



**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH
SWASTA NAHDHATUL ULAMA MALINTANG JAE KECAMATAN BUKIT
MALINTANG KABUPATEN MANDAILING NATAL**

TESIS

Oleh

BEKMIN RITONGA

NIM. 15.2310.0077

PADANGSIDIMPUAN

**PROGRAM STUDI
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PADANGSIDIMPUAN**

2017

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA NAHDHATUL ULAMA MALINTANG JAE KECAMATAN BUKIT MALINTANG KABUPATEN MANDAILING NATAL

Oleh

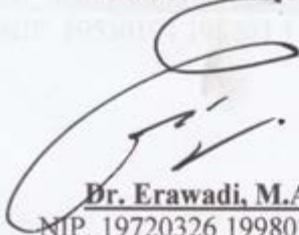
BEKMIN RITONGA

NIM. 15.2310.0077

Dapat disetujui dan disahkan
Sebagai persyaratan untuk Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Pendidikan Agama Islam
Pascasarjana IAIN Padangsidimpuan

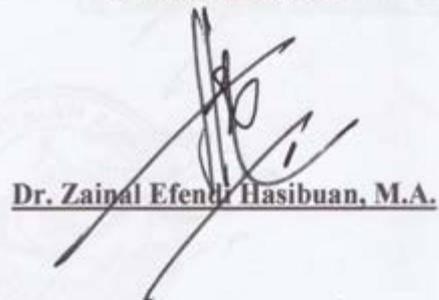
Padangsidimpuan, 27 Oktober 2017

PEMBIMBING I



Dr. Erawadi, M.Ag.
NIP. 19720326 199803 1002

PEMBIMBING II



Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M.A.



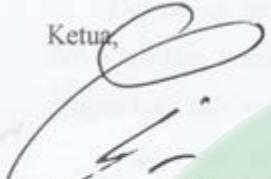
PENGESAHAN

Tesis berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal” atas nama: Bekmin Ritonga, NIM. 15.23100077 Program Studi Pendidikan Agama Islam, telah dimunaqasyahkan dalam sidang Munaqasyah Pascasarjana Program Magister Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan pada tanggal 27 Oktober 2017.

Tesis ini diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana Program Magister Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan.

Padangsidempuan, 27 Oktober 2017
Panitia Sidang Munaqasyah Tesis
Pascasarjana Program Magister
IAIN Padangsidempuan

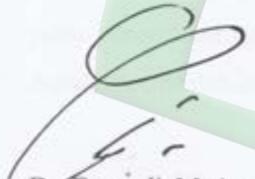
Ketua,


Dr. Erawadi, M. Ag.
NIP: 19720326 199803 1002

Sekretaris

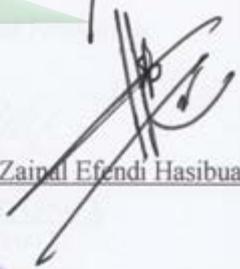

Dr. Juni Wati Sri Rizki, S.Sos., M.A.
NIP: 19780615 200312 2 003

Anggota


Dr. Erawadi, M. Ag.
NIP: 19720326 199803 1002


Dr. Juni Wati Sri Rizki, S.Sos., M.A.
NIP: 19780615 200312 2 003


Dr. Mahmuddin Siregar, M. A.
NIP. 19530104 198203 1 003


Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M. A.

Mengetahui,
Direktur


Dr. Erawadi, M. Ag.
NIP: 19720326 199803 1002



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **BEKMIN RITONGA**
NIM : 15.2310.0077
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Judul Tesis : **KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA
NAHDHATUL ULAMA MALINTANG JAE
KECAMATAN BUKIT MALINTANG
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

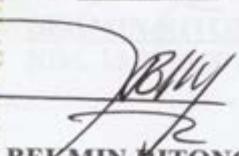
Dengan ini menyatakan menyusun tesis sendiri tanpa minta bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing, dan tidak melakukan plagiasi sesuai dengan kode etik mahasiswa pasal 14 ayat 2.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum dalam pasal 19 ayat 4 kode etik mahasiswa yaitu pencabutan gelar akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padangsidempuan, 27 Oktober 2017

Yang membuat Pernyataan




BEKMIN RITONGA
NIM. 15.2310.0077

**HALAMAN PERSYARATAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai civitas akademik Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **BEKMIN RITONGA**
Nim : 15.2310.0077
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan **Hak Bebas Royalti (Non-exclusive royalty-free right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

‘KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA NAHDHATUL ULAMA MALINTANG JAE KECAMATAN BUKIT MALINTANG KABUPATEN MANDAILING NATAL’

