

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah ialah salah satu personel madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala Madrasah ini disebut pemimpin resmi atau *official leader*. Selanjutnya, untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala madrasah harus: (1) memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (2) memiliki kemampuan

Mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya tidak terbatas); (3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat); (4) memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan madrasah; (5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang; (6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, seperti ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermukadua dalam bersikap dan bertindak.

Syarat menjadi Kepala Madrasah adalah seorang yang memiliki tambahan tugas untuk membina dan memimpin anggotanya untuk mencapai tujuan.¹ Agar seseorang layak menjadi kepala madrasah maka hendaknya memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Pimpinan harus memiliki kompetensi-kompetensi yang akan menunjang kinerjanya. Kepala madrasah adalah guru yang memiliki tugas tambahan, maka kompetensi

¹ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills* (Rineka Cipta, Jakarta, 2014), 18

yang harus dimiliki hendaknya disesuaikan dengan kompetensi sebagai guru (UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas).² Kompetensi-kompetensi tersebut yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. (1) Kompetensi Pedagogik adalah kepala madrasah harus memiliki ilmu yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Jenjang pendidikan minimal S1. Kepala madrasah sejatinya adalah guru, maka kompetensi pedagogik yang dimaksud adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik perlu dimiliki agar kepala madrasah mengetahui, mampu menghayati dan berempati terhadap tugas yang akan diemban rekan-rekan guruyang ada dibawah pimpinannya.³ (2) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, afir, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang akan dapat dicontoh atau ditularkan kepada seluruh anggotanya, seperti: guru, staf TU, karyawan, maupun para peserta didik. Selain itu, nilai-nilai kepribadian yang dapat dilaksanakan dari butiran Pancasila, di antaranya: harus memiliki keyakinan (beriman dan bertaqwa) kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki sifat kemanusiaan yang adil dan beradab, memiliki rasa cinta tanah air yang akhirnya akan membawa pada sikap persatuan Indonesia, memiliki sifat suka bermusyawarah dalam mengambil keputusan untuk kepentingan bersama, dan memiliki sifat adil bagi seluruh anggotanya. (3) Kompetensi profesional adalah orang yang dengan keahlian khusus menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan pekerjaannya itu dijadikan sebagai

² UU No. 20 Tahun 2003 Sisdiknas.

³ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, 19

pencapaian hidup. Ini berarti bahwa kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang menunjang kinerjanya

Sebagai seorang pemimpin dan bekerja dengan kesungguhan hati. Untuk menjadi kepala madrasah yang profesional idealnya harus memahami secara komprehensif bagaimana kinerja dan kemampuan manajerialnya dalam memimpin, sehingga lembaga pendidikannya tersebut menjadi madrasah yang berbudaya. (4) Kompetensi sosial adalah bahwa pemimpin tidak dapat bekerja seorang diri. Dia membutuhkan kerja sama dari orang lain yang ada di dalam maupun di luar lingkungannya untuk mendukung seluruh program atau rencana yang telah disusunnya. Oleh karena itu, pimpinan harus memiliki kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang baik dengan berbagai pihak, seperti: guru, staf tata usaha, peserta didik, karyawan, pejabat pemerintah, pengusaha, dan juga masyarakat.

Orang-orang yang di sekitarnya tentu memiliki cara pandang (persepsi) yang berbeda, tujuan dan harapan yang berbeda, keberagaman budaya, serta keyakinan yang mungkin berbeda. Dalam menghadapi kondisi ini, kemampuan berinteraksi dan sosial seorang pimpinan ditantang untuk mampu mengakomodasi seluruh perbedaan yang diarahkan dalam satu visi misi untuk meraih tujuan bersama. Kemampuan berkomunikasi yang efektif akan mengantarkan seorang pemimpin pada pencapaian tujuan organisasi.

2. Kinerja Kepala Madrasah

a) Pengertian Kinerja Kepala Madrasah

Kinerja atau prestasi kerja merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris. Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya.⁴ Oleh karena itu kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari organisasi tersebut baik. Sebaliknya, Jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut

⁴ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah* (Rineka Cipta, Jakarta, 2012), 26

kurang baik.

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.⁵

Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah.⁶ Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja harus dikelola dengan baik. Kaitannya dengan pengelolaan kinerja, ada tiga model manajemen kinerja, yaitu :

1. Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja organisasi;
2. Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja karyawan;
3. Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengintegrasikan

Kinerja yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu iklim organisasi yang selanjutnya memengaruhi kinerja organisasi pendidikan. Kinerja organisasi merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Merujuk pada konsep organisasi tersebut, madrasah dapat disebut sebagai organisasi. Kinerja madrasah merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *output* pendidikan. Kinerja ini berkaitan dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program / kegiatan / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan

⁵ Hasibuan, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (Bumi Aksara, Jakarta, 2001), 34

⁶ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah* , 26

misi madrasah.

Sebagai tanda keberhasilan seluruh komponen yang ada di madrasah, kinerja ini dipengaruhi oleh cara-cara yang ditempuh, usaha yang dilakukan, dan pada gilirannya akan memunculkan hasil kerja yang dapat dicapai madrasah. Salah satu dasar dari pembentuk kinerja madrasah adalah kinerja individu yang ada di madrasah.

Kinerja kepala sekolah/madrasah dapat diukur dari tiga aspek yaitu (1) perilaku sekolah /madrasah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, (2) cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya, dan (3) hasil dari pekerjaannya yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipimpinnya.⁷

b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok.⁸ Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks antar lingkungan dengan sejumlah individu dalam organisasi. Dengan kata lain kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi dan efektifitas pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Banyak faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu. Faktor-faktor itu antaranya fisik faktor fisik dan nonfisik. Yang termasuk faktor fisik misalnya lingkungan tempat bekerja, upah, pimpinan, karyawan lainnya, dan sebagainya. Yang termasuk faktor nonfisik yaitu kondisi-kondisi yang melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

⁷ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, 33

Kinerja pegawai harus terus diperbaiki oleh organisasi agar meningkat. Perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi

adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreatifitas terampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuannya dalam merencanakan dan mengorganisasi kegiatan yang menjadi tugasnya.

Faktor-faktor tersebut tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan, namun jika itu dimiliki oleh setiap pegawai akan berpengaruh pada peningkatan kinerja. Variabel-variabel lain yang berhubungan erat dengan kinerja yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif kehadiran, sikap, kerja sama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggungjawab dan pemanfaatan waktu. Untuk menghasilkan kinerja yang baik perlu didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan lingkungan yang kondusif.

c) Tugas Pokok dan Kompetensi Kepala Madrasah

Secara umum tugas pokok kepala madrasah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu.⁸ : tugas manajerial, super visi, dan kewirausahaan. Uraian tugas pokok tersebut adalah sebagai berikut.

1) Tugas Manajerial

Tugas manajerial berkaitan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di madrasah. Kepala madrasah harus mampu memberdayakan semua sumber daya itu sehingga dapat mendorong kemajuan madrasah. Sumber daya yang harus dikelola oleh kepala madrasah yaitu, (1) tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (2) pembiayaan (3) sarana prasarana (4) kesiswaan (5) pembelajaran (6) perpustakaan (7) laboratorium (8) peran serta masyarakat (9) sistem informasi, dan lain-lain. Dengan demikian aktivitas kepala madrasah yang berkaitan dengan tugas manajerial

⁸ Kemendiknas, 2010. Permendiknas No. 28 Tahun 2010 *Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta

sebagai berikut, (1) menyusun perencanaan madrasah (2) mengelola program pembelajaran (3) mengelola kesiswaan (4) mengelola sarana prasarana (5) mengelola personal madrasah (6) mengelola keuangan madrasah (7) mengelola hubungan madrasah dan masyarakat (8) mengelola administrasi madrasah (9) mengelola sistem informasi (10) mengevaluasi program madrasah (11) memimpin madrasah

2) Tugas Supervisi

Tugas pokok melakukan supervisi berkaitan dengan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah melakukan penilaian pelaksanaan kerja pendidik tenaga kependidikan bekerja dengan baik. Dengan demikian mutu proses dan hasil pendidikan di madrasah tersebut bisa terjamin. Selain itu, supervisi bertujuan untuk mendapatkan data kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bahan untuk pemberian penghargaan dan hukuman. Hasil supervisi juga dapat dimanfaatkan untuk tindak lanjut dalam pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar bekerja lebih baik lagi. Kegiatan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah kaitannya dengan tugas pokok supervisi, yaitu, (a) merencanakan program supervise (b) melaksanakan program supervisi, dan (c) menindaklanjuti program supervisi.⁹

3) Tugas Kewirausahaan

Prinsip dasar tugas kewirausahaan yaitu kepala madrasah harus memiliki jiwa-jiwa kewirausahaan dan mampu menerapkannya untuk mengembangkan madrasah agar lebih maju. Jiwa-jiwa kewirausahaan tersebut dapat dilihat dari karakteristik atau dimensi-dimensinya. Karakteristik atau dimensi kewirausahaan yang meliputi, (a) kualitas dasar kewirausahaan, yang meliputi kualitas daya pikir,

⁹ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, 40

daya hati/qolbu, dan daya pisik; dan (b) kualitas instrumenal kewirausahaan, yaitu penguasaan lintas disiplin ilmu. Daya pikir kewirausahaan memiliki karakteristik/dimensi-dimensi,

(1) berpikir kreatif (2) berpikir inovatif (3) berpikir asli/baru/orisinal (4) berpikir divergen (5) berpikir mengembangkan (6) pionir berpikir (7) berpikir menciptakan produk dan layanan baru (8) memikirkan sesuatu yang belum pernah dipikirkan oleh orang lain (9) berpikir sebab-akibat berpikir lateral (10) berpikir sistem (11) berpikir sebagai perubah (agen perubahan) (12) berpikir kedepan (berpikir *futuristik*) (13) berintuisi tinggi (14) berpikir maksimal (15) terampil mengambil keputusan (16) berpikir positif; dan (17) versalitas berpikir sangat tinggi.

d) Penilaian Kinerja

Setelah karyawan direkrut, dipilih, dan dilatih, langkah berikutnya dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi karyawan yang telah memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (madrasah).

Salah satu kecenderungan yang kuat dalam penilaian kinerja adalah penilaian kompetensi. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kumpulan pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan. Penilaian kinerja harus fokus pada catatan hasil yang sebenarnya, yang dicapai orang pada pekerjaan. Jika kita ingin mengukur atau menilai sejauh mana seseorang memiliki keterampilan teknis tertentu. Caranya yaitu melalui peringkat dibandingkan dengan pegawai lain. Kita juga bisa menilai dari aspek psikomotoriknya, keterampilannya, tinggi, dan berat badannya.¹⁰

e) Penilaian Kinerja Kepala Madrasah

1) Konsep Penilaian Kinerja Kepala Madrasah

Penilaian adalah suatu proses untuk mengukur tercapai atau tidaknya tujuan yang telah ditentukan.¹²

¹⁰ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, 64

dari penilaian tersebut akan diperoleh berbagai data. Data itu kemudian diolah, dianalisis, dan diinterpretasikan sebagai bahan pengambilan keputusan dan rekomendasi lebih lanjut. Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan atau rekomendasi.

Penilaian berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah.

Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian *reward*, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan organisasi mana pun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi.

Penilaian kinerja yaitu suatu proses mempertimbangkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan pada masa lalu dan sekarang yang dikaitkan dengan latar belakang lingkungan kerjanya serta memperhatikan potensi yang dimiliki tenaga kependidikan dan kependidikan tersebut bagi kepentingan madrasah dimasa yang akan datang. Penilaian bertujuan membantu tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan mencapai hasil bagi dirinya sendiri dan madrasah.

f) Model Pengembangan Kerja Kepala Madrasah

1) Rasionalisasi

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan dalam konteks mikro. Kepemimpinan kepala madrasah akan menentukan mutu pendidikan dalam konteks makro karena mutu pendidikan dalam konteks makro pada akhirnya akan bermuara pada konteks mikro, yaitu di madrasah melalui pembelajaran.

Melihat begitu pentingnya peran kepala madrasah dalam ikut serta meningkatkan mutu pendidikan,

maka kerjanya harus ditingkatkan. Pengembangan kinerja kepala madrasah memerlukan model yang teratur dan sistematis agar pihak-pihak yang berkepentingan dalam membina dan mengembangkan kinerja kepala madrasah memiliki pedoman.

Upaya untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah yaitu melalui pengembangan rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi.

Selain itu kinerja kepala madrasah yang dipengaruhi oleh rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi juga akan berpengaruh pada kinerja madrasah. Dengan kata lain, jika kinerja kepala madrasah meningkat, maka kinerja madrasah juga akan meningkat. Oleh karena itu alternatif model pengembangan kinerja kepala madrasah menjadi sesuatu yang penting untuk dibuat, yang nantinya akan dijadikan acuan oleh pihak-pihak yang punya kepentingan dalam membina kepala madrasah. Pihak-pihak tersebut di antaranya Dinas Pendidikan, para pengawas, dan lembaga-lembaga terkait lainnya.

2) Asumsi Disusunnya Model

Asumsi disusunnya model pengembangan kinerja kepala madrasah sebagai berikut : (1) Model pengembangan kinerja kepala madrasah merupakan acuan untuk pihak-pihak yang terkait dengan pengembangan kinerja kepala madrasah (2) Pengembangan kinerja kepala madrasah perlu model agar berjalan secara sistematis (3) Rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi akan mendorong terhadap kinerja kepala madrasah. Begitu pula kinerja kepala madrasah akan mendorong kinerja madrasah (4) Kepala madrasah merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya madrasah.¹¹ Oleh karena itu rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi merupakan variabel yang akan menentukan kinerja kepala madrasah (5) Maju mundurnya madrasah tergantung pada kualitas kepala madrasah sebagai pemimpin. Kepemimpinan kepala

¹¹ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, 64

madrasah yang diperlukan untuk mengembangkan madrasah yaitu kepemimpinan yang memiliki visi jauh ke depan dan selalu berupaya secara berkesinambungan meningkatkan kinerjanya agar lebih baik dari pada sebelumnya, sehingga akan berpengaruh pada kinerja madrasah.

3) Konseptual

Secara konseptual model pengembangan kinerja kepala madrasah yang dikembangkan ini merupakan cara atau strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja kepala madrasah yang akan berdampak pada kinerja madrasah. Model pengembangan kepala madrasah dapat dilihat sebagai proses yang teratur dan berkesinambungan untuk mewujudkan kepala madrasah yang memiliki kinerja baik, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja madrasah.

Landasan berpikir dari model pengembangan kinerja kepala madrasah ini yaitu bahwa kinerja kepala madrasah perlu dikembangkan agar mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga kinerja kepala madrasah secara keseluruhan meningkat. Pengembangan model ini pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk menggambarkan langkah-langkah atau suatu strategi yang diharapkan dapat berguna dalam mengelola kinerja kepala madrasah agar mampu mengembangkan madrasah sehingga memiliki kinerja yang baik.

4) Prosedur

Model yang dikembangkan ini memiliki prosedur yang dapat diikuti atau dilaksanakan oleh semua komponen yang terkait dengan pengembangan kinerja kepala madrasah. Prosedur ini merupakan fase atau tahapan dalam melaksanakan model tersebut. Prosedur dalam model ini melalui beberapa fase sebagai berikut. *Fase Pertama*, menjelaskan rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi kepala madrasah. Rekrutmen pada hakikatnya suatu proses untuk mendapatkan kepala madrasah yang baik. Kompetensi terkait dengan kemampuan kepala madrasah, yang meliputi kompetensi kepribadian,

manajerial, kewirausahaan, super visi, dan sosial. Sistem kompensasi merupakan imbalan atau gaji yang diterima kepala madrasah terkait dengan pekerjaannya sebagai kepala madrasah.

Fase kedua, menjelaskan hakikat kinerja kepala madrasah dan kinerja madrasah. Kinerja kepala madrasah pada hakikatnya merupakan hasil kerja atau prestasi kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah. Kinerja madrasah merupakan prestasi yang telah dicapai madrasah. Prestasi madrasah tersebut pada hakikatnya merupakan hasil kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah tersebut.

Fase ketiga, menjelaskan proses rekrutmen kepala madrasah berdasarkan teori dan perundang-undangan yang berlaku. *Fase keempat*, menjelaskan pengembangan kompetensi kepala madrasah, yang mencakup kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dan upaya-upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkannya. *Fase kelima*, menjelaskan sistem kompensasi kepala madrasah yang selama ini berlaku. Sistem kompensasi kepala madrasah yang selama ini berlaku mengacu pada undang-Undang No. 20 Tahun 2003, Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, dan Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 108 Tahun 2007 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan.

3. Kompetensi Kepala Madrasah

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.¹² kompetensi profesional mengacu kepada perbuatan (*performance*) yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan.

Kompetensi adalah kinerja yang efektif dan/atau

¹² Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional* (Kencana, Jakarta, 2017), 35.

unggul yang mendasari dalam pekerjaan atau situasi). Dari definisi di atas karakteristik yang mendasar atau pokok, berarti kompetensi merupakan bagian yang cukup mendalam dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan tugas pekerjaan.

