

**WUJUD KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
PENINGKATAN MUTU MADRASAH ALIYAH BULUKUNYI
POLONGBANGKENG SELATAN KABUPATEN TAKALAR**

Thahirah

Arifuddin Siraj

Wahyuddin Naro

Hjthahirah964@gmail.com

Pengawas TK Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Takalar

Abstrak: Tulisan ini mencoba mengungkapkan tentang wujud kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu Madrasah Aliyah Bulukunyi Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar. Metode yang digunakan adalah jenis kualitatif dengan lokasi penelitian bertempat di Madrasah Aliyah Bulukunyi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan paedagogik, sosiologis, filosofis, teologis normatif, dan yuridis. Sumber primer dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Aliyah Bulukunyi Guru-Guru, Tenaga Kependidikan, dan Masyarakat sekitar Madrasah Aliyah Bulukunyi. Sedangkan sumber sekunder adalah seluruh atau sebahagian dari literatur dan dokumen yang memberikan informasi tentang bagaimana karakteristi kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Bulukunyi. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan instrumen yang digunakan adalah pedoman observasi (*obsrevation sheet atau observation schedule*), dan pedoman wawancara (*interview guide*). Data yang terkumpul dianalisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Pengujian keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tahap pengecekan kredibilitas data dengan teknik *perssistent observation*, Triangulasi (*Triagulation*), *member check* dan *referential adequacy check*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah Bulukunyi ditunjukkan melalui a) perencanaan kegiatan yang matang dan sesuai kebutuhan Madrasah. b) Kemampuan kepala Madrasah dalam mensukseskan semua kegiatan yang telah direncanakan. c) Kemampuan Kepala Madrasah yang sangat baik dalam melakukan koordinasi dalam kegiatan di Madrasah. d) Monitoring dilakukan saat dibutuhkan dan berjalan harmonis. e) Kepala Madrasah melibatkan *stake holder* dalam melakukan penilaian untuk mendapatkan keterangan yang tepat.

Keywords: *Kepala Madrasah, Kompetensi Manajerial, Mutu Pendidikan*

I. PENDAHULUAN

Pendidikan menjadi tumpuan harapan bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) Bangsa Indonesia. Pendidikan menjadi sarana bagi pembentukan intelektualitas, bakat, budi pekerti/akhlak dan kecakapan anak didik. Atas pertimbangan inilah selayaknya semua pihak perlu memberikan perhatian secara maksimal terhadap bidang pendidikan. Perhatian tersebut antara lain direalisasikan melalui kerja keras secara kontinyu untuk memperbaharui dan meningkatkan kualitas pendidikan dari

waktu ke waktu. Melalui cara demikian, pendidikan diharapkan mampu menjawab aneka macam kebutuhan, tuntutan dan permasalahan yang dihadapi masyarakat.

Dunia pendidikan di masa depan dituntut untuk lebih dekat lagi dengan realitas dan permasalahan hidup yang tengah menghimpit masyarakat. Ungkapan *school is mirror society* (madrasah/lembaga pendidikan adalah cermin masyarakat) seyogyanya benar-benar mewarnai proses pendidikan yang sedang berlangsung.¹ Sebagai konsekwensinya lembaga pendidikan harus ikut berperan aktif memecahkan problem sosial.

Syafaruddin dalam Arifuddin Siraj berpendapat bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh kepala madrasah. Madrasah akan maju jika dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, dan integrasi kepribadian dalam melakukan perbaikan di madrasah.² Kepala madrasah memberi solusi untuk menjawab tantangan masa kini dan masa depan, karena kepala madrasah dapat membentuk pendidikan yang tanggap dan mampu merespon perubahan yang terjadi dalam bidang pendidikan.

Kepala madrasah menjadi salah satu faktor penentu yang dapat mendorong madrasah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah harus memiliki pengetahuan yang luas, kemampuan manajemen dan keterampilan kepemimpinan.

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer (kepala Madrasah) pada suatu organisasi. Dengan pengawasan, menurut Yamin, diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan, dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material yang akan mendukung terwujudnya organisasi.³

Dalam sebuah organisasi, kepala madrasah dapat diandaikan sebagai pemerintah (eksekutif) yang memegang kendali dan memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan yang dianggapnya baik. Kepala madrasah memiliki peran yang sangat sentral dalam mengambil kebijakan karena fungsinya yang sangat kompleks.

Menyadari pentingnya posisi kepala madrasah bagi peningkatan mutu pendidikan maka keberadaannya perlu diatur dalam peraturan khusus, maka terbitlah Peraturan Menteri Agama No. 29 tahun 2014, tentang Kepala Madrasah. Meskipun kedatangannya agak terlambat paling tidak mampu menepis persepsi dan asumsi yang ada di kalangan guru, utamanya madrasah milik negara/negeri. Persepsi yang ada dilingkungan para pendidik adalah bahwa pengangkatan kepala madrasah hanya didasarkan kepada pengalaman menjadi guru yang diukur dari segi waktu (lamanya menjadi guru). Kelengkapan administrasi sebagai syarat umum dan adanya kedekatan dari pejabat tertentu. Hal ini terasa kurang adil, mengingat untuk menjadi kepala madrasah professional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional pula. Masa jabatan kepala madrasah seumur hidup harus ditinggalkan, mereka yang ditunjuk karena kedekatan dengan pejabat atasan harus juga ditinggalkan.