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan berhak menyimpan, mengalihkan media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya:

Dibuat di: Padangsidimpuan
Pada tanggal 27 Oktober 2017
Yang menyatakan



BEKMIN RITONGA
NIM. 15.2310.0077



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022
www.pascastainpsp.pusku.com
email.pascasarjana_stainpsp@yahoo.co.id

Nomor : 700 /In.14/AL/A.PPS/PP.009/09/2017 Padangsidempuan, 14 September 2017
Lampiran : 1 (satu) Berkas
Hal : Penunjukan Pembimbing Tesis
An. Bekmin Ritonga, NIM 15.23100077

Kepada

Yth. 1. Dr. Erawadi, M. Ag.
2. Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M. A.

di -

Tempat.

Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.

Kami do'akan Bapak dalam keadaan sehat dan sukses dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selanjutnya kami mengharapkan kesediaan Bapak untuk masing-masing menjadi pembimbing penulisan tesis atas nama:

Nama : Bekmin Ritonga

NIM : 15.2310 0077

Judul Tesis : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di Madrasah
Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae
Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.

dengan bidang bimbingan sebagai berikut:

- I. Dr. Erawadi, M. Ag. (Isi)
- II. Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M. A. (Metodologi)

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak kami ucapkan terimakasih.


Direktur
Dr. Erawadi, M.Ag.
NIP 19720326 199803 1 002

ABSTRAK

Judul Tesis : **Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal**
Penulis/NIM : BEKMIN RITONGA/ 15.2310.0077
Program Studi : Pendidikan Agama Islam (PAI)

Kepala madrasah merupakan manajer pendidikan di suatu madrasah, sehingga perlu untuk menetapkan standar kualifikasi kepala madrasah. Sejak berdiri tahun 1986 sampai saat ini, Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae telah dijabat lima orang kepala. Peningkatan jumlah siswa dan jenjang pendidikan guru membuat Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae semakin dikenal di masyarakat, hal ini tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah.

Adapun jenis penelitian ini, menggunakan penelitian kualitatif. Sumber data ataupun informan penelitian ini adalah kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumen. Teknik penjaminan keabsahan data yang digunakan adalah perpanjangan keikutsertaan, dan triangulasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif deskriptif.

Dari penelitian yang dilaksanakan diperoleh hasil, yaitu: 1) Kualifikasi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal terbagi menjadi dua bagian, yaitu: Kualifikasi umum kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae sudah memenuhi standar kualifikasi yang berlaku, yaitu memiliki kualifikasi akademik kependidikan, berusia dibawah 56 tahun saat diangkat, berpengalaman mengajar 5 tahun sebelum menjadi kepala madrasah, dan memiliki pangkat III/c. Sedangkan kualifikasi khusus yaitu, kepala madrasah berstatus sebagai guru dan memiliki sertifikat pendidik sebagai guru, dan belum memiliki sertifikat kepala madrasah.

2) Kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal adalah mampu menyusun perencanaan madrasah, Mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, Mampu mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa, Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, Mampu mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa.

ABSTRACT

Thesis Title : **Managerial Competence Head Of Madrasah Tsanawiyah Private Nahdlatul Ulama Malintang Jae Sub District Bukit Malintang Regency Of Mandailing Natal**

Writer / NIM : BEKMIN RITONGA/ 15.2310.0077
Study Program : Islamic Religious Education (PAI)

The head of the madrasah is at the forefront of the advancement and retreat of education in a madrasah, so it is necessary to establish the qualification standard of the madrasah head. Since its establishment in 1986 until today, Private Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae has been held by five heads. Increasing the number of students and the level of teacher education makes Private Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae increasingly known in the community, this is not independent of the managerial competence of the head madrasah.

As for this type of research, using qualitative research. Data source or informant of this research is head of Private Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae. The instruments of data collection used are interview, observation and document. The data validity assurance techniques used are extension of participation, and triangulation. Data analysis used is descriptive qualitative analysis.

From the research, the results obtained are: 1) Qualification of Private Madrasah Tsanawiyah Head Nahdhatul Ulama Malintang Jae Bukit Malintang District Mandailing Natal Regency is divided into two parts, namely: General qualification of the head of private Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae has met the applicable qualification standards, namely having academic qualifications of education, under the age of 56 when appointed, having experience teaching 5 years before becoming head of madrasah, and having the rank of III / c. While the special qualification that is, head of madrasah status as teacher and have certificate of educator as teacher, and not yet have certificate of head of madrasah.