Dengan demikian kompetensi erat kaitannya dengan perilaku dan kinerja. Kompetensi seseorang akan berpengaruh pada perilaku dan kinerja. Semakin tinggi kompetensi seseorang, maka akan semakin baik kinerjanya.

b. Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi kepala madrasah yaitu sejumlah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Kemampuan tersebut dapat dilihat setelah diaktualisasikan dalam perilaku madrasah sebagai seorang pemimpin.¹³ Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah,¹⁴ yaitu (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial.

Kompetensi kepribadian meliputi (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah, (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah, dan (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kompetensi manajerial meliputi (1) menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai perencanaan, (2)

¹³ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 109

¹⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.

mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin madrasah dalam Rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim 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 prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8) mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan 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 madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, (12) mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah, (13) mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah, (14) mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah,¹⁵ (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kompetensi kewirausahaan meliputi (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah, (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam

¹⁵ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, 109

melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah, (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah, (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kompetensi supervisi meliputi (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kompetensi sosial meliputi (1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

4. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

a. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Perencanaan Madrasah

Perencanaan merupakan persiapan yang disusun dengan menggunakan segenap kemampuan penalaran bagi suatu tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.¹⁶ Perencanaan merupakan proses yang esensial dalam manajemen lembaga pendidikan. Perencanaan mencakup tiga hal yang luas, kompleks, serta memerlukan banyak waktu.

Inti dari perencanaan berupa perumusan tujuan dan pengoordinasian cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan memiliki dua arti penting. Pertama, sebagai pijakan (titik awal) dari keseluruhan proses manajemen. Kedua, berfungsi mengarahkan segenap aktifitas dalam organisasi. Secara lebih spesifik, pentingnya perencanaan didasarkan pada kenyataan sebagai berikut;

¹⁶ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 109.

(1) Keberhasilan organisasi dan keefektifan madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan perencanaan, (2) Perencanaan memfokuskan pada tujuan yang hendak dicapai, (3) Perencanaan membantu menghadapi ketidakpastian dan mengantisipasi permasalahan, (4) Perencanaan memberikan arah bagi pengambilan keputusan, (5) perencanaan di perlukan sebagai dasar *monitoring* dan pengawasan.

Perencanaan secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis yaitu: (1) Perencanaan strategis, (2) *Standing Plans* (rencana yang relatif baku untuk jangka waktu tertentu), dan (3) *Single-use plans*, yaitu rencana untuk sekali/sebuah program/kegiatan. Dalam menyusun perencanaan terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) keterlibatan staf, (2) fleksibilitas, (3) kemantapan (*stability*), (4) kesinambungan, dan (5) kesederhanaan (*simplicity*)

Perencanaan madrasah yang dimulai dari penyusunan visi sampai rencana kerja tahunan madrasah serta kegiatan tahunan. Pedoman madrasah telah disusun dengan baik dengan adanya kurikulum madrasah dan struktur organisasi dengan pembagian tugas masing-masing yang termasuk dalam struktur. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan, pengembangan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, dan pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.¹⁷

b. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Perancangan Organisasi Madrasah

Organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing. Dalam suatu susunan

¹⁷ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional Konsep, Peran Strategis dan Pengembangannya*(Pustaka Setia, Bandung, 2017), 89.

atau struktur organisasi dapat dilihat bidang, tugas dan fungsi masing-masing kesatuan serta hubungan vertikal horizontal antara kesatuan-kesatuan tersebut. Organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan/penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing.²⁰

Penentuan struktur, hubungan tugas dan tanggung jawab itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan bersama.

Organisasi madrasah adalah sistem yang bergerak dan berperan dalam merumuskan tujuan pendewasaan manusia sebagai makhluk sosial agar mampu berinteraksi dengan lingkungan. Dengan begitu, setiap individu bisa belajar bagaimana cara menyikapi diri ketika berhadapan dengan suatu masalah sehingga bisa menyelesaikan. Dengan pendewasaan, maka dapat menyikapi masalah dengan baik dan juga mampu berinteraksi sebagaimana peran di dalam suatu lingkungan.

Organisasi madrasah yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan madrasah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan dan wewenang yang telah ditentukan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal ini tercapai sepenuhnya.

Setiap individu mengetahui unsur personal di dalam lingkungan madrasah adalah, kepala madrasah, guru, karyawan, dan murid. Di samping itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan formal ada di bawah instansi atasan baik itu kantor dinas atau kantor wilayah departemen yang bersangkutan. Di negara ini, kepala madrasah adalah jabatan tertinggi di madrasah itu. Sehingga ia berperan sebagai pemimpin madrasah dalam struktur organisasi madrasah ia didudukkan pada tempat paling atas.

Melalui struktur organisasi yang ada tersebut orang akan mengetahui apa tugas dan wewenang kepala madrasah, apa tugas guru, apa tugas karyawan madrasah (yang biasa dikenal sebagai pegawai tata usaha), demikian juga terlihat apakah di suatu madrasah dibentuk satuan tugas (unit kerja) tertentu seperti bagian UKS (Usaha Kesehatan Sekolah), bagian perpustakaan, bagian kepramukaan, dan lain-lain sehingga keadaan ini tentunya akan memperlancar jalannya “roda” pendidikan di madrasah tersebut. Dengan organisasi yang baik dapat dihindari tindakan kepala madrasah yang menunjukkan kekuasaan yang berlebihan (*otoriter*). Suasana kerja dapat lebih berjiwa demokratis karena timbulnya partisipasi aktif dari semua pihak yang bertanggung jawab. Partisipasi aktif yang mendidik (*pedagogis*) dapat digiatkan melalui kegairahan murid sendiri yang bergerak dengan wadah OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah). Oleh karena itu, di dalam memikirkan pembentukan organisasi madrasah, maka fungsi OSIS tidak boleh dilupakan.

c. Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap guru dan Staf

Madrasah sebagai sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang peningkatan sumber daya manusia pasti dalam menjalankan kinerja kelebagaannya harus mempertimbangkan banyak hal, antara lain, tujuan madrasah, kebijakan yang lahir dalam sistem madrasah, perencanaan sumber daya manusia dalam suatu madrasah, prosedur kerja pengelolaan guru dan staf di madrasah tersebut. Persoalannya sekarang kenapa begitu banyak persoalan dalam mengelola lembaga madrasah?, karena *pertama* baik konsep ataupun operasional lembaga madrasah sama dengan perusahaan yakni mencakup fungsi keuangan, pemasaran, produksi dan penanganan personel. *Kedua*, dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, madrasah menjalankan fungsi-fungsi organisasi dalam pendidikan seperti: (1) memperhatikan hubungan sumber daya manusia dan pencapaian hasil tujuan, (2) menegaskan dasar tujuan dari sistem pendidikan, (3) mendefinisikan sifat dan

karakteristik fungsi personel, (4) menitikberatkan pentingnya teori organisasi modern terhadap administrasi personel, (5) mengidentifikasi kekuatan faktor-faktor dan kondisi saat itu yang secara terus menerus memodifikasikan administrasi fungsi personel, (6) menggambarkan suatu kerangka kerja personel, subproses termasuk dalam fungsi dan hubungan terhadap fungsi-fungsi administrasi yang lain.¹⁸

Pengelolaan guru dan staf harus memperhatikan beberapa ketentuan pelaksanaan sistem madrasah. Ini dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan sumber daya manusia yang dikembangkan dengan kondisi yang berkembang saat ini.

d. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Guru dan Staf

Madrasah sebagai sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang peningkatan sumber daya manusia dalam menjalankan kinerja kelebagaannya harus mempertimbangkan banyak hal, antara lain, tujuan madrasah, kebijakan yang lahir dalam sistem madrasah, perencanaan sumber daya manusia dalam suatu madrasah, prosedur kerja pengelolaan guru dan staf di madrasah tersebut.

Persoalannya sekarang kenapa begitu banyak persoalan dalam mengelola lembaga madrasah?, karena *pertama* baik konsep ataupun operasional lembaga madrasah sama dengan perusahaan yakni mencakup fungsi keuangan, pemasaran, produksi dan penanganan personel. *Kedua*, dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, madrasah menjalankan fungsi-fungsi organisasi dalam pendidikan seperti : (1) memperhatikan hubungan sumberdaya manusia dan pencapaian hasil tujuan, (2) menegaskan dasar tujuan dari sistem pendidikan, (3) mendefinisikan sifat dan karakteristik fungsi personil, (4) menitikberatkan pentingnya teori organisasi modern terhadap administrasi personel,

(5) mengidentifikasi kekuatan faktor-faktor dan

¹⁸ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 115

kondisi saat itu yang secara terus-menerus memodifikasi administrasi fungsi personel, (6) menggambarkan suatu kerangka kerja personel, subproses termasuk dalam fungsi dan hubungannya terhadap fungsi-fungsi administrasi yang lain.

Pengelolaan guru dan staf harus memperhatikan beberapa ketentuan pelaksanaan sistem madrasah. Ini dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan sumber daya manusia yang dikembangkan dengan kondisi yang berkembang saat ini. Tidak dapat dibantah bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui madrasah, tentu memiliki tatanan kerja yang begitu kompleks dan menyeluruh, meskipun pada pelaksanaannya mengalami kerumitan yang berarti, namun konsistensi dari penyelenggara madrasah bisa menjadi kemajuan madrasah sebagai upaya peningkatan sumber daya manusia. Inilah penyesuaian kerja yang ada pada sistem madrasah terhadap kebutuhan sumber daya manusia.

Sejumlah langkah-langkah pengelolaan guru dan staf yang dilakukan kepala madrasah, yaitu: (1) perencanaan. Perencanaan adalah suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja kependidikan untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu, (2) rekrutmen. Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kependidikan yang sesuai dengan lowongan yang tersedia, sumber-sumber di mana terdapatnya calon tenaga kependidikan tersebut dapat diperoleh melalui macam-macam sumber, misalnya lembaga pendidikan, departemen tenaga kerja, biro-biro konsultan iklan di media massa dan lain sebagainya, (3) seleksi, Proses seleksi pada dasarnya merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan guna lebih menjamin bahwa mereka yang di terima adalah dianggap paling tepat, baik dengan kriteria yang telah ditetapkan ataupun jumlah yang dibutuhkan, (4) *place* (penempatan).

Penempatan dilakukan untuk melakukan penyesuaian antara kebutuhan madrasah dengan

spesifikasi keahlian masing-masing tenaga kependidikan yang diterima di madrasah tersebut, (5) penampilan kerja. Penampilan kerja sangat dibutuhkan oleh guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah. Penampilan kerja yang standar adalah penampilan kerja yang memenuhi

standar baku penetapan kualifikasi guru yang telah dibuat oleh madrasah, (6) pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan.

Program latihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi “gap” antara kecakapan guru dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja tenaga kependidikan dalam mencapai sasaran kerja. Untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan, manajemen hendaknya melakukan analisis belajar tentang kebutuhan, tujuan, sasaran, serta isi dan prinsip belajar terlebih dahulu agar pelaksanaan program pelayihim tidaklah sis-sia, (7) kompensasi. Salah satu mereka untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para tenaga kependidikan adalah melalui kompensasi. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima guru sebagai balas jasa untuk kerja mereka, (8) keselamatan Kerja. Keselamatan kerja perlu terus dibina, agar dapat meningkatkan kualitas keselamatan kerja guru, (9) pengembangan karier untuk meningkatkan profesionalitas, guru dituntut untuk selalu mengembangkan kariernya secara personal dan kelompok, (10) kelanjutan (pensiun). Akhir dari karier seorang guru adalah memasuki masa pensiun, di mana kondisi tenaga kependidikan yang tidak bekerja lagi, namun mendapat kompensasi dari pemerintah sebagai hasil kerjanya dalam mengabdikan institusi pendidikan.

e. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Konsep sarana prasarana dipilah menjadi dua bagian pokok yakni pertama sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan di dalam proses pendidikan di madrasah, kedua prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan.

Pelengkapan adalah semua barang yang diperlukan baik bergerak maupun yang tidak bergerak, yang dianggap sebagai sarana penunjang pelaksanaan tugas pendidikan di madrasah. Pelengkapan tersebut menjadi dua jenis barang, yaitu: (1) Barang bergerak yang terbagi atas (a) barang habis pakai meliputi semua barang yang susut atau tidak berfungsi lagi serta tidak perlu diinventarisasikan, (b) barang tak habis pakai meliputi semua barang yang dapat dipakai berulang-ulang, tidak susut volumenya atau masa kegunaannya dalam jangka waktu yang panjang dan memerlukan perawatan agar tetap siap pakai. (2) Barang tidak bergerak, yaitu perlengkapan yang tidak berpindah-pindah antara lain berupa tanah dan bangunan.

Secara etimologis sarana pendidikan merupakan alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya: ruang, buku, perpustakaan dan laboratorium, sedangkan prasarana pendidikan berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan seperti lokasi atau tempat, bangunan madrasah, lapangan olahraga, dan sebagainya. Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman, jalan menuju madrasah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses pembelajaran, seperti taman madrasah untuk pembelajaran biologi, halaman madrasah sebagai lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Komponen fisik madrasah mencakup gedung madrasah, halaman madrasah, pagar madrasah, kamar kecil dan prasarana pendidikan lainnya. Prasarana

adalah semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pembelajaran di madrasah, seperti jalan menuju madrasah, halaman madrasah, tata tertib madrasah dan sebagainya.

Tinjauan sarana dan prasarana pendidikan menurut fungsi dan perannya terhadap proses kegiatan pembelajaran sarana pendidikan (sarana materiel) dibedakan menjadi tiga jenis yakni: alat pelajaran, alat peraga, dan media pembelajaran.¹⁹ (1) Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses pembelajaran seperti buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik. (2) Alat peraga adalah alat bantu pendidikan dan pembelajaran seperti pembuatan-pembuatan atau benda-benda yang sudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai kepada yang kongkret. (3) media pembelajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses pembelajaran yang bertujuan untuk mempertinggi efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan seperti audio, visual, dan audio visual. Dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 42 ayat 1 dan 2 berbunyi setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana 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.²⁰

Disebutkan juga bahwa setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan

¹⁹ Arikunto Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan* (Rajawali, Jakarta 2008), 278

²⁰ Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 42 ayat 1 dan 2

ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

- f. Kiat Kepala Madrasah Memelihara Hubungan Madrasah dan Masyarakat

Madrasah memiliki kewajiban dalam memperhatikan keinginan masyarakat. Model manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan madrasah yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya, khususnya masyarakat yang berkepentingan langsung dengan madrasah, seperti komite madrasah. Dengan demikian, kegiatan operasional pendidikan, kinerja dan produktivitas madrasah diharapkan semakin efektif dan efisien. Pada hakikatnya, madrasah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari masyarakat, seperti para orang tua yang tergabung komite madrasah. Oleh karena itu, madrasah tidak boleh menjadi contoh yang tidak baik bagi masyarakat.

Maksud hubungan madrasah dengan masyarakat adalah: (1) untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan saran-saran dari madrasah, (2) untuk menilai program madrasah, (3) untuk mempersatukan orang tua siswa dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik, (4) untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan madrasah dalam era pembangunan terhadap madrasah, (5) untuk memberitahu masyarakat tentang pekerjaan madrasah, (6) untuk mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program madrasah.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, disarankan perlunya memberdayakan masyarakat, salah satunya adalah komunitas yang tergabung dalam komite madrasah secara optimal. Hal ini penting, karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan masyarakat dalam melaksanakan program

tersebut.

Di sisi lain, masyarakat memerlukan jasa madrasah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika madrasah dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (*mutualisme*) dengan masyarakat seperti komite Madrasah.

Komite madrasah harus ikut terlibat dalam perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan di madrasah. Komite madrasah juga sebagai lembaga mandiri yang dibentuk untuk berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan. Untuk meningkatkan pelayanan pendidikan yang bermutu, maka di setiap satuan pendidikan /madrasah dibentuk komite madrasah yang memiliki tujuan untuk; (1) membantu kelancaran penyelenggaraan pendidikan di madrasah, (2) memelihara, meningkatkan, dan mengembangkan madrasah, dan (3) memantau, mengawasi, mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan di madrasah²⁷. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab komite madrasah diwujudkan dengan mengadakan kunjungan langsung ke madrasah-madrasah, dan memberikan masukan-masukan kepada kepala madrasah mengenai penyelenggaraan madrasah. Masukan-masukan tersebut terutama berkaitan dengan tugas dan fungsi madrasah sebagai lembaga edukatif. Komite madrasah juga memberikan perhatian dan jalan ke luas atas segala permasalahan yang di hadapi oleh madrasah.²¹

Komite madrasah dapat memberikan dukungan kepada madrasah dapat sebagai salah satu komunitas pemerhati pendidikan untuk pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran di madrasah. Dukungan ini sangat penting keberadaannya demi kelancaran pembelajaran yang diinginkan madrasah. Dalam rangka memberdayakan masyarakat dan lingkungan madrasah, Fungsi komite madrasah antara lain: (1) memberi

²¹ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 134

pertimbangan (*advisory agency*) dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan madrasah, serta menentukan melaksanakan kebijakan pendidikan, (2) mendukung (*supporting agency*) kerja sama madrasah dengan masyarakat, baik secara finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan, (3) mengontrol (*controlling agency*) kerja sama madrasah dengan masyarakat dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan output pendidikan, (4) mediator antara madrasah, pemerintah (eksekutif), dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD/legislatif), dengan masyarakat, (5) mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, (6) melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan atau organisasi), dan duni akerja, pemerintah, dan DPRD dalam rangka penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, (7) memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada pemerintah daerah dan DPRD, berkaitan dengan kebijakan dan program pendidikan.

g. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kesiswaan

Dewasa ini, keberhasilan dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan akan sangat bergantung pada manajemen.²² Komponen-komponen pendukung pelaksanaan kegiatan seperti kurikulum, siswa, pembiayaan, tenaga pelaksana, dan sarana prasarana. Komponen tersebut merupakan satu kesatuan dalam upaya pencapaian tujuan lembaga pendidikan, artinya bahwa satu komponen tidak lebih penting dari komponen lainnya. Manajemen kesiswaan dapat juga diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap siswa mulai dari siswa tersebut masuk madrasah sampai dengan mereka lulus sekolah/madrasah.