¹Zubaedi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat: Upaya Menawarkan Solusi Terhadap Problem Sosial* (Cet. III; Yogyakarta: PustakaPelajar, 2006), h. vi

²Arifuddin Siraj, *Supervisi Akademik* (Cet. I; Makassar: Alauddin University Press, 2014), h. 151.

³Martinis Yamin dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas: Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran* (Jakarta: Gaung Persada, 2009), h. 23.

Mutu pendidikan di Madrasah termasuk Madrasah Aliyah Bulukunyi tidak dapat lepas atas peran dan tanggung jawab guru serta kepala madrasah sebagai *top leader* di lembaga tersebut. Seluruh kompetensi kepala madrasah yang merupakan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang kepala Madrasah seyogyanya dapat diaplikasikan untuk peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Bulukunyi. Pada konteks inilah peneliti akan berupaya mengungkap bagaimana wujud kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu Madrasah Aliyah Bulukunyi Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.

II. KAJIAN TEORETIK

A. *Manajemen Kepala Madrasah*

Sebagai seorang manajer, kepala madrasah harus mampu dan mempunyai kemampuan manajemen yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Kemampuan manajemen ini sangat mendukung pada saat mengatur personil atau sumber daya manusia yang dimiliki madrasah secara tepat, penggunaan sarana dan alokasi pemakaian dana yang ada di madrasah. Kepala madrasah juga berwenang mengatur penggunaan sarana dan dana madrasah, sepanjang masih dalam koridor kebutuhan madrasah.

Pembahasan tentang manajemen kepala madrasah pada bab ini akan mengkaji tentang; pengertian manajemen, fungsi dan peran kepala madrasah, kegiatan manajemen kepala madrasah dan proses manajemen kepala madrasah.

1. **Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁴ Dalam Kamus Inggris-Indonesia, John M. Echols dan Hassan Shadily memahami manajemen (*managemen*) berarti direksi, pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan.⁵ Berdasarkan uraian sebelumnya muncul berbagai pengertian manajemen oleh para pakar manajemen, di antaranya Oemar Hamalik, manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia dan sumber-sumber lainnya menggunakan metode yang efisien serta efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶ Sondang P. Siagian menyatakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau ketarampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.⁷

Manajemen menurut Parker, sebagaimana yang dikutip Husaini Usman bahwa manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting*

⁴Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h. 3.

⁵John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia, 1987), h. 372.

⁶Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), h. 28.

⁷Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Mas Agung, 1980), h. 5.

things done through people,⁸ sedangkan menurut Robbins, manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain.⁹ Nanang Fatah memahami bahwa Manajemen adalah proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.¹⁰ Menurut Terry, sebagaimana dikutip Sugiono, bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lain.¹¹ Rue dan Byars menyatakan bahwa manajemen adalah bentuk kerjasama dalam melaksanakan suatu aktifitas melalui pengkoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber seperti lahan, tenaga kerja dan modal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.¹²

Berdasarkan beberapa definisi sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.¹³

Jelasnya, bahwa manajemen merupakan suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi dan keterlibatan sejumlah orang dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2. Fungsi dan Peran Kepala Madrasah

Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan para peserta didik dapat belajar dengan baik.¹⁴ Selain fungsi tersebut, Kepala madrasah juga berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS).¹⁵ Dalam melaksanakan tugas tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu sebagai edukator (pendidik) juga melaksanakan administrasi madrasah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan sekaligus melaksanakan supervisi sehingga guru-guru termotivasi untuk menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan peserta didik.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang berat, untuk itu, ia harus memiliki persiapan memadai baik persiapan dasar, persiapan fundamental maupun persiapan teknis.¹⁶

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi bahwa: "Erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan aspek kehidupan

⁸Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h. 4.

⁹Robbins Stephens D, *Prilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. San Diego State University, Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: PT Prenhallindo), h. 8.

¹⁰Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), h. 1.

¹¹Sugiono, *Perspektif Manajemen Pendidikan* (Cet. II; Yogyakarta, 2014), h. 4-6.

¹²Sugiono, *Perspektif Manajemen Pendidikan*, h. 4-6.

¹³Sugiono, *Perspektif Manajemen Pendidikan*, h. 7.

¹⁴Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Akasara, 1988), h. 19.

