²⁰⁰

¹⁹⁹ Dari data RJM dan RKT MAN 2 Brebes wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

- c. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya.

Untuk pengelolaan administrasi kearsipan sekolah, sama seperti bagian nomor 1 diatas datanya dikelola dengan sangat baik.²⁰¹

Tabel 4.41

Data Kearsipan

Sasaran			Program	Kegiatan	
Uraian	Indikator	Renc. Tk. Capaian		Uraian	Indikator
3.2 terciptanya peningkatan kualitas pelayanan internal	Adanya peningkatan kualitas pelayanan internal	2 jenis kegiatan	Pengelolaan tata persuratan dan kearsipan	-Penata surat -Penata Kearsipan	Input: data Output: Peserta

- d. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.

Untuk pengelolaan administrasi akreditasi sekolah sudah sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku. Dan untuk akreditasi di MAN 2 Brebes mendapatkan akreditasi A dengan nilai 86.²⁰²

Tabel 4.42

Data Rencana Kerja Madrasah (RKM)

Kondisi Pendidikan Saat ini	Kondisi pendidikan masa datang 4 tahun	Besarnya tantangan nyata
Kompetensi Lulusan	Kompetensi Lulusan	
<p>A. <i>Perangkat dokumen pedoman pelaksanaan rencana kerja/ kegiatan:</i></p> <p>1) Dokumen RPS (RKS dan RKAS): 100%</p> <p>2) Dokumen PSB: 100%</p> <p>3) Dokumen Pedoman pembinaan kesiswaan: 100%</p> <p>4) Dokumen tata tertib sekolah:</p>	<p>A. <i>Perangkat dokumen pedoman pelaksanaan rencana kerja/ kegiatan:</i></p> <p>1) Dokumen RPS (RKS dan RKAS): 100%</p> <p>2) Dokumen PSB: 100%</p> <p>3) Dokumen Pedoman pembinaan kesiswaan :100%</p> <p>4) Dokumen tata tertib sekolah:</p>	

²⁰⁰ Data EDM MAN 2 Brebes, Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

²⁰¹ Dari data RJM dan RKT MAN 2 Brebes wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

²⁰² Hasil wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 12 Februari 2018

<p>100%</p> <p>5) Dokumen kode etik sekolah: 100%</p> <p>6) Dokumen penugasan guru: 100%</p> <p>B. Struktur organisasi dan mekanisme kerja:</p> <p>1) Struktur organisasi: 100% lengkap</p> <p>2) Dokumen pembagian tugas/kewenangan/tupoksi: 100%</p> <p>C. Supervisi, monitoring, evaluasi, dan akreditasi sekolah:</p> <p>1. Tidak ada tim khusus</p> <p>2. Tidak ada instrument</p> <p>3. Tidak ada pelaporan</p> <p>4. Pendokumentasian : 100%</p> <p>5. Tindak lanjut: 100%</p> <p>D. Kemitraan dan peranserta masyarakat:</p> <p>a. Dokumen keberadaan Komite Sekolah: 90%</p> <p>b. Dokumen program kerja komite sekolah: 90%</p> <p>c. Kepengurusan komite sekolah: 100% lengkap</p> <p>d. Perolehan kerjasama dengan pihak lain: belum ada</p> <p>e. Bantuan biaya pendidikan dari orang tua siswa: 90.000 rupiah/bulan</p> <p>E. LAN sekolah:</p> <p>1. Terpasang PAS (Paket Aplikasi Sekolah) 100%</p> <p>2. Terpasang jaringan LAN 100%</p>	<p>100%</p> <p>5) Dokumen kode etik sekolah: 100%</p> <p>6) Dokumen penugasan guru: 100%</p> <p>B. Struktur organisasi dan mekanisme kerja:</p> <p>1) Struktur organisasi: 100% lengkap</p> <p>2) Dokumen pembagian tugas/kewenangan/tupoksi: 100%</p> <p>C. Supervisi, monitoring, evaluasi, dan akreditasi sekolah:</p> <p>1) Ada tim khusus: 100%</p> <p>2) Ada instrument 100%</p> <p>3) Ada pelaporan: 100%</p> <p>4) Pendokumentasian : 100%</p> <p>5) Tindak lanjut: 100%</p> <p>D. Kemitraan dan peranserta masyarakat:</p> <p>1) Dokumen keberadaan Komite Sekolah: 100%</p> <p>2) Dokumen program kerja komite sekolah: 100%</p> <p>3) Kepengurusan komite sekolah: 100% lengkap</p> <p>4) Perolehan kerjasama dengan pihak lain: 5 instansi</p> <p>5) Bantuan biaya pendidikan dari orang tua siswa: 150.000 rupiah/bulan</p> <p>E. LAN sekolah:</p> <p>1) Terpasang PAS (Paket Aplikasi Sekolah): 100%</p> <p>2) Terpasang jaringan LAN: 100%</p>	<p>10 %</p> <p>10%</p>
--	---	------------------------

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.43
Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
6	Sangat setuju	25	40
	Setuju	38	60
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 40% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, 60% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah:

a. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.