Dengan demikian, manajemen kesiswaan itu bukanlah dalam bentuk kegiatan-kegiatan pencatatan siswa melainkan meliputi aspek lebih luas, yang secara

²² Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 137

operasional dapat dipergunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan dan perkembangan siswa melalui proses pendidikan. Adanya manajemen kesiswaan merupakan upaya untuk memberikan layanan yang sebaiknya mungkin kepada siswa semenjak dari proses penerimaan sampai saat siswa meninggalkan sekolah/madrasah karena sudah lulus mengikuti pendidikan pada lembaga pendidikan itu.

Tujuan manajemen kesiswaan adalah mengatur kegiatan siswa agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan. Proses pembelajaran di lembaga tersebut dapat berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan madrasah dan tujuan lembaga pendidikan secara keseluruhan.

Fungsi manajemen kesiswaan adalah sebagai wahana bagi siswa untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi kebutuhan dan segi-segi potensi siswa lainnya. Agar tujuan dan fungsi manajemen kesiswaan dapat tercapai, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan kepala madrasah dalam pelaksanaannya.

Prinsip tersebut adalah (1) mengembangkan program manajemen kesiswaan, dalam penyelenggaraannya harus mencapai pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan, (2) manajemen kesiswaan dipandang sebagai bagian keseluruhan manajemen madrasah. Oleh karena itu, harus mempunyai tujuan yang sama atau mendukung tujuan manajemen madrasah secara keseluruhan, (3) segala bentuk kegiatan manajemen kesiswaan haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik siswa, (4) kegiatan-kegiatan kesiswaan haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta yang mempunyai keragaman latar belakang dan punya banyak perbedaan.

Perbedaan itu tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara siswa justru untuk mempersatukan, saling memahami, dan saling menghargai. Sehingga

setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal, (5) kegiatan manajemen kesiswaan harus dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan siswa, (6) kegiatan manajemen kesiswaan harus mendorong dan memacu kemandirian siswa. Prinsip kemandirian akan bermanfaat tidak hanya ketika di madrasah melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat, (7) kegiatan manajemen kesiswaan haruslah fungsional bagi kehidupan siswa, baik di madrasah lebih-lebih di masa depan.²³

Semua kegiatan di kepala madrasah pada akhirnya ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan dirinya. Upaya itu akan optimal jika siswa itu secara sendiri berupaya aktif mengembangkan diri sesuai dengan program-program yang dilakukan madrasah. Oleh karena itu, sangat penting untuk menciptakan kondisi agar siswa dapat mengembangkan diri secara optimal. Sebagai pemimpin di madrasah, kepala madrasah memegang peran penting dalam menciptakan kondisi tersebut. Dengan begitu, manajemen kesiswaan itu bukanlah dalam bentuk pencatatan data siswa saja, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat digunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan dan perkembangan siswa melalui proses pendidikan di madrasah. Ruang lingkup manajemen kesiswaan yang harus dilakukan kepala madrasah berkopoten, yaitu :

1) Analisa Kebutuhan Siswa

Langkah pertama adalah melakukan analisa kebutuhan, yaitu penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan (madrasah). Kegiatan yang dilakukan dalam langkah ini adalah: (a) merencanakan jumlah siswa yang akan diterima. Penentuan jumlah siswa yang akan diterima perlu dilakukan sebuah lembaga pendidikan, agar layanan terhadap siswa bisa dilakukan secara optimal. Besarnya jumlah siswa yang akan diterima

²³ Kompri, Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional, 139

harus mempertimbangkan hal-hal berikut (1) Daya tampung kelas atau jumlah kelas yang tersedia. Berapa calon jumlah siswa yang akan diterima sangat bergantung pada jumlah kelas atau fasilitas tempat duduk yang tersedia. Penerimaan siswa baru pada umumnya hanya untuk kelas permulaan. Jumlah siswa dalam satu kelas (ukuran kelas) berdasarkan kebijakan pemerintah berkisar antara 40-50 orang. Adapun ukuran kelas yang ideal secara teoritik berjumlah 25-30 siswa tiap kelas, (2) rasio murid dan guru. Yaitu perbandingan antara banyaknya siswa dengan guru perfulltimer. Secara ideal rasio murid dan guru adalah 1: 30. (b) menyusun program kegiatan kesiswaan. Penyusunan program kegiatan bagi siswa selama mengikuti pendidikan di madrasah harus didasarkan kepada: (a) Visi dan misi lembaga pendidikan (madrasah) yang bersangkutan, (b) minat dan bakat siswa, (c) sarana dan prasarana yang ada, (d) anggaran yang tersedia, (e) tenaga kependidikan yang tersedia.

2) Rekrutmen Siswa

Rekrutmen siswa di sebuah lembaga pendidikan (madrasah) pada hakikatnya adalah merupakan proses pencarian, menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk menjadi siswa di lembaga pendidikan (madrasah) yang bersangkutan. Langkah-langkah rekrutmen siswa (siswa baru) adalah sebagai berikut :

- (a) pembentukan panitia penerimaan siswa baru, pembentukan panitia ini disusun secara musyawarah dan terdiri dari semua unsur guru, tenaga tata usaha dan dewan madrasah/komite madrasah. Panitia ini bertugas mengadakan pendaftaran calon siswa, mengadakan seleksi dan menerima pendaftaran kembali siswa yang diterima. Susunan kepanitiaan di sebuah madrasah biasanya mencakup: ketua umum, ketua pelaksana, sekretaris, bendahara, dan anggota/seksi. (b) Pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan siswa baru ini berisi

hal-hal berikut : (1) gambaran singkat madrasah yang meliputi: sejarah madrasah, visi dan misi madrasah, kelengkapan fasilitas madrasah, tenaga kependidikan yang dimiliki serta hal-hal yang perlu disampaikan pada calon pelamar, (2) persyaratan pendaftaraniswa baru minimal meliputi: surat sehat dari dokter, ada batasan usia yang ditunjukkan dengan akta kelahiran (TK/RA maksimal 6 tahun, SD/MI maksimal 12 tahun, SLTP/MTs maksimal 15 tahun, SLTA/MA maksimal 18 tahun), surat keterangan berkelakuan baik, salinan nilai (raport/STTB/nilai UAN) dari madrasah sebelumnya, melampirkan pas foto (3 x 4 atau 4 x 6). (3) cara pendaftaran.

Ada dua cara yaitu secara individu oleh masing-masing calon siswa yang datang ke madrasah yang dituju atau secara kolektif oleh pihak madrasah di mana siswa madrasah sebelumnya, (4) waktu pendaftara, yang memuat kapan waktu pendaftaran di mulai dan kapan waktu pendaftaran diakhiri. Waktu pendaftaran inmeliputi hari, tanggal, dan jam pelayanan, (5) tempat pendaftaran. Hal ini menentukan di mana saja siswa dapat mendaftarkan diri, (6) berapa uang pendaftaran dan kepada siapa uang tersebut diserahkan (melalui petugas pendaftaran yang ditunjuk) serta bagaimana pembayarannya (tunai atau diangsur), (7) Waktu dan tempat seleksi yang meliputi waktu pengumuman hasil seleksi dan di mana calon siswa dapat memperolehnya.

h. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum

Dalam banyak literatur kurikulum diartikan sebagai suatu dokumen atau rencana tertulis mengenai kualitas pendidikan yang harus dimiliki oleh peserta didik melalui suatu pengalaman belajar. Pengertian ini mengandung arti bahwa kurikulum harus tertuang dalam satu atau beberapa dokumen atau rencana tertulis. Dokumen atau rencana tertulis itu berisikan pernyataan mengenai kualitas yang harus dimiliki seorang peserta

didik yang mengikuti kurikulum tersebut.

Pengertian kualitas pendidikan di sini mengandung makna bahwa kurikulum sebagai dokumen merencanakan kualitas hasil belajar yang harus di miliki peserta didik, kualitas bahan/konten pendidikan yang harus dipelajari peserta didik, kualitas proses pendidikan yang harus dialami peserta didik, kurikulum dalam bentuk fisik ini sering kali menjadi fokus utama dalam setiap proses pengembangan kurikulum karena ia menggambarkan ide atau pemikiran para pengambil keputusan yang digunakan sebagai dasar bagi pengembangan kurikulum sebagai suatu pengalaman.²⁴

Kurikulum juga merupakan suatu komponen sistem pendidikan yang dipakai sebagai acuan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan berpikir (*thinking skill*), Selanjutnya, kurikulum dirumuskan oleh komite madrasah menjadi program-program operasional untuk mencapai tujuan madrasah (to meet the need).

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Dan Kurikulum disusun sesuai dengan jenjang dan jenis pendidikan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan memperhatikan: (1) peningkatan iman dan takwa, (2) peningkatan akhlak mulia, (3) peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik, (4) keragaman potensi daerah dan lingkungan, (5) tuntutan pembangunandaerah dan nasional, (6) tuntutan dunia kerja, (7) perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, (8) agama, (9) dinamika perkembangan global, dan (10) persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan. Kurikulum merupakan bentuk akuntabilitas lembaga

²⁴ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 145

pendidikan terhadap masyarakat.²⁵

Setiap lembaga pendidikan, apakah lembaga pendidikan yang terbuka untuk setiap orang ataukah lembaga pendidikan khusus haruslah dapat mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan nyaterhadap masyarakat. Lembaga pendidikan tersebut harus dapat memberikan *academic accountability* dan *legal accountability* berupa kurikulum.

Oleh karena itu, jika ada yang ingin mengkaji dan mengetahui kegiatan akademik apa dan apa yang ingin dihasilkan oleh suatu lembaga pendidikan, maka ia harus melihat dan mengkaji kurikulum. Jika seseorang ingin mengetahui apakah yang dihasilkan ataukah pengalaman belajar yang terjadi di lembaga pendidikan tersebut tidak bertentangan dengan hukum, maka ia harus mempejajari dan mengkaji kurikulum lembaga pendidikan tersebut.

Secara singkat, posisi kurikulum dapat disimpulkan menjadi tiga. Posisi pertama adalah kurikulum adalah *Construct* yang dibangun untuk mentransfer apa yang sudah terjadi di masa lalu kepada generasi berikutnya untuk dilestarikan, diteruskan atau dikembangkan. Pengertian kurikulum berdasarkan pandangan filosofis perenialisme dan esensialisme sangat mendukung posisi pertama kurikulum ini. Kedua, adalah kurikulum berposisi sebagai jawaban untuk menyelesaikan berbagai masalah sosial yang berkenaan dengan pendidikan. Posisi ini dicerminkan oleh pengertian kurikulum yang didasarkan pada pandangan filosofi progresivisme. Posisi ketiga adalah kurikulum untuk membangun kehidupan masa depan di mana kehidupan masa lalu, masa sekarang, dan berbagai rencana pengembangan dan pembangunan bangsa dijadikan dasar untuk mengembangkan kehidupan masa depan.

Pendidikan merupakan jembatan menuju kesuksesan. Siapa pun yang hidup di dunia ini, berhak untuk mendapatkan pendidikan terbaik.

Untuk itu, tak disalahkan apabila setiap orang tua

²⁵ Undang-Undang Sisten Pendidikan Nasional (UUSPN), Nomor 20 Tahun 2003 tentang Kurikulum

menjadi sangat hati-hati dalam menentukan madrasah untuk buah hatinya.²⁶

Pada hakikatnya proses pendidikan merupakan akumulasi pemberdayaan seseorang untuk menemukan integritas dirinya sendiri. Melalui aktivitas pendidikan itulah seseorang diharapkan dapat memperoleh kemampuan yang dibutuhkan dirinya maupun masyarakat, sehingga mampu memberikan kontribusi nyata sesuai dengan kapasitas kompetensinya. Kompetensi individual sebagai hasil belajar, diharapkan mampu menjadi modal dasar berkontribusi di masyarakat untuk melakukan perubahan (ke arah yang lebih baik). Oleh karena itu, pendidikan saat ini memerlukan reorientasi (baca: *paradigma baru Pendidikan*) yang tidak hanya didominasi oleh *Cognitive domain*, akan tetapi harus diarahkan pada terbentuknya keseimbangan dengan *moral and social action*.

Pengembangan kurikulum adalah istilah yang komprehensif, di dalamnya mencakup perencanaan, penerapan dan evaluasi. Perencanaan kurikulum adalah langkah awal membangun kurikulum ketika pekerja kurikulum membuat keputusan dan mengambil tindakan untuk menghasilkan perencanaan yang akan digunakan oleh guru dan peserta didik. Penerapan kurikulum atau biasa disebut juga implementasi kurikulum berusaha mentransfer perencanaan kurikulum ke dalam tindakan operasional. Evaluasi kurikulum merupakan tahap akhir dari pengembangan kurikulum untuk menentukan seberapa besar hasil-hasil pembelajaran, tingkat ketercapaian program-program yang telah direncanakan, dan hasil-hasil kurikulum itu sendiri.

Dalam pengembangan kurikulum, tidak hanya melibatkan orang yang terkait langsung dengan dunia pendidikan saja, namun didalamnya melibatkan banyak orang, seperti: politikus, pengusaha, orang tua peserta didik, serta unsur-unsur masyarakat lainnya yang merasa

²⁶ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 147

berkepentingan.²⁷ Berbagai kurikulum yang mewarnai dunia pendidikan di Indonesia yaitu : (1) Rencana Pelajaran 1947. Kurikulum pertama yang lahir pada masa kemerdekaan memakai istilah *leer plan* (dalam bahasa belanda) artinya rencana pelajaran, lebih populer ketimbang *curriculum* (bahasa Inggris). Asas pendidikan ditetapkan pancasila. Rencana pelajaran 1947 baru dilaksanakan sekolah-sekolah pada 1950, (2) Rencana Pelajaran Terurai 1952. Kurikulum ini lebih merinci setiap mata pelajaran yang disebut Rencana Pelajaran Terurai 195, (3) Kurikulum 1968. Kelahiran kurikulum 1968 bersifat politis: mengganti Rencana Pendidikan 1964 yang dicitrakan sebagai produk orde lama. Tujuannya pada pembentukan manusia Pancasila sejati.

Kurikulum 1968 menekankan pendekatan organisasi materi pelajaran: kelompok pembinaan Pancasila, pengetahuan dasar, dan kecakapan khusus. Jumlah pelajarannya 9. (4) Kurikulum 1975, Kurikulum 1975 menekankan pada tujuan, agar pendidikan lebih efisien dan efektif. “ Yang melatarbelakangi adalah pengaruh konsep di bidang manajemen, yaitu MBO (*management by objective*) yang terkenal saat itu,” kata Mudjito, Direktur Pembinaan TK dan SD Depdiknas. (5) Kurikulum 1984. Kurikulum 1984 mengusung *process skill approach*; meski mengutamakan pendekatan proses, tapi faktor tujuan tetap penting. Kurikulum ini juga sering disebut “ Kurikulum 1975 yang disempurnakan”.

Posisi siswa ditempatkan sebagai subjek belajar. Dari mengamati sesuatu, mengelompokkan, mendiskusikan, hingga melaporkan. Model ini disebut Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA) atau *Staden Active Learning* (SIA). (6) Kurikulum 1994 dan Suplemen Kurikulum 1999. Kurikulum 1994 bergulir lebih pada upaya memadukan kurikulum-kurikulum sebelumnya. Mengombinasikan antara Kurikulum 1975 dan Kurikulum 1984, antara pendekatan proses. (7) Kurikulum Tahun 2004. Yakni Kurikulum Berbasis

²⁷ Depdiknas, 2003. *Kurikulum Program Studi*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdiknas.

Kompetensi (KBK). Setiap pelajaran di urai berdasar kompetensi apakah yang mesti dicapai siswa. (8) KTSP-2006 uji coba KBK dihentikan. Muncullah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. Pelajaran KTSP masih tersendat. Tinjauan dari segi isi dan proses pencapaian target kompetensi pelajaran oleh siswa hingga teknis evaluasi tidaklah banyak perbedaan dengan kurikulum 2004. Perbedaan yang paling menonjol adalah guru lebih diberikan kebebasan untuk merencanakan pembelajaran sesuai dengan lingkungan dan kondisi siswa serta kondisi sekolah/madrasah berada. Hal ini disebabkan kerangka dasar (KDI), standart kompetensi lulusan (SKL), standart kompetensi dan kompetensi dasar (SKKD) setiap mata pelajaran untuk setiap satuan pendidikan telah ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional. (9) Kurikulum2013 dilaksanakan sejak tahun 2013 menggantikan kurikulum sebelumnya yaitu KTSP.