¹⁵Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Petunjuk Administrasi Sekolah Menengah Umum* (Jakarta: Proyek Pembinaan Sarana Prasarana Pendidikan dan Penilaian Hasil Belajar Tahap Akhir Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sarana Pendidikan, 1996-1997), h. 5

¹⁶Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, h. 23.

madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan perilaku nakal peserta didik".¹⁷ Sehubungan dengan hal tersebut, kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Ungkapan tersebut menjadi penting karena kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS) Menurut E. Mulyasa bahwa dalam perkembangan selanjutnya sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, dan motivator di madrasahnyanya.¹⁸ Dengan demikian, paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).¹⁹

Berbagai peran dan fungsi kepala madrasah tersebut, penulis akan menguraikan beberapa peran kepala madrasah berikut ini:

a. Kepala Madrasah sebagai Edukator Pendidik

Dalam melaksanakan atau melakukan fungsinya sebagai edukator (pendidik), kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan Profesionalisme tenaga kependidikan madrasah. Selain itu, kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, dan melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching moving class* dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

Sebagai edukator, kepala madrasah senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru. Upaya-upaya tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Pertama, mengikutsertakan guru-guru di dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Kepala sekolah memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan madrasah, dan pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah harus berusaha mencari beasiswa bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerjasama dengan masyarakat, dengan dunia usaha atau kerjasama lain yang tidak mengikat.

Kedua, kepala madrasah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga, menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang

¹⁷Soepardi, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan* (Jakarta: P2LPTK, 1998), h.346.

¹⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2006), h. 98

¹⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 98

telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.²⁰

Berdasarkan ketiga hal tersebut dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

Kemampuan membimbing guru, terutama pada hal-hal yang berkaitan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling (BK), penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan bimbingan konseling, analisis hasil penilaian belajar dan layanan bimbingan konseling, serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (*remedial leaching*).

Kemampuan membimbing tenaga kependidikan non guru dalam menyusun program kerja pelaksanaan tugas sehari-hari, dan mengadakan penilaian serta pengendalian terhadap kinerjanya secara periodik dan berkesinambungan. Penilaian dan pengendalian kinerja secara periodik penting dilakukan untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara kontinue (*contiouous qualty improvement*).

Kemampuan membimbing peserta didik, terutama berkaitan dengan kegiatan ekstra kurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, keagamaan, olah raga dan porlombaan mata pelajaran. Kemampuan ini menjadi sangat penting bila dikaitkan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Kepala madrasah tidak hanya dituntut untuk meningkatkan prestasi akademis, tetapi juga harus mampu meningkatkan berbagai prestasi peserta didik dalam kegiatan non akademis, baik di madrasah maupun di masyarakat.

Kemampuan mengembangkan tenaga kependidikan, terutama yang berhubungan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur, revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP) dan Kelompok Kerja Guru (KKG); diskusi, seminar, lokakarya dan penyediaan sumber belajar.

Kemampuan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan; pertemuan profesi seperti Musyawarah Kerja Kepala Madrasah (MK2M), mengikuti diskusi, seminar dan loka karya dalam profesinya, menganalisis dan mengkaji berbagai bahan bacaan, serta menelusuri perkembangan informasi melalui media elektronika, seperti komputer dan internet. Kemampuan memberikan contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik, dengan mengadakan analisis terhadap mata pelajaran (AMP), program tahunan (PROTA), program semester (PEROSEM), dan program pembelajaran (PP) atau Satuan Pembelajaran (SP), serta mengembangkan daftar nilai peserta didik dengan program layanan bimbingan konseling. Kepala madrasah juga dituntut memiliki kemampuan memberikan alternatif model pembelajaran yang efektif, secara bervariasi, seperti pendayagunaan komputer, ITC, LCD dan Tape Recorder dalam pembelajaran.

b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Sebagaimana diketahui bahwa seorang manajer untuk mencapai tujuannya mesti melibatkan orang lain. Oleh karenanya, seorang manajer harus mampu mengarahkan, memotivasi atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.

²⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 101.

Sehubungan dengan hal tersebut, Veithzal Rifai mengutip pendapat Hendry Fayol bahwa semua manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan, yang dewasa ini disebut juga perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.²¹

Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Bekerja dengan, melalui orang lain;
2. Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Berpikir secara realistik dan konseptual;
5. Adalah juru penengah.
6. Adalah seorang politisi.
7. Adalah seorang diplomat,
8. Pengambil keputusan yang sulit.²²

Menurut E. Mulyasa, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.²³

Penjelasan dari E. Mulyasa tersebut dapat dipahami bahwa memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi dan misi dalam rangka mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya) dan berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan.

c. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.²⁴ Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas madrasah. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan tersebut dalam tugas-tugas operasional.

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran; penyusunan kelengkapan data administrasi

²¹Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2004), h. 204.

²²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2001), h. 94

²³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 101.

²⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 107.

bimbingan konseling; penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum; penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan. Selain itu, kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan untuk penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan madrasah dengan orang tua peserta didik. E. Mulyasa menambahkan bahwa kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pengembangan tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan seperti pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga madrasah dan teknisi.

Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi laboratorium gedung dan ruang; pengembangan data administrasi meubeler: pengembangan data administrasi alat mesin kantor (AMK); pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop.²⁵

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan untuk pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk; pengembangan kelengkapan data administrasi surat keluar; surat kaputusan, dan surat edaran. Adapun kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan untuk pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan, dan data bantuan operasional (DBO), pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan keuangan, seperti hibah atau *block grand*, dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari pihak yang tidak mengikat.

d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Sasaran utama kepemimpinan pendidikan adalah mengenai cara seorang guru di bawah kepemimpinannya dapat mengajar peserta didik dengan baik, dalam usahanya meningkatkan mutu pengajaran yaitu dengan melakukan supervisi pendidikan.