Untuk laboratorium di MAN 2 Brebes sudah tersedia.

Tabel 4.44
Data Rencana Kerja Madrasah (RKM)

Kondisi Pendidikan Saat ini	Kondisi pendidikan mass datang 4 tahun	Besarnya tantangan nyata
Kompetensi Lulusan	Kompetensi Lulusan	
A. <i>Sarana dan Prasarana Minimal</i> 1) Ruang kepala sekolah: 56 m ² 2) Ruang wakil KS tidak ada 3) Ruang kelas: standar 4) Ruang perpustakaan: ada 5) Ruang Lab. IPA: ada	A. <i>Sarana dan Prasana Minimal</i> 1) Ruang kepala sekolah: 56 m ² 2) Ruang wakil KS ada 3) Ruang kelas : standar 4) Ruang perpustakaan: standar 5) Ruang Lab IPA: 2 buah	Ruang KS standar Terbangun R WK - - Terbangun

6) Ruang guru: ada 7) Gudang: ada 8) Ruang UKS : ada	6) Ruang guru: standar (4m ² / guru) 7) Gudang: ada 8) Ruang UKS : ada	R lab IPA 2 bh Terbangun - -
B. <i>Sarana dan Prasarana Lainnya</i> ; 1) Ruang Lab. Bahasa: ada 2) Ruang Lab, Komputer ada 3) Ruang multi media: tidak ada 4) Ruang akademik dan pengembangan SIM: tidak ada 5) Ruang kantin: ada	B. <i>Sarana dan Prasarana Lainnya</i> 1) Ruang Lab. Bahasa: ada 2) Ruang Lab. Komputer ada 3) Ruang multi media: tidak ada 4) Ruang akademik dan pengembangan SIM: tidak ada 5) Ruang kantin: standar (lebih 10m ²)	Terbangun Lab. Bhs Multimedia - Terbangun Lab. Multimedia Terbangun Ruang SIM
C. Fasilitas Pembelajaran dan Penilaian 1) Daya listrik < 5.000 W 2) Komputer Guru: 1 unit 3) Komputer TU: 2 unit 4) Komputer perpustakaan : 1 Unit 5) Komputer Lab IPA: ada 6) Jaringan internet ada 7) Sarana olah raga: 100%	C. <i>Fasilitas Pembelajaran dan Penilaian</i> 1) Daya listrik 9000 W 2) Komputer Guru: 5 unit 3) Komputer TU: 5 unit 4) Komputer perpustakaan: 5 unit 5) Komputer Lab IPA.21 bush 6) Jaringan internet lan 7) Sarana olah raga: 100%	Tambah 4000W 4 unit 3 unit 4 unit 20 unit 1 jaringan 50%

- b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa.

Untuk bengkel kerja di MAN 2 Brebes masih belum tersedia karena MAN 2 Brebes bukanlah sekolah jurusan.

- c. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan.

Soal layanan kesehatan di MAN 2 Brebes terjaga dengan baik karena ruang kesehatan (UKS) telah diberikan jadwal untuk mengisi sekaligus merawat oleh guru yang diberitus tambahan dan dijaga oleh siswa yang mengikuti Palang Merah Remaja (PMR) sehingga setiap harinya ada siswa yang bergilir mengelola kegiatan kesehatan.²⁰³

²⁰³ Hasil observasi di MAN 2 Brebes pada tanggal 10 Februari 2018

- d. Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan.

Untuk pengelolaan kantin MAN 2 Brebes sudah sangat terjaga dengan baik, pedagang yang bertugas dikantin juga sudah melalui prosedur yang ada, terjangkau dari tempat belajar oleh siswa kemudian penuh gizi dan kebersihannya juga yang paling utama harus terjaga sehingga tidak ada masalah dalam hal pengelolaan kantin sekolah.²⁰⁴

- e. Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa.

Untuk pengelolaan koperasi yang bertanggung jawab adalah bagian tata usaha yaitu bapak Baihaqi, dan koperasi sekolah berjalan dengan baik.