Dalam proses pendidikan, kurikulum menempati posisi yang sangat menentukan, ibarat tubuh, kurikulum merupakan jantungnya pendidikan. Kurikulum merupakan seperangkat rancangan nilai, pengetahuan, dan keterampilan yang harus ditransfer kepada peserta didik dan bagaimana proses transfer tersebut harus dilaksanakan.²⁸

Dalam hal ini pengelolaan kurikulum harus diarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa, yang menjadi perhatian adalah bagaimana strategi agar tujuan pembelajarantercapai. Dalam konteks ini, guru harus didorong untuk terus menyempurnakan strategi tersebut, misalnya dengan menerapkan kaji tindak dalam pembelajaran (*class room action research*).

Adapun prinsip-prinsip pembinaan isi kurikulum yang bisa dilakukan pemerintah dan kepala sekolah/madrasah adalah: (1) Di Indonesia kurikulum harus mencerminkan jiwa mukaddimah UUD 1945 dan

²⁸ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 149.

isi UUD 45.²⁹ Dengan demikian, kurikulum harus menjadi pelaksanaan dan jiwa dari UUD 1945 dalam bidang pendidikan.

Kurikulum harus fleksibel untuk dapat disesuaikan dengan kondisi-kondisi tempat dan perkembangan IPTEK. Pelaksanaan kurikulum hal yang penting diperhatikan kepala sekolah/madrasah adalah potensi dan perkembangan peserta didik. Karena peserta didik merupakan subjek dalam kegiatan pembelajaran. Adapun penjelasan kegiatan implementasi kurikulum itu adalah pengembangan program.

Pengembangan program kurikulum meliputi: (1) Pengembangan program tahunan. Program tahunan merupakan program umum setiap mata pelajaran untuk setiap kelas, yang dikembangkan oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan. Program ini perlu dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun ajaran, karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya.

Sumber-sumber yang dapat dijadikan bahan pengembangan program tahunan ini, antara lain, Daftar standar kompetensi, ruang lingkup dan urutan kompetensi dan kalender pendidikan, (2) Program semester.

Program semester berisikan garis-garis besar mengenai hal-hal yang hendak dilaksanakan dan dicapai dalam semester tersebut. Program semester ini merupakan penjabaran dari program tahunan. Pada umumnya program semester ini berisikan tentang kegiatan bulanan, pokok bahasan yang hendak disampaikan, waktu yang direncanakan dan keterangan-keterangan, (3) program modul. Program modul adalah program yang dikembangkan dari setiap kompetensi dan pokok bahasan yang akan disampaikan yang merupakan penjabaran dari program semester dan berisi lembar kegiatan peserta didik, lembar kerja, kunci lembar kerja, lembar soal, lembar jawaban. Dan kunci jawaban.

Dengan program ini diharapkan peserta didik dapat

²⁹ UUD 1945 dan Isi UUD 45. *Tentang Kurikulum*

belajar secara mandiri, (4) Program mingguan dan harian. Program ini merupakan penjabaran dari program semester dan program modul. Melalui program ini dapat diketahui tujuan-tujuan yang telah dicapai dan yang perlu diulang bagi setiap peserta didik. Melalui program ini juga diidentifikasi kemajuan belajar setiap peserta didik, sehingga dapat diketahui peserta didik yang mendapat kesulitan dalam setiap modul yang dikerjakan dan peserta didik yang memiliki kecepatan belajar di atas rata-rata kelas. Bagi peserta didik yang cepat bisa diberikan pengayaan, sedang bagi yang lambat dilakukan pengulangan modul untuk mencapai tujuan yang belum tercapai dengan menggunakan waktu cadangan, (5) program pengayaan dan remedial. Program ini merupakan pelengkap dan penjabaran dari program mingguan dan harian.

Berdasarkan hasil analisis terhadap kegiatan belajar dan tugas-tugas modul, hasil tes dan ulangan dapat diperoleh tingkat kemampuan belajar setiap peserta didik, (6) program bimbingan dan konseling. Dalam pelaksanaan KTSP, sekolah/madrasah kewajiban memberikan program pengembangan diri melalui bimbingan dan konseling kepada peserta didik yang menyangkut pribadi, sosial, belajar, dan karier.

i. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Mengelola Keuangan Madrasah

Manajemen (pengelolaan) keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah/madrasah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah/madrasah. Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah/madrasah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah/madrasah. Sebagaimana substansi manajemen pendidikan pada umumnya. Kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian,

pengawasan atau pengendalian.

Manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan.³⁸ Dengan demikian, manajemen keuangan dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah/madrasah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah/madrasah. Melalui kegiatan manajemen keuangan, maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah/madrasah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah/madrasah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen keuangan adalah: (1) meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah/madrasah, (2) meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah/madrasah, (3) meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah/madrasah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah/madrasah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggungjawaban keuangan serta memanfaatkan secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 48,³⁰ menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Di samping itu, prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini di bahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi:

a) Transparansi berarti adanya keterbukaan. Transparansi di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang

³⁰ Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 48 *Tentang Pengelolaan Dana Pendidikan*

transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian, penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus

jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orang tua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah/madrasah.

Di samping itu, transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah/madrasah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Beberapa informasi keuangan yang bebas di ketahui oleh semua warga sekolah/madrasah dan orang tua siswa misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya.

Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang di terima sekolah/madrasah dari orang tua siswadan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap sekolah/madrasah.

- b) Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah/madrasah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku, maka pihak sekolah/madrasah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat, dan

pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu adanya: (1) Transparansi para penyelenggara sekolah/madrasah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah/madrasah, (2) standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya, (3) partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.

c) Efektivitas

Efektif sering kali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. *Effectiveness* "characterized by qualitative outcomes". Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif *outcomes*. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas jika kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.³¹

d) Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. *Efficiency* "characterized by qualitative outputs". Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (output) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal: (1) Dilihat dari segi penggunaan waktu tenaga, dan biaya. Kegiatan dapat dikatakan efisiensi kalau penggunaan waktu, tenaga, dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat

³¹ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 157.

mencapai hasil yang ditetapkan, (2) Dilihat dari segi hasil. Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya.

j. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Mengelola Ketatausahaan Sekolah/Madrasah

Sebagai lembaga pendidikan, sekolah/madrasah menyelenggarakan berbagai macam kegiatan. Kegiatan ini memerlukan perencanaan, pengarahannya, pengoordinasian, pengontrolan, pengomunikasian agar benar-benar berdaya guna untuk mencapai tujuan. Jadi pengertian ketatausahaan sekolah/madrasah adalah suatu rangkaian kegiatan pengelolaan organisasi kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang secara sistematis dan teratur untuk mencapai suatu tujuan kelembagaan.

Kegiatan ketatausahaan dilakukan oleh berbagai orang yang disertai tugas di bidang pekerjaannya masing-masing. Banyak manfaat yang dapat diambil dari pekerjaan ini, karena dapat memberi keterangan yang dibutuhkan oleh kepala sekolah/madrasah dari guru dan dari bidang tata usaha untuk mengetahui secara tepat kegiatan yang sudah, sedang, dan yang akan berlangsung di sekolah/madrasah serta untuk menilai kebijakan-kebijakan dan kemajuan sekolah/madrasah. Guru juga memerlukan keterangan tentang siswa untuk menilai kegiatan pengelolaan pembelajaran secara keseluruhan. Dengan informasi ini guru bisa merancang kegiatannya dan melaporkan hasilnya kepada kepala sekolah/madrasah, orang tua siswa maupun rekan seprofesi.

Kepala sekolah/madrasah harus mampu menunjukkan kompetensinya dalam mengelola ketatausahaan. Ada beberapa fungsi tata usaha sekolah/madrasah yang menunjang kegiatan sekolah/madrasah yang harus dipahami kepala sekolah/madrasah, yaitu:

- 1) Pelayanan kepada pimpinan sekolah/madrasah dalam menjalankan tugas, kepala

sekolah/madrasah banyak memerlukan data dan keterangan untuk berbagai kepentingan, antara lain: (a) membuat perencanaan sekolah/madrasah, (b) mengevaluasi kegiatan sekolah/madrasah, (c) membina profesi guru, (d) menyusun kalender sekolah/madrasah, (e) mengatur beban mengajar, (f) mengatur keuangan sekolah/madrasah, (g) membantu mengatasi kesulitan belajar siswa, (h) menjawab pertanyaan orang tua siswa, (i) menyusun kegiatan ekstrakurikuler, dan (j) mengambil keputusan.

Begitu banyak kegunaan data yang diperlukan oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan pendidikan dalam lingkungannya. Berbagai data dan keterangan yang dibutuhkan tidak mungkin semua dihafal di luar kepala karena terlalu banyak persoalan yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, bantuan tata usaha dalam mencari, menyimpan, memelihara dan menyajikan kembali data dan keterangan secara lengkap, jelas dan objektif yang dapat disajikan dalam waktu yang relatif singkat bagi keperluan kepala sekolah/madrasah. Data dan keterangan yang dapat diberikan oleh tata usaha berupa: (a) Data personal yang menyangkut kepegawaian, (b) data kesiswaan, (c) data keuangan, (d) data perlengkapan dan inventaris sekolah/madrasah, (e) data tentang kegiatan dan evaluasi belajar, (f) data tentang hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat.

2) Bantuan Kepada guru

Dalam hubungan dengan siswa, peranan guru sangat besar. Memang tugas utamanya mengajar, tapi dalam menghadapi makhluk hidup yang mempunyai karakteristik bermacam-macam mempunyai kesulitan tersendiri. Sehingga perlu pendekatan yang tidak sama terhadap siswa, karena kebutuhannya berlainan. Untuk membantu guru agar dapat mengonsentrasikan dirinya dalam menjalani tugas-tugasnya, perlu diberi bantuan

sehingga beban tugasnya menjadi lebih ringan. Bantuan kepada guru yang dapat diberikan oleh tata usaha sekolah/madrasah, antara lain: (a) Data tentang siswa dan latar belakangnya, (b) data kemajuan belajar, (c) data kehadiran, dan (d) data kelas.

3) Pelayanan Kepada Siswa

Penyediaan sarana belajar tidak lain agar siswa dapat tumbuh dan berkembang sebagai suatu pribadi secara keseluruhan yang lengkap melalui perubahan tingkah laku sebagai hasil proses pembelajaran. Untuk dapat melayani kepentingan siswa, sekolah/madrasah berkewajiban mengenal setiap diri anak sebagai siswa yang menjadim asuhannya. Guru perlu mengetahui taraf kemajuan dan perkembangan siswa dengan persis. Caranya dengan menyediakan segala macam data dan keterangan yang objektif. Untuk melayani data dan keterangan ini diperlukan tempat pengumpulan, penyediaan, dan pengelolaan agar agar dapat memberikan informasi yang objektif kepada fihak-fihak yang memerlukan. Inilah peran tata usaha dalam membantu kelangsungan proses pembelajaran.

4) Menyediakan berbagai Keperluan bagi Kelancaran Pembelajaran

Dengan menyediakan segala keterangan yang diperlukan dalam pembelajaran baik yang diperlukan oleh guru maupun siswa, proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar. Misalnya kepada guru, tata usaha menyediakan dokumen tentang siswa, kemajuan belajar sebelumnya, latar belakang siswa, dan sebagainya. Kepada siswa tata usaha dapat memberikan bantuan sarana belajar seperti buku paket, alat-alat dan media belajar yang akan digunakan siswa. Selain itu yang harus disediakan adalah fasilitas fisik material yang menunjang kelancaran proses mengajar guru dan siswa. Dengan demikian, baik guru maupun siswa dapat mengonsentrasikan

kegiatannya kepada pelajaran.

- 5) Mengatur dan Memelihara Berbagai Perlengkapan Sekolah/Madrasah Pemakaian yang sering menyebabkan barang secara berangsur-angsur mengalami keausan atau kerusakan. Pemeliharaan terhadap barang sering tidak dirasakan sebagai suatu kebutuhan sebagaimana dirasakan saat barang belum tersedia. Semua barang milik sekolah/madrasah harus dipelihara agar pemakaiannya lebih tahan lama, karena itu perlu dilakukan pemeliharaan barang-barang milik sekolah/madrasah juga bertanggung jawab dalam mengatur dan menyimpan pada tempat yang paling cocok dengan kebutuhan pemakaiannya.

Barang-barang yang tersimpan harus diperhatikan selain kegunaan dan keamanannya juga harus diperhatikan seni menata dan meletakkannya agar harmonis secara keseluruhan serta dapat digunakan secara efektif. Agar barang-barang dapat dipakai secara efektif sebaiknya diatur sebagai berikut: (a) Ada petugas yang diberi kepercayaan untuk menggunakan, memelihara, memperbaiki, dan mengawasinya, (b) barang ditempatkan pada tempat tertentu, seperti mesin foto kopi atau mesin stensil.³² Kepala sekolah/madrasah harus mengatur kegiatan tata usaha dari setiap lembaga pendidikan dari unit terendah sampai tertinggi, dimulai dari:

- (a) Penerimaan dan Pencatatan Siswa

Pada setiap permulaan tahun ajaran sekolah/madrasah menerima siswa baru yang memerlukan pencatatan. Di samping itu, siswa yang lama harus dicatat kembali secara keseluruhan menurut kelas. Siswa yang putus sekolah serta mengulang dan lulus harus dicatat dengan teliti dan sistematis. Dengan demikian, jumlah siswa dan perkembangannya setiap tahun

³² Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 166

dapat diketahui dengan pasti. Data yang diperlukan dari siswa atau orang tuanya minimal: (1) Nama siswa, tempat dan tanggal lahir, jenis kelamin, dan agama siswa, (2) Nama, alamat, pekerjaan, dan agama orang tua, (3) ijazah terakhir, (4) beberapa keterangan lain seperti minat, hobi, riwayat kesehatan, dan lain-lain. Di samping data siswa, sekolah/madrasah perlu membuat catatan dalam buku induk tentang: (1) Nomor pendaftaran dan nomor pokok, (2) tahunajaran yang diikuti menurut kelas, (3) tanggal masuk dan meninggalkan kelas, (4) sebab-sebab meninggalkan kelas, dan (5) tanggal kenaikan atau tinggal kelas.

(b) daftar dan Absensi

Daftar hadir memberikan data dan informasi yang berharga pada pimpinan untuk menilai partisipasi setiap personal dalam kerja sama, baik secara keseluruhan maupun dalam kegiatan tertentu. Bagi guru, daftar hadir sebagai alat bantu untuk mengadakan kontrol dalam memelihara kedisiplinan siswa secara koninu. Daftar hadir dapat dibedakan antara: (1) daftar hadir guru dan pegawai, (2) daftar hadir siswa.

(c) Dokumentasi Kelas/Sekolah dan Laporan

Data perubahan dan perkembangan kelas dan sekolah harus dicatat, dihimpun, dan disimpan sebagai dokumen sekolah/madrasah. Dokumentasi dan laporan penting artinya bagi kelangsungan pembinaan dan pengembangan lembaga pendidikan oleh pimpinan sekolah/madrasah yang baru atau pihak lain yang berminat memberikan bantuan untuk sekolah/madrasah. Data itu antara lain berisi kemajuan hasil proses pembelajaran yang dicapai siswa, pembagian tugas guru-guru, data kepegawaian guru dan personal lain, nomor dan tanggal ijazah yang diberikan pada siswa setelah tamat belajar, dan lain-lain.

6) Pengaturan Proses Pembelajaran secara Tidak Langsung

Tugas tata usaha adalah menyediakan berbagai fasilitas materiel serta mengaturnya seperti, jadwal pelajaran, penggunaan peralatan, tempat ujian, dan lain-lain.

7) Agenda, Arsip, dan Ekspedisi

Tata usaha sekolah/madrasah berfungsi sebagai administrasi sekolah/madrasah bertugas mencatat setiap kegiatan surat menyurat berupa telegram, nota, telepon pada buku agenda. Surat-surat keluar dan masuk yang disimpan dalam arsip secara teratur dan baik, serta mencatat pengiriman surat ke luar sekolah/madrasah pada buku ekspedisi.³⁵

k. Kompetensi Unit Layanan Khusus Madrasah

Sekolah/madrasah tidak akan berfungsi jika tidak ada sesuatu yang membuatnya berfungsi. Dalam sebuah pendidikan harus mempunyai unsur-unsur yang meliputi administrasi sekolah/madrasah tersebut masing-masing mempunyai fungsi, hubungan, dan ketergantungan dengan komponen-komponen lainnya. Unsur-unsur tersebut meliputi: (1) administrasi murid, (2) administrasi kurikulum, (3) administrasi personel, (4) administrasi materiel, (5) administrasi keuangan, (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, dan (7) administrasi pelayanan khusus. Pada pendidikan keenam unsur merupakan hal yang biasa ada. Melihat kondisi sekolah/madrasah yang jumlah muridnya begitu banyak, maka perlu mengusahakan unsur ketujuh dalam administrasi sekolah/madrasah. Agar pelaksanaan pendidikan dapat berjalan lancar.