Memurut Hendiyat Soetopo bahwa dalam bidang supervisi, kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab mamajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesi guru secara terus menerus. Handiyat menambahkan bahwa apabila kembali kepada fungsi supervisi, maka kepala madrasah memegang peranan yang sangat penting dalam berbagai hal:

1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan peserta didik, serta membantu guru untuk mengatasi suatu persoalan.
2. Membantu guru untuk mengatasi kesulitan mengajar.
3. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
4. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
5. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan peserta didik.
6. Membantu guna mengerti makna alat-alat pelayanan.

²⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 107.

7. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi untuk pelaksanaan tugas madrasah pada seluruh staf.
8. Memberi pelayanan kepada para guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
9. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.²⁶

Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan pada penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Menurut E. Mulyasa bahwa pelaksanaan pengembangan program supervisi, kepala madrasah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini.

- 1) Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis.
- 2) Dilaksanakan secara demokratis.
- 3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru).
- 4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru).
- 5) Merupakan bantuan profesional.²⁷

Selain prinsip-prinsip tersebut, kepala madrasah sebagai supervisor dapat juga melakukan kegiatan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.²⁸

B. Pendidikan Berbasis Mutu

1. Pengertian mutu pendidikan

Kata “Mutu” berasal dari bahasa Inggris, *quality* yang berarti kualitas.²⁹ Dengan hal ini, mutu berarti merupakan sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Sesuai keberadaannya, mutu dipandang sebagai nilai tertinggi dari suatu produk atau jasa.

Menurut Crosby dalam Edward Sallis, Mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya.³⁰ Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Walaupun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.

Suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik dan benar, merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli.

²⁶Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, h. 55.

²⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 107.

²⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 107.

²⁹John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*,

³⁰Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, Terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006).

Mutu mengandung dua hal, yaitu: sifat (keadaan) dan (taraf) kedudukan. Akan tetapi setiap orang memiliki pandangan yang berbeda mengenai sifat dan taraf tersebut.³¹ Mutu adalah pemenuhan terhadap kebutuhan *stakeholder*, bersistem pencegahan, mempunyai standar tanpa cacat dan mempunyai ukuran harga ketidakpuasan.³²

Bila dikaitkan dengan madrasah mutu akan berkenaan dengan segala aspek yang berhubungan dengan segala kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mendidik di dalam suatu madrasah. Mutu dalam bidang pendidikan meliputi mutu *input*, *output* dan *outcomes*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses, proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan). *Output* pendidikan dikatakan bermutu jika hasil belajar akademiki maupun non akademik peserta didik tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.³³

Membicarakan mengenai mutu pembelajaran artinya mempersoalkan bagaimana kegiatan/strategi pembelajaran yang dilakukan selama ini berjalan dengan baik dan dapat menghasilkan lulusan yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam peningkatan kualitas pembelajaran, maka kita harus memperhatikan mengenai beberapa komponen yang dapat mempengaruhi pembelajaran. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Peserta didik dan Guru
- b) Kurikulum
- c) Sarana dan prasarana pendidikan
- d) Pengelolaan madrasah, meliputi pengelolaan kelas, guru, peserta didik, sarana dan prasarana, peningkatan tata tertib dan kepemimpinan
- e) Pengelolaan proses pembelajaran, meliputi penampilan guru, penguasaan materi, serta penggunaan strategi pembelajaran.
- f) Pengelolaan dana
- g) Evaluasi
- h) Kemitraan, meliputi hubungan madrasah dengan lembaga lain.³⁴

Strategi pembelajaran yang dilakukan guru menjadi satu kajian untuk mengukur kualitas pembelajaran, maka di dalamnya terdapat tiga strategi yang menjadi pusat perhatian kegiatan strategi tersebut yaitu:

- a) Strategi pengorganisasian (*organizational strategy*) adalah metode untuk mengorganisasi isi bidang studi yang telah dipilih untuk pengajaran.
- b) Strategi penyampaian (*delivery strategy*) yaitu: komponen variabel metode untuk melaksanakan proses pembelajaran. Ada dua fungsi dari strategi ini, yaitu (1) menyampaikan isi pengajaran, (2) latihan tes.
- c) Strategi pengelolaan pengajaran (*managemen strategy*). Strategi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan tentang strategi pengorganisasian dan strategi penyampaian mana yang digunakan selama proses pengajaran. Dalam

³¹Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Cet. II; Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 26.

³²Tony Bush dan Mariannecoleman, *Leadership dan Strategic Management In Education Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCISOD, 2006), h. 191.

³³Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, h. 410.