2) Head managerial competence of Private Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae Bukit Malintang District Mandailing Natal Regency is able to develop madrasah planning, Able to develop madrasah organization as needed, Able to lead teachers and staff in the framework of optimal utilization of human resources, Able to manage teachers and staffing in the framework of optimal utilization of human resources, Able to manage madrasah facilities and infrastructure in the framework of optimal utilization, Able to manage students, especially in order to accept new students, student placement, and capacity development of students, Managing curriculum development and teaching and learning activities in accordance with direction and objectives of national education, Able to manage madrasah finance in accordance with accountable, transparent and efficient management principles, Able to create a conducive culture and work climate for student learning.

ملخص

عنوان : الكفاءة الادارية لرئيسالمدرسة فى المدرسة الثانوية الاهلية
نهضة العلماء مالينتانج جائي الحي الفرعي بوكيت مالينتانج
منطقة مانديلينج ناتل
الكاتب / رقم القيد : بيك مين ريتونجا/15.2310.0077
كلية / شعبة : التربية الدينية الاسلامية

رئيس المدرسة هو في طليعة تقدم وتراجع التعليم في المدرسة، لذلك فمن الضروري وضع معيار التأهيل من رأس المدرسة. منذ تأسيسها في عام 1986 وحتى اليوم، وقد عقدت مدرسة خاصة تسانويا نهضاتول العلماء مالينتانج جاي من قبل خمسة رؤساء، زيادة عدد الطلاب ومستوى تعليم المعلمين يجعل المدارس الخاصة تسانوية نهضة علماء مالينتانج جاي معروفة على نحو متزايد في المجتمع، وهذا ليس مستقلا عن الكفاءة الإدارية للمدرسة الرأس. أما بالنسبة لهذا النوع من البحوث، باستخدام البحث النوعي. مصدر البيانات أو المخبر من هذا البحث هو رئيس المدرسة الخاصة تسانويا نهضتول العلماء مالينتانج جاي. أدوات جمع البيانات المستخدمة هي المقابلة والمراقبة والمستندات وتقنيات ضمان صحة البيانات المستخدمة هي امتداد المشاركة والتثليث. تحليل البيانات المستخدمة هو التحليل النوعي الوصفي.

من نتائج البحث، تم الحصول على النتائج التالية: (1) تأهيل المدرسة الخاصة تسانوية رئيس النهضة العلماء مالينتانج جاي بوكيت مالينتانج ديستريكت مانديلينج ينقسم ناتال ريجنسي إلى قسمين هما: التأهيل العام لرئيس المدرسة الخاصة تسانوية نهادات العلماء اجتمعت مالينتانج جاي معايير التأهيل المعمول بها، وهي الحصول على المؤهلات الأكاديمية للتعليم، دون سن 56 عاما عند تعيينه، بعد أن كان لديه خبرة في التدريس قبل 5 سنوات من أن يصبح رئيسا للمدرسة، وله رتبة إي / ج. في حين أن المؤهل الخاص هو، رئيس مركز المدرسة كمدرس ولها شهادة من المعلم كمعلم، وليس لديها حتى الآن شهادة رئيس المدرسة.

(2) الكفاءة الإدارية العليا للمدرسة الخاصة تسانوية نهادات العلماء مالينتانج جاي بوكيت مالينتانج ديستريكت مانديلينج ناتال ريجنسي قادرة على تطوير تخطيط المدرسة، قادرة على تطوير تنظيم المدرسة حسب الحاجة، قادرة على قيادة المعلمين والموظفين في إطار الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، قادرة على إدارة مرافق المدارس والبنية التحتية في إطار الاستخدام الأمثل، قادرة على إدارة الطلاب، وخاصة من أجل قبول الطلاب الجدد، ووضع الطلاب، وتنمية القدرات من والطلاب، وإدارة تطوير المناهج الدراسية وأنشطة التعليم والتعلم وفقا لتوجيه وأهداف التعليم الوطني، قادرة على إدارة تمويل المدرسة وفقا لمبادئ الإدارة مسؤولة وشفافة وفعالة، قادرة على خلق ثقافة مواتية ومناخ العمل لتعلم الطلاب.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Rasa syukur yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan ke hadirat Allah Swt karena atas berkah, rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian dan menuangkan hasilnya dalam tesis ini. Salawat dan salam kepada Rasulullah Saw yang senantiasa menjadi panutan dalam setiap aspek kehidupan serta telah meletakkan dasar-dasar ilmu pengetahuan sehingga sampai pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi seperti sekarang ini.

Tesis yang berjudul. “KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA NAHDHATUL ULAMA MALINTANG JAE KECAMATAN BUKIT MALINTANG KABUPATEN MANDAILING NATAL” merupakan tugas akhir dalam menyelesaikan perkuliahan pada Pascasarjana Program Magister Program Studi Pendidikan Agama Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Padangsidempuan.