- f. Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.

Untuk ruang perpustakaan menjadi satu utama bagi siswa untuk belajar, dilihat ruang perpustakaan juga sudah standar pembangunannya, dan dikelola oleh bagian sarpras dan buku yang diperlukan siswa pun tersedia lengkap ada di perpustakaan.²⁰⁵

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

²⁰⁴ Hasil observasi pada tanggal 10 Februari 2018

²⁰⁵ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

Tabel 4.45
Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase%
10	Sangat setuju	23	37
	Setuju	32	51
	Tidak setuju	8	12
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 37% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah, 51% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah, 12% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.

14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:
- a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi.

Dara hasil yang penulis peroleh terkait prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi dan pengembangannya di MAN 2 Brebes dikelola oleh bagian tata usaha yang bertanggung jawab.²⁰⁶

²⁰⁶ Hasil wawancara kepala MAN 2 Brebes pada tanggal 12 Februari 2018

- b. Mampu menyusun format database sekolah sesuai kebutuhan. Untuk penyusunan format data base sudah sesuai dengan kebutuhan, seperti: database siswa, dan database guru dikelola oleh bagian tata usaha.

Untuk database siswa dikelola oleh waka kurikulum dibantu ketatusahaan, dan database guru dikelola oleh waka kurikulum dibantu bagian tata usaha.²⁰⁷

- c. Mampu mengoordinasikan penyusunan database sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah.

Untuk penyusunan database sudah sesuai dengan kebutuhannya sesuai dengan penjelasan penulis sebelumnya.

"Kalau untuk pengelolaan database itu ada 5 bagian. Seperti database siswa dikelola oleh bagian staf Tata Usaha, data base guru dan TU oleh bagian Tata Usaha, database SARPAS dikelola oleh wakil kepala sekolah/sarpras, database keuangan di kelola oleh bendahara, dan database internet oleh operator".²⁰⁸

- d. Mampu menerjemahkan database untuk merencanakan program pengembangan sekolah.

Data base digunakan untuk kepentingan sekolah dalam rangka pengembangan baik dalam pendataan guru, siswa, pegawai sekolah maupun sarana prasarana lainnya.

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah di lakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

²⁰⁷ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

Tabel 4.46
Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung
penyusunan program dan pengambilan keputusan

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase%
4	Sangat setuju	29	46
	Setuju	34	54
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 46% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan 54% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah:
 - a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah.

Untuk pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang penulis ketahui dari hasil penelitian teknologi informasi di MAN 2 Brebes sudah baik karena pengelolaan data di MAN 2 Brebes berbasis ICT sehingga efektif dan efisien.

²⁰⁸ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

- b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.

Untuk pemanfaatan teknologi pembelajaran di MAN 2 Brebes tersedia laboratorium komputer untuk dapat digunakan oleh siswa sehingga dapat digunakan secara bergantian. Selain itu juga tersedia infokus sehingga bagi guru yang mau menggunakan media power point dapat membantu proses pembelajaran. Ada juga media alat peraga bagi mata pelajaran agama (fiqih) dan matematika untuk mempermudah penjelasan dan memahami materi.²⁰⁹

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah dilakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.47
Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase%
8	Sangat setuju	27	43
	Setuju	36	57
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 43% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, 57% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi

²⁰⁹ Hasil wawancara pada tanggal 12 Februari 2018

informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya:

a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah.

Bapak lutfil hakim selaku kepala madrasah sudah memenuhi kriteria ini terbukti dengan adanya perencanaan perbaikan sistem pengawasan sekolah dalam masa empat tahun mendatang dengan berlandaskan peraturan pemerintah No 19 tahun 2005, dijelaskan dalam Rencana Kerja Madrasah bahwa:²¹⁰

b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

Untuk monitoring dan evaluasi di sekolah MAN 2 Brebes saat ini tidak ada tim khusus untuk monitoring dan evaluasi begitu juga dengan tidak ada instrumen atau pelaporan, dan untuk dokumentasi sekitar 50% , dan 50 % untuk menindak lanjuti perkembangan di tahun berikutnya. Untuk lebih jelasnya silahkan liat tabel dibawah ini tentang supervise, monitoring evaluasi, bagian sebelah kiri.²¹¹

²¹⁰ Dari data RKM MAN 2 Brebes, hasil wawancara dan observasi pada tanggal 12 Februari 2018

²¹¹ Hasil wawancaradan MAN 2 Brebes pada tanggal 12 Februari 2018. Data di peroleh dari data RKM MAN 2 Brebes.