³⁴Martinis Yamin dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas: Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, h. 164-166.

meningkatkan kualitas madrasah ada beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pembelajaran, seperti yang disarankan oleh Sudarwan damin yaitu dengan melibatkan lima faktor yang dominan:

- 1) Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif
- 2) Peserta didik, “anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan peserta didik dapat digali.
- 3) Pelibatan guru secara maksimal.
- 4) Kurikulum yang tetap dinamis, sehingga tujuan mutu dapat dicapai.
- 5) Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan madrasah dan masyarakat tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi.
- 6) Pimpinan dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (team work) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (*goals*) akan tercapai dengan baik.³⁵

Selain itu, berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal tersebut antara lain peningkatan aktivitas dan kreatifitas peserta didik, peningkatan disiplin belajar, dan peningkatan motivasi belajar.

- a) Peningkatan aktifitas dan kreatifitas peserta didik.

Proses pembelajaran pada hakekatnya untuk mengembangkan aktifitas dan kreatifitas peserta didik melalui berbagai interaksi peserta didik. Menurut pendapat Gibbs bahwa kreatifitas dapat dikembangkan dengan memberi kepercayaan, komunikasi yang bebas, pengarahan diri, dan pengawasan yang tidak ketat. Apa yang dilakukan di atas sulit untuk dilakukan, tapi paling tidak guru harus menciptakan suasana belajar yang kondusif, karena kualitas pembelajaran sangat ditentukan oleh aktifitas dan kreatifitas guru.

- b) Peningkatan disiplin belajar

Disiplin madrasah dapat diartikan sebagai keadaan tertib, dimana guru, staf madrasah dan peserta didik bergabung dalam madrasah, tunduk kepada aturan yang telah ditetapkan dengan senang hati. Guru harus mampu menumbuhkan disiplin dalam peserta didik, terutama disiplin diri.

- c) Peningkatan motivasi belajar.

Peserta didik akan belajar dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi. Sehubungan dengan hal tersebut, guru dituntut untuk memiliki kemampuan untuk membangkitkan motivasi belajar peserta didik sehingga dapat mencapai tujuan belajar.³⁶

Dapat disimpulkan bahwa mutu pembelajaran adalah strategi pembelajaran yang digunakan oleh pendidik agar pelaksanaan pembelajaran dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan hasilnya dapat diandalkan. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran maka pendidikan harus mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif agar peserta didik dapat meningkatkan kreatifitas serta pengetahuan yang dimilikinya.

2. Model Madrasah Bermutu Terpadu

Model, kriteria untuk madrasah bermutu terpadu ditandai dengan “pilar mutu” untuk pendidikan. Pilar-pilar tersebut merupakan ramuan penting bagi setiap prakarsa mutu yang berhasil. Pilar mutu tersebut bersifat universal. Dapat diterapkan untuk setiap

³⁵Hamzah B. Uno, *Model Pembelajaran; Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif* (Cet. I; Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 154-155.

³⁶E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi* (Cet. I; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 105-112.

organisasi pendidikan, mulai dari kegiatan di ruang kelas sampai pada perawatan bangunan, semua itu sama pentingnya.

Sebuah lembaga tidak mungkin berhasil meraih status madrasah bermutu terpadu sekalipun semua pilar yang ada dalam gambar ada dalam sistem pendidikan lembaga pendidikan, jika pondasi yang mendasari bangunan mutu tidak terwujud. Keyakinan dan nilai-nilai madrasah atau wilayah akan menentukan kekuatan dan keberhasilan transformasi mutu. Madrasah atau wilayah mesti mengembangkan sebuah dasar pondasi yang kokoh atas dasar keyakinan nilai-nilai pribadi orang-orang yang bekerja dalam sistem.

Menurut J. S. Arcaro, mutu harus berasal dari anggota dewan madrasah, administrator, peserta didik dan staf. Dewan madrasah mesti menciptakan paradigma baru pendidikan untuk komunitasnya. Pendidikan mesti dinilai atas kontribusinya untuk mengembangkan peserta didik menjadi warga negara yang berniali yang mempersiapkan agar lebih baik menghadapi tantangan akademik dan bisnis di masa depan. Madrasah bermutu terpadu membangun lingkungan yang memungkinkan setiap orang membawa ukuran perbaikan mutu terhadap proses kerjanya sendiri.³⁷

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah jenis kualitatif dengan lokasi penelitian bertempat di Madrasah Aliyah Bulukunyi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan paedagogik, sosiologis, filosofis, teologis normatif, dan yuridis. Sumber primer dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Aliyah Bulukunyi Guru-Guru, Tenaga Kependidikan, dan Masyarakat sekitar Madrasah Aliyah Bulukunyi. Sedangkan sumber sekunder adalah seluruh atau sebahagian dari literatur dan dokumen yang memberikan informasi tentang bagaimana karakteristi kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Bulukunyi. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan instrumen yang digunakan adalah pedoman observasi (*obsrevation sheet atau observation schedule*), dan pedoman wawancara (*interview guide*). Data yang terkumpul dianalisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Pengujian keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tahap pengecekan kredibilitas data dengan teknik *perssistent observation*, Triangulasi (*Triagulation*), *member check* dan *referential adequacy check*.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui Kompetensi manajerial kepala Madrasah Bulukunyi dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar, maka peneliti mendiskripsikan hasil temuan melalui wawancara terstruktur, tidak terstruktur dan ditambah pertanyaan pendukung dengan informan yang relevan dan berhubungan langsung dengan kepala madrasah dalam mengelola Madrasah ditinjau dari segi kompetensi manajerialnya.