Tidak hanya itu dengan menambah layanan khusus disekolah/madrasah peserta didik atau murid akan dapat melengkapi usaha pencapaian tujuan pendidikan di sekolah/madrasah. Hingga saat ini layanan khusus dianggap sangat penting dalam perwujudan pendidikan. Maka hampir setiap sekolah/madrasah di Indonesia menyediakan layanan khusus bagi peserta didik.

Manajemen layanan khusus di sekolah/madrasah

ditetapkan dan diorganisasikan untuk memudahkan atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah/madrasah. Diantaranya meliputi: manajemen layanan bimbingan konseling, layanan perpustakaan sekolah/madrasah, layanan kesehatan, layanan asrama, dan manajemen layanan kafetaria/kantin sekolah/madrasah. Layanan-layanan tersebut harus di kelola secara baik dan benar sehingga dapat membantu memperlancar pencapaian tujuan pendidikan di sekolah/madrasah.

Pelayanan khusus atau pelayanan bantuan diselenggarakan di sekolah/madrasah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pembelajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah perlu mempertimbangkan secara matang apabila akan menyelenggarakan program layanan khusus.

Apabila bidang-bidang layanan khusus tersebut, memberikan bantuan terhadap sekolah/madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, apabila layanan khusus diorganisasikan secara baik dan dikelola dengan baik, maka akan menghasilkan kemungkinan-kemungkinan perbaikan pertumbuhan murid.

Kepala sekolah/madrasah harus selalu melihat hubungan antara layanan khusus dengan program pendidikan secara menyeluruh. Pada hakikatnya, untuk mempermudah penyelenggaraan kegiatan layanankhusus, kepala sekolah/madrasah dituntut memiliki kemampuan menerapkan pendekatan psikologis di dalam mengadministrasikan personal. Para petugas kesehatan, pekerja kafetria, dan petugas bimbingan, serta personel lainnya, harus merasa bahwa mereka merupakan bagian yang penting dari penyelenggaraan sekolah/madrasah secara keseluruhan.

Kepala sekolah/madrasah harus membantu staf non-edukatif untuk mencapai sikap tersebut dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Perhatian kepala sekolah/madrasah akannhal ini dapat dilihat dari

kemauannya untuk mengundang mereka dalam pertemuan-pertemuan lainnya.

Disamping pendekatan dalam mengadministrasikan personel, ada pendekatan lain yang dapat digunakan oleh kepala sekolah/madrasah, yakni Pendekatan analisis bidang,. Dalam pendekatan ini, kepala sekolah/madrasah harus mengetahui tanggung jawab dari masing-masing personel yang terlibat, disamping membantu mengklarifikasikan tanggung jawab tersebut melalui pemahaman atau saling pengertian.dalam hal ini, perlu dikembangkan suatau pendekatan “*team work*” di dalam pengelolaan layanan khusus atau layanan bantuan melalui penegasan tugas hubungannya dengan personel, baik bidang pembelajaran maupun non pembelajaran.

Kepala sekolah/madrasah yang baik harus memanfaatkan keterampilan kepemimpinannya akan menunjukkan tindakan yang menghasilkan organisasi dan manajemen yang efisien atas layanan khusus. Ini akan menghasilkan pengalaman yang sangat bernilai dalam kehidupan kelompok, baik bagi anak didik maupun maupun bagi personel sekolah/madrasah. Peran kepala sekolah/madrasah sangat signifikan dalam usaha pemenuhan unit layanan khusus di sekolah /madrasah dan merupakan stimulator dan fasilitator.

1. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Prinsip-prinsip Kewirausahaan

Istilah wirausaha berasal dari kata *entrepreneur* (bahasa Perancis) yang diterjemahkan ke bahasa Inggris dengan arti betwen taker atau go-betwen. Istilah wirausaha sama dengan istilah wiraswasta berarti keberanian, keutaman dan keperkasaan dalam memenuhi kebutuhan serta memecahkan permasalahan hidup dengan kekuatan yang ada pada diri sendiri. Kewirausahaan merujuk pada sifat, watak dan ciri-ciri yang melekat pada individu yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan dan mengembangkan gagasan kreatif dan inovatif yang dimiliki ke dalam kegiatan yang bernilai. Jiwa dan sikap kewirausahaan tidak hanya dimiliki oleh usahawan, melainkan pula setiap orang yang berpikir kreatif dan bertindak inovatif.

Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari dan memanfaatkan peluang menuju sukses.

Menjadi wirausahawan berarti memiliki kemauan dan kemampuan menemukan dan mengavaluasi peluang, mengumpulkan sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang itu. Mereka berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan dan menyukai tantangan dengan risiko moderat. Wirausahawan percaya dan teguh pada dirinya dan kemampuannya mengambil keputusan yang tepat. Kemampuan mengambil keputusan inilah yang merupakan ciri khas dari wirausahawan.

Karakteristik kewirausahawan menyangkut tiga dimensi, yakni inovasi, pengambilan risiko, jasa atau proses unik yang meliputi upaya sadar untuk menciptakan tujuan tertentu, memfokuskan perubahan pada potensi sosial ekonomi organisasi berdasarkan pada kreativitas dan intuisi individu. Pengambilan risiko mengacu pada kemauan aktif untuk mengejar peluang. Adapun dimensi proaktif mengacu pada sifat asertif dan implementasi teknik pencarian peluang “pasar” yang terus menerus dan bereksperimen untuk mengubah lingkungannya.

Jiwa, sikap dan perilaku kewirausahaan memiliki ciri-ciri yakni : (a) Penuh percaya diri, dengan indikator penuh keyakinan, optimis, disiplin, berkomitmen, dan tanggung jawab, (b) memiliki inisiatif, dengan indikator penuh energi, cekatan dalam bertindak dan aktif, (c) memiliki motif berprestasi dengan indikator berorientasi pada hasil dan berwawasan ke depan, (d) memiliki jiwa kepemimpinan dengan indikator berani tampil beda, dapat dipercaya dan tangguh dalam bertindak, (e) berani mengambil risiko dengan penuh tanggung jawab.

Percaya diri dan keyakinan dijabarkan ke dalam karakter ketidaktergantungan, individualitas dan optimis. Ciri kebutuhan akan berprestasi meliputi karakter berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad dan kerja keras, motivasi yang besar, energik, dan inisiatif.

Kemampuan mengambil risiko berarti suka pada tantangan. Berlaku sebagai pemimpin berarti dapat bergaul dengan orang lain (bawahan), menanggapi saran dan kritik, inovatif, fleksibel, punya banyak sumber, serba bisa dan mengetahui banyak. Disamping itu, wirausahawan mempunyai pandangan ke depan dan perspektif yang maju.

Kepala sekolah/madrasah yang memiliki jiwa wirausaha pada umumnya mempunyai tujuan, dan pengharapan tertentu yang dijabarkan dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis yang realistik. Realistik berarti tujuan di sesuaikan dengan sumberdaya pendukung yang dimiliki.

Semakin jelas tujuan yang ditetapkan semakin besar peluang untuk dapat meraihnya. Dengan demikian, kepala sekolah/madrasah yang berjiwa wirausaha harus memiliki tujuan yang jelas dan terukur dalam mengembangkan sekolah/madrasah. Untuk mengetahui apakah tujuan tersebut dapat di capai maka visi, misi, tujuan dan sasarannya dikembangkan ke dalam indikator yang lebih terperinci dan terukur untuk masing-masing aspek atau dimensi. Dari indikator tersebut juga dapat dikembangkan menjadi program dan subprogram yang lebih memudahkan implementasinya dalam pengembangan sekolah/madrasah.

Untuk menjadi kepala sekolah/madrasah yang berjiwa wirausaha harus menerapkan beberapa hal berikut: (a) berpikir kreatif-inovatif, (b) mampu membaca arah perkembangan dunia pendidikan, (c) dapat menunjukkan nilai lebih dari beberapa atau seluruh elemen sistem persekolahan yang dimiliki, (d) perlu menumbuhkan kerja sama tim, sikap kepemimpinan, kebersamaan dan hubungan yang solid dengan segenap warga sekolah, (e) mampu membangun pendekatan personal yang baik dengan lingkungan sekitar dan tidak cepat berpuas diri dengan apa yang telah diraih, (6) selalu meng-*upgrade* ilmu pengetahuan yang dimiliki dan teknologi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas ilmu amaliah dan amal ilmiahnya, dan (7) bisa menjawab tantangan masa depan dengan bercermin pada

masa lalu dan masa kini agar mampu mengamalkan konsep manajemen dan teknologi informasi.

m. Kompetensi Kepala Madrasah dalam mampu Menciptakan Budaya dan Iklim Kerja

Budaya sekolah/madrasah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah/madrasah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah/madrasah terhadap semua unsur dan komponen sekolah/madrasah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah/madrasah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personel sekolah/madrasah. Budaya sekolah/madrasah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan personel sekolah/madrasah baik itu kepala sekolah/madrasah, guru, staf, siswa, dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Selanjutnya beberapa manfaat yang bisa diambil dari upaya kepada sekolah/madrasah pengembangan budaya sekolah/madrasah, di antaranya: (a) menjamin kualitas kerja yang lebih baik, (b) membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal, (c) lebih terbuka dan transparan, (d) menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi, (e) meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan.

Selain beberapa manfaat di atas, manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok adalah (1) meningkatkan kepuasan kerja, (2) pergaulan lebih akrab, (3) disiplin meningkat, (4) pengawasan fungsional bisa lebih ringan, (5) muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, (6) belajar dan berprestasi terus serta, dan (7) selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah/madrasah, keluarga, orang lain, dan diri sendiri.

Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga dengan iklim kerja yang kondusif dapat meningkatkan

kinerja guru. Bahwa iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa iklim organisasi sebagai beberapa keadaan atau kondisi dalam satu rangkaian yang secara langsung atau tidak langsung, sadar atau tidak sadar, dapat memengaruhi karyawan.

Pihak sekolah/madrasah menjalin kerja sama yang harmonis dengan orang tua siswa. Hubungan yang harmonis antara sekolah/madrasah dan orang tua siswa akan membentuk iklim kerja sekolah/madrasah yang lebih baik bagi siswa-siswinya. Karena pentingnya iklim kerja sekolah/madrasah yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja guru baik pada aspek perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran.

Iklim kerja yang menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama pendidik, antara pendidik dengan kepala sekolah/madrasah, antara pendidik dengan tenaga kependidikan lainnya serta antar dinas di lingkungannya merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif. Suasana seperti ini sangat dibutuhkan pendidik dan kepala sekolah/madrasah untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif. Iklim kerja sekolah/madrasah dapat digambarkan melalui sikap saling mendukung (*supportive*), tingkat persahabatan (*collegial*), tingkat keintiman (*intimate*), serta kerja sama (*cooperative*) Kondisi yang terjadi atas keempat dimensi budaya sekolah/madrasah/iklim kerja sekolah/madrasah tersebut berpotensi meningkatkan kinerja pendidik.

n. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Mengelola Sistem Informasi Madrasah

Sistem adalah sekumpulan elemen-elemen yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Informasi adalah data yang telah diolah sehingga dapat bermanfaat bagi penggunanya. Sehingga sistem informasi manajemen dapat diartikan sebagai suatu sistem informasi yang berbasis komputer yang menyediakan informasi bagi beberapa pemakai dengan kebutuhan yang serupa. Dewasa ini banyak dijumpai penerapan sistem informasi dalam kehidupan sehari-hari

seperti bisnis, rumah sakit, pemerintahan, kegiatan usaha swasta, pendidikan, dan lain-lain.

Banyak sekali manfaat dari pelajaran Teknologi Informasi dan Komunikasi. Peningkatan kualitas hidup semakin menuntut manusia untuk melakukan berbagai aktivitas yang dibutuhkan dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya. Teknologi Informasi dan Komunikasi yang perkembangannya begitu cepat secara tidak langsung menghancurkan manusia untuk menggunakannya dalam segala aktivitasnya. Beberapa penerapan dari teknologi informasi dan komunikasi antara lain dalam perusahaan, dunia bisnis, sektor perbankan, pendidikan, dan kesehatan.

Dalam dunia pendidikan, teknologi informasi sangatlah mendukung untuk meningkatkan kualitas kegiatan pembelajaran. Semua elemen, baik pendidik maupun siswa dituntut untuk dapat menggunakan teknologi yang mendukung kegiatan sekolah/madrasah. Kegiatan dalam lingkungan sekolah/madrasah terutama dalam kegiatan pembelajaran, sistem informasi manajemen semakin berkembang tentu saja dengan dukungan teknologi yang semakin berkembang tentu saja dengan dukungan teknologi yang semakin maju pula.

Sekolah/madrasah yang belum menerapkan SIM bisa dikatakan sekolah/madrasah yang belum *update* dan masih ketinggalan zaman, karena sekarang semua kegiatan sekolah/madrasah lebih menguntungkan bila menggunakan SIM. Pada sistem penerimaan siswa baru, SIM dibutuhkan untuk memudahkan calon siswa untuk mendaftar ke sekolah/madrasah tersebut, misalkan lewat sistem *online*. Pihak sekolah/madrasah dengan mudah menyimpan data calon siswa untuk diolah lebih lanjut dalam *database*. Memudahkan semua pihak untuk berinteraksi, misalnya pihak sekolah dapat memberikan informasi kepada calon siswa/masyarakat, yaitu mengakse informasi tersebut dengan mudah. Segala informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat dapat dengan mudah diperoleh tanpa harus datang langsung, dan cukup di belakang meja komputer dan *online*.

Di sekolah lain pun SIM dijumpai dengan banyak

macamnya. Salah satunya ditawarkan kepada sekolah bentuk SIM yang akan diimplementasikan dalam bentuk alat pemrosesan data sekolah berupa perangkat lunak berbasis *web*. Hal tersebut dimaksudkan untuk menunjang kegiatan-kegiatan sekolah/madrasah, yang mempunyai tujuan sebagai berikut: (a) Tersedianya informasi untuk mendukung perencanaan dan pengambilan keputusan sekolah/madrasah ke depan, (b) tersedianya layanan informasi bagi komunitas sekolah/madrasah seperti gur, siswa, staf, pimpinan, orang tua, alumni dan masyarakat pada umumnya, (c) memberikan nilai tambah bagi profil sekolah/madrash sehingga bisa meningkatkan daya saing lebih baik.

Tujuan-tujuan di atas sesuai dengan perkembangan yang dinamis bagi keperluan pengembangan sekolah/madrasah di masa datang, yaitu fleksibilitas, akuntabilitas dan transparansi sehingga sekolah/madrasah diharapkan tidak akan ketinggalan zaman dalam mempersiapkan anak didiknya menghadapi era global yang sudah berjalan dengan sangat cepat ini. Dalam pengembangan SIM sekolah/madrash ini, kepala sekolah/madrasah diharapkan aplikasi berbasis *web* ini memiliki keunggulan-keunggulan diantaranya: (1) Berbahasa Indonesia, hal ini untuk memudahkan pengguna dalam mengoperasikan sekolah/madrasah, (2) jumlah pengguna tidak dibatasi, karena sistemnya menggunakan basis *web* sehingga siapa saja yang terhubung ke jaringan server SIM sekolah/madrasah bisa mengakses melalui *browser*, (3) memiliki fitur *backup database* secara manual dan otomatis, sehingga keamanan data bisa lebih terjamin, (4) pengaturan menu yang *user-friendly* Sesuai dengan hak akses masing-masing pengguna sehingga memberikan kemudahan dalam menggunakannya, (5) menghasilkan laporan-laporan yang berguna bagi pengambilan keputusan dan perencanaan, baik laporan bersifat khusus maupun umum.

Dari tujuan dan keunggulan yang dicanangkan di atas, maka SIM sekolah/madrasah dibagi ke dalam delapan sistem yang semuanya akan terintegrasi saat dioperasikan, yaitu: (1) Sistem informasi profil (portal

sekolah/madrasah): yang nantinya akan berisi profil sekolah/madrasah, visi, misi, fasilitas, program-program, berita/artikel, kegiatan/agenda, informasi kesiswaan, forum, galeri foto, dan buku tamu, (2) Sistem informasi personalia: yang berisi data guru dan staf untuk mengelola informasi penting tentang tenaga pengajar maupun staf yang terdaftar di sekolah/madrasah, seperti biodata, pangkat, jabatan, alamat, status bekerja, jam kerja, riwayat pendidikan, riwayat karier, riwayat pelatihan, tingkat kehadiran, info gaji, dan lain-lain, (3) Sistem informasi sarana dan prasarana: berisi mengenai manajemen aset sekolah/madrasah mulai dari penomoran aset, lokasi aset, penggunaan aset dan jumlah aset, (4) Sistem informasi keuangan: akan berisi data pembayaran biaya pendidikan siswa, seperti SPP, uang pembangunan, dan biaya-biaya lain.