Tabef 4.48
Data Rencana Kerja Madrasah (RKm)

Kondisi Pendidikan Saat ini	Kondisi pendidikan masa datang 4 tahun	Besarnya tantangan nyata
Kompetensi Lulusan	Kompetensi Lulusan	
<p>A. <i>Perangkat dokumen pedoman pelaksanaan rencana kerja/ kegiatan:</i></p> <p>1) Dokumen RPS (RKS dan RKAS): 100%</p> <p>2) Dokumen PSB: 100%</p> <p>3) Dokumen Pedoman pembinaan kesiswaan: 100%</p> <p>4) Dokumen tata tertib sekolah: 100%</p> <p>5) Dokumen kode etik sekolah: 100%</p> <p>6) Dokumen penugasan guru: 100%</p> <p>B. <i>Struktur organisasi dan mekanisme kerja:</i></p> <p>1) Struktur organisasi: 100% lengkap</p> <p>2) Dokumen pembagian tugas/ kewenangan/tupoksi: 100%</p> <p>C. <i>Supervisi, monitoring, evaluasi, dan akreditasi sekolah:</i></p> <p>1. Tidak ada tim khusus</p> <p>2. Tidak ada instrument</p> <p>3. Tidak ada pelaporan</p> <p>4. Pendokumentasian : 100%</p> <p>5. Tindak lanjut: 100%</p> <p>D. <i>Kemitraan dan peranserta masyarakat:</i></p> <p>a. Dokumen keberadaan Komite Sekolah: 90%</p> <p>b. Dokumen program kerja komite sekolah: 90%</p> <p>c. Kepengurusan komite sekolah: 100% lengkap</p> <p>d. Perolehan kerjasama dengan pihak lain: belum ada</p> <p>e. Bantuan biaya pendidikan dari orang tua siswa: 90.000 rupiah/bulan</p>	<p>A. <i>Perangkat dokumen pedoman pelaksanaan rencana kerja/ kegiatan:</i></p> <p>1) Dokumen RPS (RKS dan RKAS): 100%</p> <p>2) Dokumen PSB: 100%</p> <p>3) Dokumen Pedoman pembinaan kesiswaan :100%</p> <p>4) Dokumen tata tertib sekolah: 100%</p> <p>5) Dokumen kode etik sekolah: 100%</p> <p>6) Dokumen penugasan guru: 100%</p> <p>B. <i>Struktur organisasi dan mekanisme kerja:</i></p> <p>1) Struktur organisasi: 100% lengkap</p> <p>2) Dokumen pembagian tugas/ kewenangan/tupoksi: 100%</p> <p>C. <i>Supervisi, monitoring, evaluasi, dan akreditasi sekolah:</i></p> <p>1) Ada tim khusus: 100%</p> <p>2) Ada instrument 100%</p> <p>3) Ada pelaporan: 100%</p> <p>4) Pendokumentasian : 100%</p> <p>5) Tindak lanjut: 100%</p> <p>D. <i>Kemitraan dan peranserta masyarakat:</i></p> <p>1) Dokumen keberadaan Komite Sekolah: 100%</p> <p>2) Dokumen program kerja komite sekolah: 100%</p> <p>3) Kepengurusan komite sekolah: 100% lengkap</p> <p>4) Perolehan kerjasama dengan pihak lain: 5 instansi</p> <p>5) Bantuan biaya pendidikan dari orang tua siswa: 150.000 rupiah/bulan</p>	<p>10 %</p> <p>10%</p>

E. LAN sekolah: 1. Terpasang PAS (Paket Aplikasi Sekolah) 100% 2. Terpasang jaringan LAN 100%	E. LAN sekolah: 1) Terpasang PAS (Paket Aplikasi Sekolah): 100% 2) Terpasang jaringan LAN: 100%	
---	---	--

Dari hasil wawancara dan dokumentasi dari kepala sekolah, penulis juga membahas respon guru setelah mendapat tugas dari kepala madrasah agar diketahui sejauhmana kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah dilakukan. Adapun penyajian data penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.49

. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya

No Item	Alternatif jawaban	Frekuensi	Prosentase %
1	Sangat setuju	33	52
	Setuju	30	48
	Tidak setuju	0	0
	Sangat tidak setuju	0	0

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 52% guru menjawab sangat setuju bahwa kepala madrasah mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya, 48% guru menjawab setuju bahwa kepala madrasah mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya, 0% guru menjawab tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya, 0% guru menjawab sangat tidak setuju bahwa kepala madrasah mampu melakukan monitoring,

evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Dari hasil uraian diatas dapat penulis simpulkan wa kepala MAN 2 Brebes sudah memenuhi syarat dan kriteria dari kompetensi manajerial melalui 16 indikatornya. Meski ada beberapa poin dari indikator kompetensi manajerial yang belum terpenuhi, karena beberapa hal yang menjadi salah satu faktor kelemahan bapak lutfil hakim sehingga tidak bisa memenuhi persyaratannya dengan baik sebagai kepala Madrasah.



BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kualifikasi kepala madrasah di MAN 1 dan 2 Brebes sudah memenuhi kriteria sebagai kepala madrasah dengan memenuhi syarat dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 13 tahun 2007.
2. Persepsi guru tentang kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Brebes dikategorikan sangat baik dalam semua dimensinya dengan rata-rata skor 3,3. Terlebih dimensi Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tetap, serta merencanakan tindak lanjutnya termasuk kategori sangat baik dengan skor 3,5. Sedangkan yang lainnya seperti Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan diberi penilaian baik oleh guru. Sedangkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Brebes secara keseluruhan berdasarkan hasil angket dengan responden staf guru dan TU dinilai baik dengan rata-rata skor 3,0. Terlebih dimensi Menciptakan sumber daya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dengan skor 3,6 Namun terdapat beberapa dimensi kompetensi sosial yang dinilai masih kurang, yakni dimensi mengelola keuangan

sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien serta Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka yang menjadi saran dari penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam mengembangkan khasanah pengetahuan di bidang Manajemen Pendidikan Islam melalui kajian Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di MAN 1 dan 2 Brebes.
2. Bagi Kepala Sekolah MAN 2 Brebes, diharapkan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kompetensi manajerialnya yang telah dinilai sangat baik dalam semua dimensinya. Bagi Kepala Sekolah MAN 1 Brebes penelitian ini agar dijadikan bahan masukan dan evaluasi, khususnya mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisiensi dan Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
3. Bagi para peneliti, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan literatur, khususnya pada penelitian variabel yang sama untuk mengungkapkan temuan-temuan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Wibowo, *Manager & Leader Sekolah Masa Depan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Anas Sudijono. *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- Budi suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Djemari Mardapi, *Pengukuran, Penilaian, & Evaluasi Pendidikan*. Yogyakarta: Nuha Medika, 2012.
- E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2012.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK Bandung*: Remaja Rosdakarya, 2003.
- George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education manajemen Teori dan Praktik Pengelolaan sekolah/Madrasah di indonesia*, Yogyakarta: UIN SUKA, 2015.
- KBBI: <http://kbbi.web.id/kompeten>(diakses pada 19 september 2017).
- Khurrota A'yun, *Manajemen Pendidikan Islam*, Tesis Yogyakarta: PPS UIN Sunankalijaga, 2007.
- Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Lexy J. Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif, edisi revisi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Lexy J. Meleong. *Metode Penelitian Kualitatif*, bandung: PT Rosdakarya, 1998.
- M. Iqbal Hasan, *Metode Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, Malang: UIN Malang Press, 2008.

- Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.
- Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004.
- Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: UIN Malang Press, 2009.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Pusdiklat Pegawai Depdiknas, *Manajemen Sekolah*, Depok: Tim Penulis, 2005
- Rina Dwi Etikawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman*, Tesis (Yogyakarta:PPS UIN Sunan Kalijaga, 2014).
- Riduan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Saefudin, *Gaya Kepemimpinan Kepala MTs N Gondowulung Bantul (Studi Kasus di MTs N Gondowulung Bantul)*, Tesis Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2008.
- Saiffudin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Saifudin, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009
- Setyo Adi Wibowo, "Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan Se-Kecamatan Ngaglik Kabupaten Sleman," *Skripsi*, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2014).
- Slamet PH, *Karakteristik Kepala Sekolah Tangung*, Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2001.
- Silalahi, Ulbert, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002.
- Sudarwin Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bengkulu: Pustaka Setia, 2002.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 1998.

- Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2005.
- Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Bina Aksara, 2009.
- Sukidin & Mundir, *Metodologi Penelitian*, Surabaya: Insan Cendekia, 2005.
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1993.
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers, 1995.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Cet. Ke VII, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2010.
- Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Wasty Sumarto, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Wijaya, *Statistik Non Parametric: Aplikasi Program SPSS*, Bandung: Alfabeta, 2001.
- WinanrnoSurachman, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Tarsito, 1994.