Untuk pertanyaan pertama yang diajukan dalam wawancara adalah; *Bagaimana penilaian anda terhadap kemampuan kepala Madrasah dalam merencanakan program kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi?* Dari hasil analisis wawancara diperoleh bahwa, sebagian besar informan menjawab Kepala Madrasah

³⁷J. S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Terj. Yosol Iriantara.(Cet. IV; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h. 14.

Aliyah Bulukunyi mampu merencanakan program kegiatan sesuai kebutuhan madrasah. Perencanaan yang baik maka langkah selanjutnya bisa dilaksanakan dengan terstruktur sesuai perencanaan.

Pertanyaan Selanjutnya adalah pertanyaan pendukung terhadap hasil wawancara nomor 1 yaitu; *Apakah Kepala Madrasah menerima usulan program kerja dari bawahannya yang dinilai dapat memajukan mutu pendidikan di madrasah?* Terhadap pertanyaan ini, semua sepakat bahwa kepala madrasah sangat menerima dan senang terhadap usulan-usulan program-program kegiatan yang dinilai mampu meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Bulukunyi.

Pertanyaan pendukung selanjutnya adalah; *Apakah kepala madrasah melibatkan semua stakeholder dalam merencanakan program kegiatan di Madrasah?* Informan semua sepakat bahwa kepala madrasah melibatkan semua *stakeholder* dalam merencanakan program kegiatan Madrasah. Ini menandakan bahwa kepala madrasah ingin mengetahui secara matang kegiatan-kegiatan apa yang cocok dan dibutuhkan madrasah agar dapat mengembangkan madrasah utamanya pembinaan karakter peserta didik dan peningkatan nilai mata pelajaran yang diuji nasionalkan.

Asumsi peneliti dari hasil wawancara pertama dan pertanyaan pendukung tersebut bahwa kepala Madrasah mampu merencanakan kegiatan dengan melihat aspek kebutuhan madrasah yang dapat menjadi faktor pendukung meningkatnya mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbengkeng Selatan Kabupaten Takalar.

Pertanyaan kedua dalam wawancara yaitu; *Bagaimana menurut anda kemampuan kepala Madrasah dalam melaksanakan program kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi?* Para informan lebih banyak menjawab bahwa kepala madrasah mampu melaksanakan dengan baik program-program yang telah direncanakan. Hasil analisis dari wawancara tersebut mengungkapkan kapasitas Kepala Madrasah dalam melaksanakan program kegiatan di Madrasah.

Pertanyaan ketiga dalam wawancara adalah; *Bagaimana anda melihat kemampuan kepala Madrasah dalam mengkoordinasikan program kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi?* Setelah memberikan pertanyaan ini kepada informan rata-rata mereka menjawab bahwa Kepala Madrasah mampu berkoordinasi dengan baik kepada pihak *stakeholder* secara umum dan secara khusus kepada bawahannya yang diberikan amanah dalam melaksanakan program kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbengkeng Selatan Kabupaten Takalar. Dari hasil wawancara tersebut Kepala Madrasah dianggap mampu mengkoordinir kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbengkeng Selatan Kabupaten Takalar.

Untuk melihat bagaimana Kepala Madrasah melakukan koordinasi dalam melaksanakan kegiatan, maka peneliti menambah pertanyaan pendukung yaitu; *Apakah Kepala Madrasah menunjukkan kerja sama yang baik dan harmonis dalam mengkoordinasikan pelaksanaan program kegiatan di Madrasah?* Dalam wawancara ini rata-rata informan mengatakan bahwa Kepala Madrasah menunjukkan kerjasama yang baik dan harmonis saat berkoordinasi dengan para guru dan tenaga kependidikan dalam rangka koordinasi pelaksanaan program kegiatan di Madrasah.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Kepala Madrasah memiliki kemampuan yang baik dan seharusnya dimiliki oleh seorang kepala Madrasah.

Pertanyaan Keempat dalam wawancara ini adalah; *Apakah anda menilai Kepala Madrasah mampu memonitor/mengawasi program kegiatan di Madrasah*

Aliyah Bulukunyi? Para informan sepakat menjawab bahwa Kepala Madrasah mampu memonitor program kegiatan yang dilaksanakan oleh Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar. Dari hasil wawancara tersebut mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Bulukunyi mampu menjalankan fungsi kepengawasan dalam mensukseskan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan oleh Kepala Madrasah dan semua *stakeholder* yang terlibat.

Sebagai analisis dari pertanyaan keempat tersebut maka peneliti menambah pertanyaan pendukung, yaitu; *Apakah setiap kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kepala Madrasah selalu hadir?* Para informan rata-rata menjawab “Hadir”, jawaban ini menunjukkan bahwa kepala madrasah ingin melihat dan mengetahui perkembangan kegiatan yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.