Data pembayaran tersebut akan ditampilkan dalam format laporan yang akan memudahkan pihak sekolah/madrasah dalam melakukan pemeriksaan dan evaluasi, seperti: (a) Laporan siswa yang belum melakukan pembayaran, (b) Laporan siswa yang sudah melakukan pembayaran, (c) Laporan-laporan yang berkenaan dengan honor guru/karyawan. (d) Sistem informasi siswa: akan berisi data penerimaan siswa baru, biodata siswa, pengelolaan kenaikan kelas siswa (manual maupun otomatis), pengelolaan kelulusan/alumni, pencetakan kartu siswa, dan pengelolaan kedisiplinan siswa, (e) sistem informasi akademik: berisi pengelolaan kurikulum, penjadwalan satuan pembelajaran, pengelolaan nilai akademik siswa dan laporan hasil studi siswa, dan prestasi siswa dalam kegiatan PBM. (f) Sistem informasi perpustakaan: berisi pengelolaan buku, pengelolaan anggota, transaksi peminjaman dan pengembalian buku, dan manajemen arsip digital. (g) Sistem e-learning, berisi proses pendidikan menggunakan sistem *online* maupun *intranet* bagi siswa dan guru berupa modul sekolah, tanya jawab, kuis online, maupun tugas-tugas.

o. Kompetensi Kepala madrasah Terhadap Teknologi Informasi

Teknologi informasi sekarang ini berkembang begitu pesatnya sehingga implementasi teknologi informasi dan komunikasi beserta komponen infrastrukturnya benar-benar telah menandai terjadinya revolusi peradaban yang memungkinkan pekerjaan-pekerjaan dalam sistem organisasi dapat diselesaikan secara cepat, akurat, efektif, dan efisien.

Pemanfaatan sistem informasi manajemen khususnya dalam bidang pendidikan sudah sangat diperlukan dalam pengelolaan, baik dalam hal pengelolaan administrasi akademik, akademik kepegawaian, administrasi pelaporan dan masih banyak lagi bidang-bidang lain yang membutuhkan layanan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan. Kebutuhan aplikasi *database* yang dapat mengelola data dan informasi sekolah/madrasah, manajemen sekolah/madrasah dan komite-komite pembelajaran dan pembelajaran, juga mengangkat kebutuhan untuk menjadikan laporan-laporan dari sekolah/madrasah secara cepat dan valid kepada instansi terkait seperti laporan ke Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota maupun ke Kementerian Pendidikan Nasional.

Mengingat peran sistem informasi manajemen yang begitu penting sangat diperlukan oleh suatu lembaga/satuan pendidikan. Upaya dan usaha menerapkan IT dalam menunjang kelancaran kinerjanya, dengan kondisi semacam itu seluruh tenaga kependidikan dan pendidik terus melakukan upaya-upaya untuk memperbaiki sistem-sistem yang sudah ada. Teknologi informasi juga merupakan salah satu senjata pesaing. Hal ini tidak dapat dimungkiri bahwa teknologi informasi menjadi salah satu alat untuk meningkatkan efisiensi dalam aktivitas operasional lembaga pendidikan, bahkan untuk menjadi pilihan masyarakat saat ini, lembaga pendidikan harus memiliki seperangkat teknologi informasi yang memadai.

Dalam rangka memperdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman

yang selalu berubah. Sebuah komitmen terhadap kualitas pendidikan. Terkait dengan visi tersebut telah ditetapkan serangkaian prinsip penyelenggaraan pendidikan untuk dijadikan landasan dalam pelaksanaan reformasi pendidikan. Pergeseran paradigma proses pendidikan, yaitu dari paradigma pendidikan ke paradigma pembelajaran. Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan guru dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.

Proses pembelajaran perlu direncanakan, dilaksanakan, agar efektif dan efisien. Tentang Standar Nasional Pendidikan salah satu standar yang harus dikembangkan adalah standar proses. Standar proses meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.³³

Implementasi sistem informasi BIOSMK disekolah/madrasah merupakan upaya yang sudah seharusnya dilakukan. Sesuai dengan standar isi pendidikan yaitu sistem informasi manajemen pendidikan (SIM) BIOSMK untuk mendukung proses manajemen pendidikan.³⁴ Pimpinan sebuah lembaga pendidikan (kepala sekolah/madrasah) pada dasarnya adalah pengolah informasi. Seorang pemimpin harus memiliki kapabilitas untuk memperoleh, menyimpan, mengolah, mengambil kembali, serta menyajikan informasi sebagai bahan dalam proses pengambilan keputusan bidang pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral.

Gelombang teknologi informasi yang berbasis internet berkembang melalui beberapa tahapan sebagai berikut: (a) Gelombang pertama, pemanfaatan TI difokuskan untuk meningkatkan produktivitas dan memperkecil biaya, (b) gelombang kedua, TI difokuskan untuk meningkatkan efektivitas penggunaan peralatan komputer melalui

³³ PP. Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Standar Proses)

³⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007

pembangunan jaringan komputer, (c) gelombang ketiga, TI difokuskan untuk menghasilkan keuntungan melalui pembangunan program sistem informasi, (d) gelombang keempat, TI difokuskan untuk membantu proses pengambilan keputusan dari data kualitatif, (e) gelombang kelima, TI difokuskan untuk meraih pelanggan (konsumen) melalui pengembangan jaringan internet, (f) gelombang keenam, TI mengembangkan sistem jaringan tanpa kabel (*wireles*), Sistem tersebut dapat memungkinkan seseorang mengakses internet melalui komputer yang terhubung ke telepon seluler. Nilai manfaat media komunikasi pendidikan adalah (a) meletakkan dasar-dasar yang konkret untuk berpikir sehingga mengurangi verbalitas, (b) memperbesar perhatian siswa, (c) meletakkan dasar yang penting untuk perkembangan belajar sehingga pelajaran lebih mantap, (d) memberikan pengalaman yang nyata, (e) menumbuhkan pemikiran yang teratur dan kontinu, (f) membantu tumbuhnya pengertian sehingga membantu perkembangan bahasa, (g) memberikan pengalaman yang tidak diperoleh dengan cara yang lain, yaitu (1) memungkinkan terjadinya interaksi langsung antara guru dan siswa, (2) memberikan pengertian atau konsep yang sebenarnya secara realita dan teliti, (3) membangkitkan motivasi dan merangsang kegiatan belajar.

p) Kompetensi Kepala Madrasah dalam Mengelola Kegiatan Produksi/Jasa Madrasah

Secara umum unit produksi/jasa merupakan suatu proses kegiatan usaha yang dilakukan di dalam sekolah/madrasah dan bersifat bisnis serta dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dengan memberdayakan sumber daya sekolah/madrasah yang dimiliki serta dikelola secara profesional. Dengan kata lain, unit produksi merupakan suatu aktivitas bisnis yang dilakukan secara berkesinambungan dalam mengelola sumber daya sekolah/madrasah sehingga dapat menghasilkan produk dan jasa yang mendatangkan keuntungan.

Pengertian tersebut pada dasarnya berakar pada pengertian budaya industri dalam upaya meningkatkan

produktivitas kerja melalui perwujudan etos kerja. Secara organisasi, budaya perusahaan atau industri sebagai suatu nilai yang menjadi pegangan bagi setiap pekerja baik sebagai atasan maupun bawahan dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya.

Unit produksi (UP) adalah unit usaha yang memiliki keseimbangan antara aspek komersial dan aspek akademik, yang diselenggarakan dalam lingkup organisasi sekolah/madrasah dengan memanfaatkan fasilitas yang dimiliki sekolah/madrasah yang dimiliki sekolah/madrasah yang bersangkutan.

Keuntungan itu dimanfaatkan untuk membantu pembiayaan pendidikan dan meningkatkan kesejahteraan bagi warga sekolah/madrasah, termasuk siswa dan pengelola yang bersangkutan. Unit Produksi pada umumnya bekerja dalam lingkup unit usaha sekolah/madrasah, aktivitasnya tidak mengganggu program intrakurikuler.

Berdasarkan pedoman pelaksanaan unit produksi tujuan penyelenggaraan kegiatan tersebut adalah: (a) wahana pelatihan berbasis produksi/jasa bagi siswa, (b) wahana menumbuhkan dan mengembangkan jiwa wirausaha guru dan siswa pada SMK/MAK, (c) sarana praktik produktif secara langsung bagi siswa, (d) membantu pendanaan untuk pemeliharaan, penambahan fasilitas dan biaya-biaya operasional pendidikan lainnya, (e) menambah semangat kebersamaan, karena dapat menjadi wahana peningkatan aktivitas produktif guru dan siswa serta memberikan *income*” serta peningkatan kesejahteraan warga sekolah/madrasah, (f) mengembangkan sikap mandiri dan percaya diri dalam pelaksanaan kegiatan praktik siswa.³⁵

q) Kompetensi Kepala Madrasah dalam Pengawasan Madrasah

Pengawasan sekolah/madrasah itu penting karena merupakan mata rantai terakhir dan kunci dari proses manajemen, Kunci penting dari proses manajemen

³⁵ Zaenal Mukarom dan A. Rusdiana, *Komunikasi dan Teknologi Informasi Pendidikan*, (Pustaka Setia, Bandung, 2017), 170.

sekolah/madrasah, yaitu nilai fungsi pengawasan sekolah/madrasah terletak terutama pada hubungannya terhadap perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang didelegasikan.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan *monitoring* untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan.

Kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor. Dalam bidang kependidikan dinamakan pengawas sekolah/madrasah atau pengawas satuan pendidikan.

Pengawasan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada sekolah/madrasah yang diawasinya. Indikator peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah dilihat pada setiap komponen pendidikan antara lain: mutu lulusan, kualitas guru, kepala sekolah/madrasah, staf sekolah (tenaga administrasi, laboran dan teknisi, tenaga perpustakaan), proses

Pembelajaran, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah/madrasah, implementasi kurikulum, sistem penilaian dan komponen lainnya. Ini berarti melalui pengawasan harus terlihat dampaknya terhadap kinerja sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Itulah sebabnya kehadiran pengawas sekolah/madrasah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan, agar bersama guru, kepala sekolah/madrasah dan staf sekolah/madrasah lainnya berkolaborasi membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang telah

ditetapkan.

Kiprah supervisor menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Hakikat pengawasan memiliki empat dimensi; *Support, Trust, Challenge, Networking and collaboration*. (1) Dimensi pertama dari hakikat pengawasan, yaitu dimensi *Support*, dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mendukung (*support* kepada) pihak sekolah/madrasah untuk mengevaluasi diri kondisi *existing*-nya.

Oleh karena itu, supervisor bersama pihak sekolah/madrasah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensinya peluang sekolahnya/madrasah untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada sekolah/madrasah dimasa yang akan datang.

B. Manajerial Kepala Madrasah

1. Pengertian Manajerial

Keahlian yang sangat diperlukan oleh seorang pemimpin salah satunya ialah keahlian manajerial. Keahlian manajerial adalah kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan. Seorang kepala sekolah atau kepala madrasah yang andal mungkin memerlukan sejumlah keahlian yang spesifik dalam menjalankan organisasinya. Melalui keahlian spesifik tersebut akan dapat membantu pemimpin lembaga pendidikan mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah/madrasah merupakan manajer yang mengorganisasikan seluruh sumber daya sekolah dengan menggunakan prinsip '*teamwork*', yaitu rasa kebersamaan (*together*), pandai merasakan (*empathy*), saling membantu (*assist*) saling penuh kedewasaan (*maturity*) saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling berbaik hati (*kindness*).

2. Jenis-jenis Manajerial

Untuk menjadi kepala sekolah atau kepala madrasah

yang berhasil, harus memiliki empat keahlian manajerial yaitu : keahlian teknis, keahlian interpersonal, keahlian konseptual, dan keahlian diagnostik. Lima keterampilan dalam mengelola lembaga pendidikan, yaitu: keterampilan memimpin, keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia, keterampilan menguasai kelompok, keterampilan mengelola administrasi personalia, dan keterampilan menilai.

3. Manfaat Manajerial

Segala sesuatu yang diciptakan Allah Swt tentu memiliki manfaatnya masing-masing, begitu pula dengan ilmu. Ilmu yang harus dipelajari seorang pemimpin salahsatunya adalah ilmu manajemen. Ilmu manajemen memiliki fungsi dan manfaatnya sendiri bagi setiap orang yang memepelajarinya. Seorang pemimpin yang mempelajari ilmu manajemen akan mampu menjalankan tugas dan fungsinya, diantaranya yaitu:

- a. pemimpin akan mampu merencanakan tujuan dan mengatur atau mengelola lembaga atau organisasi yang dipimpinya;
- b. pemimpin akan mampu mengorganisasikan orang-orang yang bekerja dengannya sehingga orang-orang tersebut dapat mengerahkan kemampuan sesuai dengan bidang keahliannya secara optimal;
- c. Pemimpin akan mampu memotivasi dan membawa semua orang dalam organisasi pada pencapaian tujuan atau target-target yang telah ditetapkan bersama; dan
- d. Pemimpin akan mampu mengendalikan organisasi yang dipimpinnya.³⁶

Sedangkan manfaat dari memiliki keahlian manajerial diantaranya, yaitu: (1) Untuk dapat mengetahui dan mengaplikasikan apa saja tugas pokok yang harus dijalankan sebagai seorang pemimpin; (2) untuk dapat berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain baik yang berada

³⁶ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*, 10

dalam organisasi maupun di luar organisasi; (3) untuk dapat mengembangkan berpikir abstrak; (4) untuk dapat mendiagnosis atau mendeteksi kemungkinan yang akan dihadapinya; dan (5) untuk dapat meneliti atau menganalisis secara mendalam baik buruknya suatu permasalahan sampai pada tahapan pengambilan keputusan yang tepat dalam periode kepemimpinannya.

C. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Untuk menjadi kepala madrasah yang berhasil harus memiliki keterampilan atau keahlian dasar. Ada lima keterampilan manajerial yaitu;

(a) keterampilan teknis, (b) keterampilan interpersonal, (c) keterampilan konseptual, (d) keterampilan diagnostik, dan (e) Keterampilan analisis.

1. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis adalah keterampilan mengoperasikan alat-alat, metode, dan fasilitas lainnya yang tradisional maupun modern. Keterampilan teknis ialah keterampilan yang harus dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan tugas pokoknya. Tidak sedikit tugas pokok yang harus diketahui dan dilaksanakan oleh pimpinan madrasah. Tugas-tugas yang banyak tersebut jika diatur atau dikelola dengan baik maka akan mudah untuk dilaksanakan dengan pencapaian yang memuaskan.³⁷

Hasil yang memuaskan dari tugas pokok ini akan membawa pada kesuksesan madrasah. Sebaliknya, jika tugas yang banyak tersebut tidak dikelola dengan baik, maka akan mengalami banyak hambatan dalam melaksanakannya. Hambatan-hambatan yang muncul saat melaksanakan tugas akan mengakibatkan tujuan sulit untuk dicapai secara efektif dan efisien.

2. Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal ialah keahlian atau keterampilan berinteraksi dengan orang lain baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi.

³⁷ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Pustaka Setia, Bandung, 2014), 47

untuk suatu alasan yang jelas, kepala madrasah sebagai seorang manajer memerlukan keahlian *interpersonal*, seperti, kemampuan untuk berkomunikasi, memahami, dan memotivasi baik yang bersifat individu maupun kelompok; baik dengan orang yang berada dalam organisasi seperti guru, staf, karyawan, peserta didik, maupun dengan orang yang berada di luar organisasi seperti komite madrasah, masyarakat, pemerintah, maupun investor.

Keterampilan berkomunikasi bagi kepala madrasah merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam kepemimpinannya. Kemampuan memahami Orang lain dalam interaksi Manusia adalah makhluk hidup yang sangat unik. Manusia diciptakan dari kombinasi fisik, psikis, roh dan akal. Dengan demikian, manusia harus dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan baik itu kebutuhan fisik, psikis, roh dan juga akal.

Untuk dapat memenuhi kebutuhannya tersebut, manusia harus menjalankan perannya baik sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial. Memotivasi karyawan adalah hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh kebanyakan manajer. Motivasi merupakan proses yang mempengaruhi kebutuhan dasar atau dorongan yang memberikan semangat, menyalurkan, dan mempertahankan perilaku.

Komunikasi Kelompok Kepala madrasah tidak mungkin akan berada pada posisi kepemimpinannya jika tidak ada anggota dalam kelompoknya. Pernyataan ini berarti bahwa seorang pemimpin tidak akan muncul jika tidak ada anggota-anggota yang mendukungnya. Karena itu seorang pemimpin hendaknya memahami seperti apakah kelompok yang akan dihadapinya dan bagaimana sebaiknya berkomunikasi dengan kelompoknya.

Komunikasi dapat dinyatakan sebagai komunikasi yang telah mencapai suatu tingkat di mana orang mampu berbicara dengan ribuan atau lebih (jutaan) manusia secara serentak dan serempak. Secara sederhana, komunikasi massa adalah komunikasi melalui media massa, yakni surat kabar, majalah, radio, televisi, dan film.

3. Keterampilan Konseptual

Keterampilan mengkonsep (*Conceptual Skills*) seorang pemimpin tergantung dari kemampuannya untuk berpikir abstrak.