Hasil wawancara keempat dan pertanyaan pendukung tersebut mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah mampu menjalankan fungsi manajemen “Pengawasan” dengan sangat baik. Dengan begitu kepala Madrasah akan dapat melihat langsung dan mengetahui kebutuhan atau ketercapaian target dari program-program yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.

Selanjutnya Pertanyaan Kelima yaitu; *Bagaimana anda menilai kemampuan kepala Madrasah dalam menilai/mengevaluasi program kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi?* Hasil wawancara mengungkapkan bahwa rata-rata informan menjawab Kepala Madrasah mampu melakukan evaluasi program kegiatan yang telah dilaksanakan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan.

Selanjutnya pertanyaan pendukung dari pertanyaan kelima dalam wawancara terstruktur adalah; *Apakah Evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah melibatkan Semua Stakeholder?* Rata-rata informan menjawab bahwa Kepala Madrasah melibatkan semua stakeholder Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan.

Hasil wawancara ini mengasumsikan bahwa Kepala Madrasah mampu mengevaluasi program-program kegiatan yang telah dilaksanakan di Madrasah Aliyah Bulukunyi dan dilakukan dengan melihat seluruh aspek dengan melibatkan semua *stakeholder* Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.

Dari hasil wawancara terkait kompetensi manajerial Kepala Madrasah terkait peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kepala Madrasah mampu merencanakan program kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar dengan melibatkan semua *Stakeholder* Madrasah.
- b. Kepala Madrasah mampu menjalankan dengan baik semua rencana program kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kabupaten Takalar.
- c. Kepala Madrasah melakukan koordinasi terhadap pihak yang terkait dengan pelaksanaan Program kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.
- d. Kepala Madrasah melakukan monitoring secara konsisten terhadap pelaksanaan kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Kabupaten Takalar.

- e. Kepala Madrasah mengevaluasi dengan baik semua kegiatan yang telah dilaksanakan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.

Sebagai studi komparasi terhadap pertanyaan dalam bentuk wawancara terstruktur di atas, maka penulis mengadakan pula wawancara tidak terstruktur. Dalam wawancara tidak terstruktur ini adalah; *Apakah Kompetensi manajerial Kepala Madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar?*. Terhadap pertanyaan tersebut, Suriani, S. Pd mengatakan;

“Kepemimpinan Kepala Madrasah saat ini sangat bagus terlihat dari cara bagaimana merencanakan dan pelaksanaan kegiatan yang baik berhubungan dengan kesiswaan, mampu menambah kepercayaan orangtua siswa untuk mengamanahkan anak mereka di Madrasah ini. Kepala Madrasah memiliki optimis yang sangat tinggi dalam merealisasikan kegiatan karena menurutnya kegiatan-kegiatan di Madrasah adalah wujud dari ikhtiar madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar”.³⁸

Berdasarkan penuturan informan tersebut menunjukkan bahwa Kepala Madrasah memiliki kompetensi manajerial yang baik. Itu dibuktikan dengan realisasi program-program kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.

“Saya melihat Kepala Madrasah merencanakan program-program kegiatan di Madrasah dengan sangat baik beliau memetakan perencanaannya dengan analisis *SWOT*. Jadi semua kegiatan itu dilakukan dengan melihat kebutuhan Madrasah untuk terus bersaing menghasilkan lulusan yang bermutu.”³⁹

Dari penuturan di atas, maka peneliti berasumsi bahwa Kepala Madrasah dalam merencanakan program-program kegiatan di Madrasah melalui pertimbangan yang matang karena melalui analisis *SWOT*. Kepala Madrasah mengetahui secara matang sebelum merencanakan program kerja, apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan madrasah, kemudian mengetahui sejauh mana peluang dan tantangan yang akan dihadapi kedepannya. Ini dibutuhkan agar perencanaan program kerja benar-benar sesuai dengan yang dibutuhkan madrasah dan dapat bersaing dengan sekolah lain yang sederajat.

“Kepala Madrasah saat ini sangat baik dalam hal mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan dan beliau juga selalu memonitoring kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di Madrasah khususnya yang berhubungan dengan kegiatan kesiswaan, Kegiatan yang berhubungan dengan pembelajaran dan kegiatan yang melibatkan masyarakat setempat. Intinya Kepala Madrasah ingin program-program kegiatan di Madrasah berjalan dengan baik dan memiliki dampak positif.”⁴⁰

Penuturan informan tersebut membuktikan bahwa Kepala Madrasah dalam koordinasi sangat baik dan tidak ingin program tidak berjalan sesuai yang telah

³⁸Suriani, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar, “*Wawancara*”, di Takalar

³⁹Hasbullah, S.Pd.I, Wakil Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar, “*Wawancara*”, di Takalar.

⁴⁰Rosniati, S.Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar, “*Wawancara*”, di Takalar.

direncanakan. Keterlibatan Kepala Madrasah dalam melalui pengkoordiniran dan monitoring sangat membantu terlaksananya kegiatan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar dengan baik dan sesuai harapan.

Untuk membuktikan keadaan kepemimpinan Kepala Madrasah terkait Kompetensi Manajerial, maka peneliti akan mewawancarai guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.

Berikut hasil wawancara Kasmir, S.Pd.I:

“Ibu Kepala Madrasah sangat serius mewujudkan pelaksanaan semua program kegiatan dengan monitoring, koordinasi dan evaluasi kegiatan yang melibatkan semua guru-guru untuk dimintai pendapatnya tentang pelaksanaan kegiatan. Agar pelaksanaan kegiatan berjalan efektif dan memiliki pengaruh positif pada mutu pendidikan secara umum di Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.”⁴¹

Kemudian Hasri Dewi, S.Pd.I, Mengungkapkan;

“Apa yang telah di programkan, Alhamdulillah bisa direalisasikan bersama-sama. Kepala Madrasah biasanya langsung melakukan monitoring dan memberikan arahan terkait kegiatan yang dilakukan di Madrasah khususnya masalah pembelajaran dan administrasi pembelajaran.”⁴²

Selanjutnya hasil wawancara dari Operator Madrasah, Hartati, SH;

Dalam mengerjakan data online terkadang tidak tentu waktunya dikarenakan server EMIS (Website pendataan Siswa, SDM dan Lembaga kementerian Agama), makanya saya ataupun beliau saling berkoordinasi terkait pendataan online tersebut.⁴³

Penuturan beberapa informan tersebut menguatkan hasil wawancara sebelumnya bahwa Kepala Madrasah memiliki kompetensi manajerial yang mampu meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar.

V. PENUTUP

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial Kepala Madrasah Aliyah Bulukunyi ditunjukkan melalui a) perencanaan kegiatan yang matang dan sesuai kebutuhan Madrasah. b) Kemampuan kepala Madrasah dalam mensukseskan semua kegiatan yang telah direncanakan. c) Kemampuan Kepala Madrasah yang sangat baik dalam melakukan koordinasi dalam kegiatan di Madrasah. d) Monitoring dilakukan saat dibutuhkan dan berjalan harmonis. e) Kepala Madrasah melibatkan *stake holder* dalam melakukan penilaian untuk mendapatkan keterangan yang tepat.

Oleh karena itu, disarankan agar kepala madrasah meningkatkan kompetensinya khususnya kompetensi manajerial karena sangat dibutuhkan dalam mengelola madrasah agar madrasah dapat di *manaje* dengan baik utamanya dalam mengawal semua program-program kegiatan di Madrasah.

⁴¹Kasmir, S.Pd, Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Madrasah Aliyah Bulukunyi, “Wawancara”, di Takalar.

⁴²Hasri Dewi, S.Pd.I, Guru Bidang Studi Akidah Akhlak Madrasah Aliyah Bulukunyi, “Wawancara”, di Takalar.

⁴³Hartati, SH, Operator Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar, “Wawancara”, di Takalar.

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, J. S., *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Terj. Yosol Iriantara, Cet. IV; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Bush, Tony dan Mariannecoleman, *Leadership dan Strategic Management In Education Manajamen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi Yogyakarta: IRCISOD, 2006.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Petunjuk Administrasi Sekolah Menengah Umum* (Jakarta: Proyek Pembinaan Sarana Prasarana Pendidikan dan Penilaian Hasil Belajar Tahap Akhir Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sarana Pendidikan, 1996-1997
- Echols, John M. dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT. Gramedia, 1987.
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan* Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Hamalik, Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.
- Mulyasa, E., *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi* Cet. I; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- _____. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2006.
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2004.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Siagian, Sondang P., *Filsafat Administrasi* Jakarta: Mas Agung, 1980.
- Siraj, Arifuddin, *Supervisi Akademik* Cet. I; Makassar: Alauddin University Press, 2014.
- Soepardi, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, Jakarta: P2LPTK, 1998.
- Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* Jakarta: Bina Akasara, 1988.
- Stephens, Robbins D, *Prilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. San Diego State University, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sugiono, *Perspektif Manajemen Pendidikan*, Cet. II; Yogyakarta, 2014
- Uno, Hamzah B., *Model Pembelajaran; Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, Cet. I; Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Usman, Husain, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.

- Uwes, Sanusi, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen Cet. II*; Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* Jakarta: Rajawali Pers, 2001.
- Yamin, Martinis dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas: Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran* Jakarta: Gaung Persada, 2009.
- Zubaedi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat: Upaya Menawarkan Solusi Terhadap Problem Sosial Cet. III*; Yogyakarta: PustakaPelajar, 2006.

Sumber Wawancara

- Suriani, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar
- Hasbullah, S.Pd.I, Wakil Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar
- Rosniati, S.Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar
- Kasmi, S.Pd, Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Madrasah Aliyah Bulukunyi. Hasri Dewi, S.Pd.I, Guru Bidang Studi Akidah Akhlak Madrasah Aliyah Bulukunyi
- Hartati, SH, Operator Madrasah Aliyah Bulukunyi Kecamatan Polongbangkeng Selatan Kabupaten Takalar