Untuk mewujudkan keahlian konseptual tersebut, seorang pemimpin madrasah harus memiliki mental kepribadian yang unggul. Mental atau kepribadian yang unggul diperoleh dari keyakinan atau aturan-aturan agama yang diyakini.

a. Kemampuan Interpersonal

Kemampuan interpersonal ialah kemampuan seseorang menerima informasi, mengolah, menyimpan, dan menghasilkan kembali. Proses pengolahan informasi ini disebut komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal meliputi : sensasi, persepsi, memori, dan berpikir.³⁸

b. Penguasaan pengetahuan secara Holistik

Seorang pemimpin agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan optimal harus memiliki ilmu pengetahuan yang luas dan komprehensif.

Diantara ilmu pengetahuan yang perlu dimiliki kepala madrasah sebagai seorang pemimpin selain kemampuan pedagogik sebagai tugas utama seorang pendidik, tentunya perlu pemahaman dalam ilmu pengetahuan lainnya. Ilmu pengetahuan penunjang yang harus dimiliki di antaranya yaitu ilmu pengetahuan tentang : keagamaan, hukum atau peraturan perundang-undangan (khususnya tentang pendidikan), Kepemimpinan, manajemen, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, serta perilaku organisasional.

c. Kemampuan Sifat dan Mental Pemimpin Untuk mewujudkan kemampuan dalam kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat, tetapi hanya dengan sejumlah sifat-sifat

³⁸ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*, 144.

tersebut tidaklah cukup untuk memperoleh predikat pemimpin

4. Keterampilan Diagnostik

Kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya juga melakukan keahlian diagnosis. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah perlu mendiagnosis penyebab-penyebab permasalahan yang timbul atau yang akan timbul dari proses kegiatan di lembaga pendidikannya.

a. Hal-hal yang mempengaruhi Keahlian Diagnostik Belajar, pengamatan, berpikir, dan bermotivasi merupakan kegiatan yang akan membantu seorang pemimpin dalam mendiagnosis suatu permasalahan.

b. Diagnostik Visi-Misi

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi.

c. Diagnostik Tujuan

Tujuan pendidikan di Indonesia tentu tertuang dalam ideologi negara yaitu Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 yang dirumuskan dalam UUSPN.⁴² Selain itu, karena di Indonesia masyarakatnya mayoritas beragama Islam yang berpedoman pada Al-Qur'an dan As-Sunnah, ditemukan juga rumusan tujuan pendidikan Islam.

d. Diagnostik isi

Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan atau akademik.

e. Diagnostik Proses

Dalam standar proses, diagnosis yang penting dipertimbangkan adalah pengetahuan dan pemahaman pendidik pada saat berinteraksi dalam proses pendidikan dengan peserta didik.

- f. **Diagnostic Kelulusan**
Standar kompetensi kelulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.
- g. **Diagnostik Pendidik dan Tenaga Kependidikan**
Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran. Sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- h. **Diagnostik Sarana Prasarana**
Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana 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.
- i. **Diagnostik Pengelolaan**
Sebagian besar madrasah yang ada di Indonesia masih dikelola dengan manajemen “*apa adanya*” (manajemen tradisional). Kendati pemerintah telah mengeluarkan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan,³⁹ dan Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, namun banyak lembaga pendidikan belum mengaplikasikan konsep manajemen fungsional yang modern dan manajemen strategik yang sudah diketahui sukses diaplikasikan di kalangan organisasi apa pun
- j. **Diagnostik Pembiayaan**
Finansial (perihal keuangan) menjadi problem serius tidak hanya di sekolah-sekolah yang didirikan oleh pihak pemerintah, masyarakat, namun juga pihak swasta. Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu komponen strategis dalam peningkatan mutu dan manajemen. Tanpa finansial yang kuat, sulit bagi lembaga pendidikan tersebut untuk mengembangkan

³⁹ Permendiknas, “19 Tahun 2007, *Standar Pengelolaan Pendidikan*,”

program-program pendidikan yang diminati masyarakat.

k. Diagnostik Penilaian Pendidikan

Penilaian dalam pendidikan dapat dilaksanakan terhadap proses pendidikan (hasil belajar) maupun lembaganya. Penilaian pendidikan terhadap proses pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

5. Keterampilan Menganalisis

Secara akal keterampilan menganalisis hampir sama dengan keahlian dalam mengambil keputusan, dan sebagai pelengkap keahlian diagnosis. Keahlian analisis ini merupakan kemampuan seorang manajer untuk mengidentifikasi variabel-variabel penting dalam menghadapi suatu keadaan, melihat bagaimana variabel-variabel tersebut terhubung, dan memutuskan variabel yang mana yang seharusnya menerima perhatian lebih.

Pengambilan keputusan (*decision making*) dari pilihan variabel yang dianggap paling tepat pada saat itu merupakan sarana atau alat untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁰

1. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu tanggung jawab setiap eksekutif, terlepas dari bidang fungsi dan tingkat manajemen. Hampir setiap hari manajer disibukkan dengan pengambilan keputusan yang akan berpengaruh terhadap masa depan organisasi.

2. Masalah dan Peluang Menemukan

Pembuatan keputusan berhubungan dengan masalah. Suatu masalah muncul jika keadaan sebenarnya berbeda dari keadaan yang diinginkan.

3. Pengaruh Perilaku dalam Pengambilan Keputusan

⁴⁰ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*, 112

Faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap pengambilan keputusan antara lain adalah nilai, kecenderungan terhadap risiko, potensi terhadap disonansi, dan meningkatkan komitmen.

Faktor-faktor ini mungkin mempengaruhi aspek tertentu saja dari proses pengambilan keputusan atau mungkin mempengaruhi keseluruhan dari proses pengambilan keputusan.

4. Jenis-jenis Keputusan

Sifat pembuatan keputusan manajerial terdiri dari keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram.

5. Model Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan beberapa model. Model-model tersebut menawarkan berbagai asumsi yang berbeda dan wawasan unik dalam proses pengambilan keputusan. Model-model pengambilan keputusan tersebut, antara lain : (a) Model pengambilan keputusan rasional, (b) Model pengambilan keputusan administratif, (c) Model pengambilan keputusan intuitif.

6. Pengambilan Keputusan Perorangan

Tidak banyak keputusan yang benar-benar diambil seorang diri. Banyak keputusan yang diambil oleh kepala madrasah berdasarkan pendapat-pendapat (masukan ide) dari berbagai pihak. Disamping itu pula, banyak keputusan yang didelegasikan kepada orang lain. Masalahnya ialah untuk menentukan keputusan, mana yang dapat diserahkan kepada orang lain dan mana yang diambil oleh kepala madrasah sendiri.

7. Pengambilan keputusan Kelompok

Keputusan dari suatu permasalahan atau kesempatan yang timbul dapat dilaksanakan oleh perorangan ataupun kelompok. Suatu keputusan seringkali lebih tepat dibuat secara individu. Pengambilan keputusan secara kelompok memiliki berbagai keuntungan maupun kerugian.

8. Teknik-teknik Pengambilan Keputusan Kelompok

Meskipun pengambilan keputusan kelompok membutuhkan waktu yang relatif lama, tetapi pengambilan keputusan secara kelompok ini masih dibutuhkan dalam

organisasi. Untuk masalah-masalah tertentu lebih tepat apabila diputuskan secara kelompok dibandingkan secara individu. Pengambilan keputusan kelompok akan lebih efektif apabila menghadirkan ahli atau spesialis dari berbagai bidang yang saling melengkapi, sehingga menghasilkan keputusan yang berkualitas.

D. Kinerja Guru

1. Guru

Guru merupakan salah satu komponen manusiawi dalam proses pembelajaran yang ikut berperan dalam usaha pengembangan sumber daya manusia yang potensial sebagai investasi dalam bidang pembangunan melalui olah pikir, olah hati, olah rasa, dan olahraga.⁴¹

Guru termasuk dosen, yaitu profesi yang pada mulanya dianggap oleh masyarakat Indonesia sebagai pekerjaan yang mulia dan luhur karena mereka adalah orang yang berilmu, berakhlak, jujur, baik hati, disegani, serta menjadi teladan masyarakat. Di Amerika Serikat, guru memperoleh penghargaan yang proporsional sehingga tidak mengherankan kalau hasil survei di sana menunjukkan bahwa pekerjaan guru menjadi pilihan pertama (31,3%), diikuti pekerjaan perawat (27,1%), pegawai pemerintah (19,1), pedagang (12,8%), dan ahli hukum (9,7%), (Sahertian, 1994). Guru menjadi pilihan utama karena sangat terkait dengan penghargaan finansial atau insentif dari masyarakat dan negara terhadap profesi guru.

Di negara-negara maju, seperti Amerika dan Australia, memberikan penghargaan yang proporsional kepada guru karena untuk memasuki profesi itu pun diperlukan persyaratan khusus yang tidak mudah diperoleh dengan begitu saja.

Dalam masyarakat Indonesia dahulu kala jauh sebelum zaman kemerdekaan, guru ditempatkan pada kedudukan yang tinggi, lebih tinggi dari pada raja. Hal ini antara lain tampak dari ungkapan tentang siapa yang wajib dihormati, yaitu *Guru, Ratu, Wongatuwo karo*. Jadi, yang pertama

⁴¹ Sholeh Hidayat, *Pengembangan Guru Profesional*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 2017), 1

wajib dihormati dan dipatuhi adalah guru, kemudian penguasa (raja/ratu) dan baru kedua orang tua kita. Guru mempunyai kedudukan yang sangat tinggi dan diharapkan dapat menjalankan tugas dan kewajiban yang mulia, yaitu sebagai petunjuk jalan untuk mencapai keutamaan hidup.

Dalam masyarakat yang demikian tidak sembarang orang dapat menjadi guru, tetapi terbatas kepada mereka yang terpanggil untuk hidup sebagai guru. Mereka mempunyai keistimewaan dalam menguasai ilmu tentang hidup. Mereka itu adalah para pendeta pada zaman kerajaan Hindu/Buddha dan para wali atau alim ulama dalam zaman kerajaan Islam. Mereka mempunyai perguruan atau pesantren sebagai tempat para cantrik.

2. Pengertian Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris. Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari organisasi tersebut baik. Sebaliknya, Jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut kurang baik.

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah.

Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja harus dikelola dengan baik. Kaitannya dengan pengelolaan kinerja, ada tiga model manajemen kinerja,

yaitu :

- a) manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja organisasi;
- b) manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja karyawan;
- c) manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengintegrasikan pengelolaan organisasi dan kinerja karyawan.

3. Kinerja Guru

Tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “ *level of performance*” atau level kinerja.⁴⁶ Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru di madrasah dalam mencapai tujuan madrasah. Kinerja guru tampak dari tanggungjawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Hal tersebut tercermin dari kepatuhan, komitmen, dan loyalitasnya dalam mengembangkan potensi peserta didik serta memajukan madrasah. Guru yang memiliki level kinerja tinggi merupakan guru yang memiliki produktivitas kerja sama dengan atau di atas standar yang ditentukan. Demikian pula sebaliknya. Guru yang memiliki kinerja rendah, guru tersebut merupakan guru yang tidak produktif.⁴²

4. Aspek Penilaian Kinerja Guru

Aspek penilaian yang diperlukan dalam menilai kinerja yaitu (1) pengetahuan tentang pekerjaan, (2) kepemimpinan inisiatif, (3) kualitas pekerjaan, (4) kerja sama, (5) pengambilan keputusan, (6) kreativitas, (7) dapat diandalkan, (8) perencanaan, (9) komunikasi, (10) inteligensi, (11) pemecahan masalah, (12) pendelegasian, (13) sikap, (14) usaha, (15) motivasi, dan (16) organisasi.

Dari enam belas aspek penilaian kinerja itu

⁴² Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional Konsep Peran Strategis dan Pengembangannya* (Pustaka Setia, Bandung, 2017), 136

dikelompokkan menjadi tiga, yaitu (1) kemampuan teknis, (2) kemampuan konseptual, dan (3) kemampuan hubungan interpersonal. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.

Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks antar lingkungan dengan sejumlah individu dalam organisasi.

Dengan kata lain kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi dan efektifitas pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Banyak faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu. Faktor-faktor itu antaranya fisik faktor fisik dan nonfisik. Yang termasuk faktor fisik misalnya lingkungan tempat bekerja, upah, pimpinan, karyawan lainnya, dan sebagainya. Yang termasuk faktor nonfisik yaitu kondisi-kondisi yang melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Kinerja pegawai harus terus diperbaiki oleh organisasi agar meningkat. Perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreatifitas terampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuandalam merencanakan dan mengorganisasi kegiatan yang menjadi tugasnya.

Faktor-faktor tersebut tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan, namun jika itu dimiliki oleh setiap pegawai akan berpengaruh pada peningkatan kinerja. Variabel-variabel lain yang berhubungan erat dengan kinerja yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif kehadiran, sikap, kerja sama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggungjawab dan pemanfa'atan waktu untuk menghasilkan kinerja yang baik perlu didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan lingkungan yang kondusif.

6. Profesionalisme Guru

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerja pada tingkat institusional dan intruksional. Peran strategis tersebut sejalan dengan Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menempatkan kedudukan guru sebagai tenaga profesional, pekerjaan guru hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kualifikasi madademik, kompetensi, dan sertifikat pendidik sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu.⁴³

Kedudukan guru sebagai tenaga profesional mempunyai visi terwujudnya Penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip profesionalisme untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu. Kedudukan guru sebagai agen pembelajaran berkaitan dengan peran guru dalam pembelajaram, antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, perekasa pembelajaran, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Peran tersebut menuntut guru untuk meningkatkan kinerja profesionalmenya, seiring dengan perubahan dan tuntutan yang muncul terhadap dunia pendidikan saat ini.

a. Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru sering dikaitkan dengan tiga faktor yang cukup penting, yaitu kompetensi guru, sertifikasi guru, dan tunjangan profesi guru. Ketiga

⁴³ Undang-undang No. 14 tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*

faktor tersebut disnyalir berkaitan erat dengan maju-mundurnya kualitas pendidikan di Indonesia. Guru profesional yang dibuktikan dengan kompetensi yang dimilikinya akan mendorong terwujudnya proses dan produk kinerja yang dapat menunjang peningkatan kualitas pendidikan. Kompetensi guru dapat dibuktikan dengan perolehan sertifikasi guruberikut tunjangan profesi yang memadai menurut standar hidup masyarakat berkecukupan. Saat ini, terdapat sejumlah guru yang telah disertifikasi, akan tersertifikasi, telah memperoleh tunjangan profesi, dan akan mendapatkan tunjangan profesi.

Terkait dengan beberapa permasalahan dalam profesi pendidikan, terdapat empat hal yang perlu dibahas, yaitu sebagai berikut.

1) Profesionalisme Profesi Keguruan

Pada dasarnya, pengajaran merupakan bagian profesi yang memiliki ilmu ataupun teoritika, keterampilan, dan mengharapakan ideologi profesional tersendiri. Oleh sebab itu, sebagai seseorang yang bekerja di institusi pendidikan dengan tugas mengajar, jika diukur dari teori dan praktik tentang suatu pengetahuan yang mendasarinya, guru juga merupakan profesi sebagaimana profesi lain.

2) Otoritas Profesional Guru

Disiplin profesi guru memiliki hubungan dengan anak didik. Guru harus melaksanakan tugasnya dengan penuh gairah, keriang, kecekatan (*exhilaration*), dan menggunakan metode yang bervariasi dalam mendidik anak-anak. Pendidik profesional memberi bantuan sampai tuntas (*advocation*) kepada anak didik. Jadi, guru yang profesional tidak hanya terkonsentrasi pada materi pelajaran, tetapi mereka juga memerhatikan situasi-situasi tertentu. Guru telah mendapat pengetahuan melalui pendidikan profesional keguruan,

Hal itu menunjukkan bahwa yang berhak mengadvokasi dalam pendidikan untuk anak adalah

otoritas guru. Walaupun secara garis besar guru mengajar dan membantu anak didik memperoleh ilmu pengetahuan, otoritas guru ada pada subjek pengajaran dan pendidikan.

3) Kebebasan Akademik (*academic freedom*)

Keberanian bertindak secara otonom merupakan karakteristik profesi dan praktisioner yang mengharuskannya membuat suatu kebijakan yang diikuti oleh klien-nya tanpa tekanan eksternal, yaitu dari orang lain yang bukan anggota profesi atau organisasi kerjanya. Dalam pendidikan, *academic freedom* adalah suatu kebebasan berkreasi dalam suatu forum yang ada di dalam lingkungan kebenaran. Guru memiliki tanggung jawab keilmuan. Guru bekerja bukan atas atas tekanan kebutuhan belajar peserta didiknya, tetapi atas tuntutan profesional, dan ini adalah batas kebebasan yang dimaksud. Guru tidak mengabaikan kebutuhan belajar muridnya maka demonstrasi pemboikotan untuk kesejahteraan bagi guru dengan mengorbankan tugas mengajar adalah tidak tepat.

4) Tanggung jawab moral (*responsible*) dan pertanggungjawaban jabatan (*accountability*)

Responsible maksudnya memiliki otoritas untuk membuat suatu keputusan tanpa supervisi, sedangkan *accountability* adalah tanggung jawab atau bisa dipertanggungjawabkan atas suatu tindakannya. Jadi, cara guru mempertanggungjawabkan keputusannya tentang apa yang diajarkan, kapan diajarkan, dan bagaimana mengajarkannya berdasarkan otoritas profesionalnya sebagai perpaduan kompetensi disiplin, metode, dan pengajaran keilmuannya.

Tanggungjawab (*accountability*) guru kepada organisasi adalah pekerjaannya dalam proses pendidikan dan ia bertanggung jawab (*responsible*). Artinya, akuntabilitas profesional keguruan merupakan faktor yang bisa saja tidak nyata, tetapi dibayang-bayangi oleh legitimasi profesional otoritas, misalnya oleh kolega, murid, penggemar, dan sebagainya, kemudian dilegitimasi oleh

tanggungjawab perilakunya. Guru bertanggungjawab kepada lembaga keprofesiannya, maka apabila ia melakukan tindakan yang tidak tepat sesuai profesinya, ia harus mempertanggungjawabkannya kepada asosiasi.

b. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Profesionalitas guru perlu ditingkatkan secara berkelanjutan. Untuk itu, diperlukan pengemabnagn keprofesian berkelanjutan, yaitu pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, secara bertahap, dan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru. Dengan demikian, guru dapat memelihara, meningkatkan, dan memperluas pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan proses pembelajaran secara profesional. Pengembangan keprofesian kerkelanjutan mencakup kegiatan: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan refleksi yang didesain untuk meningkatkan karakteristik, pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan. Unsur kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan meliputi hal-hal berikut.⁴⁴

1) pengembangan diri

Pengembangan diri adalah upaya untuk meningkatkan profesionalisme diri agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan peraturan perundang – undangan atau kebijakan pendidikan nasional serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni. Kegiatan pengembangan diri dapat dilakukan melalui diklat fungsional dan/atau kegiatan kolektif guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian guru.

2) Publikasi Ilmiah

Publikasi ilmiah adalah karya tulis yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran disekolah/madrasah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum. Publikasi ilmiah mencakup tiga kelompok (1) Presentasi pada forum

⁴⁴ Permeneg PAN dan RB Nomor 16 tahun 2009 *Tentang pengembangan keprofesian berkelanjutan*

ilmiah. Dalam hal ini, guru bertindak sebagai pemrasaran dan/atau narasumber pada seminar, lokakarya, kolokium, dan/atau diskusi ilmiah, baik yang diselenggarakan pada tingkat sekolah/madrasah, KKG/MGMP/MGBK, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional. (2) Publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal. Publikasi dapat berupa karya tulis hasil penelitian, makalah tinjauan ilmiah dalam bidang pendidikan formal dan pembelajaran, tulisan ilmiah populer, dan artikel ilmiah dalam bidang pendidikan.⁴⁵

Karya ilmiah ini telah diterbitkan dalam jurnal ilmiah tertentu atau minimal telah diterbitkan dan diseminarkan di sekolah/madrasah masing-masing. Dokumen karya ilmiah disahkan oleh kepala sekolah/madrasah dan disimpan di perpustakaan sekolah/madrasah. Bagi guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah, karya ilmiahnya harus disahkan oleh kepala dinas pendidikan setempat. (3) Publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, dan/atau pedoman guru.

Buku yang dimaksud dapat berupa buku pelajaran, baik sebagai buku utama maupun buku pelengkap, modul/diklat pembelajaran per semester, buku daaidang pendidikan, karya terjemahan, dan buku pedoman guru. Buku termasuk harus tersedia di perpustakaan sekolah/madrasah tempat guru bertugas. Keaslian buku harus ditunjukkan dengan pernyataan keaslian dari kepala sekolah/madrasah atau dinas pendidikan setempat bagi guru yang mendapatkan tugas sebagai kepala sekolah/madrasah.

3) Karya inovatif

Karya inovatif adalah karya yang bersifat pengembangan, modifikasi atau penemuan baru sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan

⁴⁵ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional Konsep Peran Strategis dan Pengembangannya* (Pustaka Setia, Bandung, 2017), 173

kualitas proses pembelajaran di sekolah/madrasah dan pengembangan dunia pendidikan, sains/teknologi, dan seni. Karya inovatif ini dapat berupa penemuan teknologi tepat guna, penemuan/penciptaan atau pengembangan karya seni, pembuatan/modifikasi alat pelajaran/peraga/praktikum, atau penyusunan standar, pedoman, soal, dan sejenisnya pada tingkat nasional ataupun provinsi.

Kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang mencakup ketiga unsur tersebut harus dilaksanakan secara berkelanjutan agar guru dapat selalu menjaga dan meningkatkan profesionalismenya, tidak sekadar untuk pemenuhan angka kredit. Oleh sebab itu, meskipun angka kredit seorang guru diasumsikan telah memenuhi persyaratan untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsional tertentu, guru tetap wajib melakukan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

4) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya⁴⁶ (Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir a). Kompetensi pedagogik guru perlu diiringi dengan kemampuan guru untuk memahami karakteristik peserta didik, baik berdasarkan aspek moral, emosional, dan intelektual. Akibatnya, seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena peserta didik memiliki karakter, sifat, dan minat yang berbeda. Dasar pengetahuan tentang keragaman sangat penting dan termasuk perbedaan dalam potensi peserta didik. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk

⁴⁶ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional Konsep Peran Strategis dan Pengembangannya*, 175

mengaktualisasikan kemampuannya.

Kemampuan yang perlu dimiliki guru berkenaan dengan kompetensi pedagogik adalah berkenaan dengan : (1) Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, (2) penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (3) mengembangkan kurikulum yang terkait bidang pengembangan yang diampu, (4) menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik, (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik, (6) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, (7)

berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta

didik, (8) melakukan penilaian dan evaluasi penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, (9) melakukan tindakan reflektif

untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

5) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia, (Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir b). Dengan demikian, guru harus

memiliki sikap kepribadian yang mantap sehingga mampu menjadi sumber inspirasi bagi peserta didik.

Guru harus mampu menjadi tri pusat, "*Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso Tut Wuri Handayani*"; didepan memberikan teladan, ditengah memberikan karsa, dan dibelakang memberikan dorongan/motivasi.

Kompetensi kepribadian adalah sikap

kepribadian yang mantap sehingga mampu menjadi sumber intensifikasi bagi subjek dan memiliki kepribadian yang pantas untuk diteladani. Guru sebagai pendidik harus dapat memengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat. Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan memengaruhi perilaku etik peserta didik sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Hal tersebut karena penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak, dan kepribadian peserta didik yang kuat. Guru dituntut untuk membelajarkan peserta didik tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar cara belajar, mematuhi tata tertib, dan cara harus berbuat. Semua itu akan berhasil apabila guru juga berdisiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Kriteria Kompetensi yang melekat pada kompetensi kepribadian guru meliputi : (1) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia, (2) menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, (3) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, (4) menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.

6) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, Tenaga kependidikan, orang tua / wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.⁴⁷ Kompetensi sosial adalah kemampuan guru dalam berinteraksi sosial, baik dengan peserta didiknya, sesama guru,

⁴⁷ Standar Nasional Pendidikan, *Penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir d*

kepala sekolah/madrasah maupun dengan masyarakat luas. Guru merupakan panutan yang perlu dicontoh dan sebagai suri teladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kompetensi sosial dalam rangka mendukung efektifitas pelaksanaan proses pembelajaran. Melalui kemampuan tersebut, hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat akan berjalan dengan harmonis sehingga hubungan saling menguntungkan antara sekolah/madrasah dan masyarakat dapat berjalan secara sinergis. Kompetensi sosial perlu dibangun beriringan dengan kompetensi guru dalam berkomunikasi. Bekerja sama, bergaul bersimpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan.

Kriteria kompetensi yang melekat pada kompetensi sosial guru meliputi : (1) bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan sttus sosial ekonomi, (2) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama Pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat, (3) beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya, (4) berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain,

7) kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan secara luas dan mendalam yang memungkinkan terintegrasikannya konten pembelajaran dengan penggunaan TIK dan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP, penjelasan pasal 28 ayat 3 butir c). Dengan demikian, guru harus memiliki pengetahuan yang luas berkenaan dengan bidang studi atau *subjek matter* yang akan diajarkan serta penguasaan didaktif metodik dalam dalam arti

memiliki pengetahuan konsep teoritis, mampu memilih model, strategi, dan metode yang tepat serta mampu menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran. Guru pun harus memiliki pengetahuan luas tentang kurikulum serta landasan kependidikan. Kriteria kompetensi yang melekat pada kompetensi profesional guru meliputi: (1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu, (3) mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif, (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.⁴⁸

E. Penelitian Terdahulu

Di dalam penulisan penelitian ini, terlebih dahulu Penulis melakukan telaah terhadap hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk selanjutnya dijadikan pertimbangan dalam penelitian ini. Sejauh ini penelitian-penelitian yang mengkaji tentang keterampilan manajerial kepala madrasah telah ada, berikut ini adalah beberapa hasil penelitian yang dijadikan pertimbangan oleh Penulis :

1. Hidayat dengan judul penelitian “Pengaruh Kemampuan Manajerial Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kualitas Pendidikan di Kabupaten Sinjai” dengan hasil adanya pengaruh yang sangat signifikan antara kemampuan manajerial dan motivasi kepala sekolah dengan kualitas pendidikan.
2. Siti Nurhidayatul Hasanah di tahun 2007 juga mengadakan penelitian dalam penyusunan penelitian tentang “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN Tunggangri Kalidawir Tulungagung” Penelitian ini menemukan

⁴⁸ Standar Nasional Pendidikan (SNP) *Penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir c*

bahwa strategi Kepala Sekolah meningkatkan mutu pendidikan dilakukan dengan cara merombak struktur pembelajaran, memperbaiki manajemen pembelajaran secara total, memberikan semangat dan kesadaran kepala seluruh elemen lembaga untuk menjunjung, komitmen dan budaya mutu dan melibatkan orang tua dan masyarakat dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Dadang Ruhyat mengadakan penelitian tesis dengan judul Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah dan hubungannya dengan kinerja guru di SMUN 8 Bandung dengan hasil adanya hubungan yang signifikan antara ketrampilan manajerial Kepala Sekolah dan hubungannya dengan kinerja guru. Asep Nugrahajaya mengadakan penelitian dalam tesis yang diberi judul Peningkatan Ketrampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Pendidikan (Studi Kasus di Lingkungan Dinas Pendidikan Kecamatan Serang Kabupaten Serang) dalam penelitian ini membahas tentang: bentuk-bentuk kegiatan yang dikembangkan dalam rangka meningkatkan ketrampilan kepala sekolah, upaya-upaya yang bisa menjamin kesinambungan manajemen *network* dalam sistem pembinaan ketrampilan kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan sistem pembinaan profesional sehingga dapat menularkan ketrampilan kepemimpinan yang perlu dimiliki.

3. M. Asrori Ardiansyah, Penelitian, 2009, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam Unggul di Malang” (Studi Multikasus di MIN Malang I dan SDI Surya Buana Malang). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multi kasus. Hasil penelitiannya adalah pertama, kedua kepala sekolah sama-sama menjadikan visi sekolah sebagai alat untuk mengarahkan haluan dan tujuan sekolah. Keduanya juga sepakat untuk menjadikan misi sekolah sebagai penjabaran dari visi sekolah yang diharapkan dapat mendorongnya perilaku dan budaya yang Unggul. Keduanya sama-sama berupaya menjadi misi sebagai pendorong untuk menggali potensi, kreasi, dan inovasi yang dimiliki warga sekolah demi terwujudnya tujuan sekolah. Tekait nilai

kepemimpinan, kedua kepala sekolah sepakat menanamkan nilai-nilai unggul dan islami di sekolah untuk diyakini warga sekolah dan dimanifestasikan dalam perilaku sehari-hari sehingga dapat menumbuhkan budaya berprestasi di sekolah. Berikut urutan nilai yang mengemuka di MIN Malang 1: a) Nilai Kompetensi dan Penghargaan, b) Nilai Kedisiplinan, c) Nilai Islami dan Ibadah, d) Nilai Keterbukaan, e) Keikhlasan dan Tanggung jawab, f) Nilai Keteladanan, dan g) Nilai Kekompakan dan Kebersamaan. Sedangkan nilai yang muncul di SDI Surya Buana adalah: 1) Nilai Islam dan Ibadah, 2) Nilai Keteladanan, 3) Nilai Dedikasi dan Usaha Maksimal, Keikhlasan dan Tanggung jawab, 5) Nilai Kedisiplinan, 6) Nilai Kekompakan dan Kebersamaan dan 7) Kesadaran. *Kedua*, kedua kepala sekolah sama-sama menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan mendorong upaya-upaya kreatif guru dan siswa dalam proses pembelajaran dengan mengelaborasi sumber-sumber belajar.

Terhadap mutu kesiswaan, kedua kepala sekolah menyeleksi calon input sekolah dan membagi siswa atas tiga kelompok besar, yaitu: 1) berkualitas tinggi; 2) berkualitas sedang; dan 3) berkualitas rendah dan membaginya dalam kelas heterogen dengan menjadikan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler sebagai penopang pembelajaran di kelas guna menghasilkan keluaran yang bermutu. Adapun terhadap guru dan karyawan, kedua kepala sekolah memberdayakan guru dan karyawan melalui kegiatan rutin dan dan temporal yang diisi dengan kegiatan-kegiatan pemberdayaan di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah. membaginya dalam kelas heterogen dengan menjadikan kegiatan- Sedangkan pada sarana dan prasarana, kedua kepala sekolah berupaya melengkapi sarana dan prasarana yang kurang secara bertahap dengan Skala prioritas.

4. Maesaroh Lubis, 2008, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” (Studi Kasus Pada SMA Negeri I Perbaungan). Tesis, Program Studi Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Negeri Medan. Metode penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik analisis induktif. Hasil penelitiannya adalah: *Pertama*, Kepala sekolah telah memiliki pemahaman terhadap perumusan visi dan misi sekolah. Pemahaman tersebut terwujud dalam orientasi pengelolaan pendidikan yang berbasis nilai imtaq dan iptek. *Kedua*, Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan visi dan misi sekolah dilakukan secara bertahap mulai dari perencanaan, perumusan strategi dan teknik operasional. Sementara operasionalisasi nilai-nilai visi dan misi sekolah dijabarkan dalam perumusan program kerja. *Ketiga*, Pengelolaan pendidikan yang bermutu di SMAN I Perbaungan di tu 'ang oleh factor kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki sikap demokratis, didukung oleh kompetensi professional para guru, budaya kerja yang kondusif serta dukungan stakeholder sekolah. *Keempat*, Secara fungsional wujud keterampilan manajerial kepala sekolah pada SMAN I Perbaungan dapat dikatakan berjalan dengan baik, baik keterampilan konseptual, teknikal maupun keterampilan hubungan manusiawi. *Kelima*, Indikator pengelolaan pendidikan yang bermutu di SMAN I Perbaungan bias dikatakan cukup berhasil jika dilihat dari sisi input, output dan jaminan mutu.

5. M. Saipul Anwar, Penelitian 2010 “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN Yogyakarta Tiga”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian pada dasarnya tugas kepala sekolah itu sangat luas dan kompleks, karena harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan membimbing, melatih, mengarahkan kepada seluruh komponen sekolah sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing kearah pencapaian mutu pendidikan sebagai lanjutan dalam kegiatan pembelajaran.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Jamaludin tentang Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah dan Sumber Daya Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN Semarang 2, dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan *Multiple Linier Regression Analysis*, diperoleh hasil penelitian. Manajerial Kepala Madrasah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan guru MAN Semarang 2. Namun

menurutnya, tingkat kepuasan Guru MAN Semarang 2 tersebut dikatakannya belum maksimal sehingga diperlukan upaya yang keras untuk menerapkan atau melaksanakan secara maksimal faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja di MAN Semarang

Berdasarkan Hasil penelitian tersebut diatas adalah bahwa, Persamaan penelitian yang akan penulis buat dengan penelitian yang dilakukan oleh maesaroh lubis adalah sama-sama menggunakan metode penelitian Kualitatif dan juga sama-sama membahas manajerial kepala sekolah/madrasah, Penelitian terdahulu membahas manajerial kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, Sedangkan perbedaanya dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Mazro'atul Huda Karanganyar Demak.

Penelitian dan jurnal tersebut akan penulis gunakan sebagai pertimbangan agar dalam penelitian ini Penulis mampu menghindari kesamaan hasil penelitian yang identik, sehingga tidak diidentifikasi sebagai penelitian yang hanya mengulang penelitian yang sudah ada (hasil dari *plagiasi*). Penelitian ini akan membahas tentang keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Mazro'atul Huda Karanganyar Demak. Selama ini belum ada penelitian yang identik dengan penelitian ini.

F. Kerangka Berpikir

Dari uraian diatas maka dapat peneliti gambarkan dalam sebuah skema kerangka berpikir.

Tabel 2.1.
Kerangka Berpikir