Meskipun dalam proses penelitian dan penulisan tesis ini penulis menemui berbagai hambatan, namun berkat kerja keras dan bantuan semua pihak akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL. Rektor Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan.
2. Bapak Dr. Erawadi, M.Ag. Direktur Pascasarjana Program Magister IAIN Padangsidempuan.

3. Bapak Dr. Erawadi, M.Ag. pembimbing I dan Bapak Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M.A. pembimbing II yang dalam penulisan tesis telah banyak memberikan arahan dan bimbingan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
4. Bapak Dr. Sholeh Fikri, M.Ag., sebagai penasihat akademik selama berlangsungnya perkuliahan Pascasarjana Program Magister IAIN Padangsidempuan.
5. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama mengikuti perkuliahan dan pegawai tata usaha yang ikut mensukseskan proses belajar mengajar pada Pascasarjana Program Magister IAIN Padangsidempuan.
6. Ibunda dan Ayahanda serta mertua yang senantiasa memberikan dukungan, doa serta kasih sayang kepada penulis sehingga dapat tegar dan tabah dalam menyelesaikan segala urusan perkuliahan.
7. Istri tercinta Enni Suaidah Dalimunthe, S.Pd.I, serta anak tersayang Muhammad Arif Ritonga yang senantiasa memberikan semangat dalam menyelesaikan studi pada Pascasarjana Program Magister IAIN Padangsidempuan.
8. Seluruh rekan, kerabat dan handai taulan yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam tesis ini, baik di lingkungan kampus maupun di luar kampus yang telah memberikan dukungan moril dan materil kepada penulis selama masa perkuliahan maupun dalam penulisan tesis ini.

Semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua, seraya bermohon kiranya tulisan ini mendapat ridha dari Allah Swt.

Padangsidempuan, 27 Oktober 2017
Penulis

BEKMIN RITONGA
NIM. 15.2310.0077

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab-Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P&K RI no. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin
1	ا	Ali>f	-
2	ب	Ba>	B
3	ت	Ta>	T
4	ث	S a>	S
5	ج	Ji>m	J
6	ح	H}a>	H}
7	خ	Kha>	Kh
8	د	Da>l	d
9	ذ	Z a>l	Z
10	ر	Ra>	R
11	ز	Zai	Z
12	س	Si>n	S
13	ش	Syi>n	Sy
14	ص	S}a>d	S}
15	ض	D}a>d	D}
16	ط	T}a	T}
17	ظ	Z}a>	Z}
18	ع	'Ain	'
19	غ	Gain	G
20	ف	Fa>	F
21	ق	Qa>f	Q
22	ك	Ka>f	K
23	ل	La>m	L
24	م	Mi>m	M
25	ن	Nu<n	N
26	و	Wa>uw	W
27	هـ	Ha>	H
28	ء	Hamzah	'
29	ي	Ya>	

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh : أحمدية ditulis *Ah}madiyyah*

C. *Ta>marbu>t}ah* di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.

Contoh: جماعة ditulis *jama> 'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis *t*

Contoh: كرامة الاولياء ditulis *kara>matul-auliya>'*

D. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*

E. Vokal Panjang

A panjang ditulis *a>*, I panjang ditulis *ī*, dan u panjang ditulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap

fathah + *ya>* tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai* dan fathah + *wāwu* mati ditulis *au*.

G. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata Dipisahkan dengan apostrof (')

Contoh: أنتم مؤنث ditulis *a'antum* مؤنث ditulis *mu'annas/*

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

Contoh: القرآن ditulis *Al-Qur'a>n*

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf 1 diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya.

Contoh: الشيعة ditulis *asy-Syī'ah*

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

J. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Contoh: شيخ الاسلام ditulis *Syaikh al-Isla>m* atau *Syakhul-Islām*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
PENGESAHAN DIREKTUR PASCASARJANA	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	xi
DAFTAR ISI	xiii
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Batasan Istilah.....	11
D. Rumusan Masalah.....	14
E. Tujuan Penelitian	14
F. Kegunaan Penelitian	15
G. Sistematika Pembahasan.....	15
BAB II: LANDASAN TEORI	18
A. Kajian Teori	18
1. Kajian Terhadap Kepala Madrasah	18
a. Pengertian Kepala Madrasah.....	18
b. Standar Kualifikasi Kepala Madrasah	22
c. Tugas Pokok dan dan Fungsi Kepala Madrasah	25
2. Kompetensi Manajerial	37
a. Pengertian Kompetensi dan Manajerial	37
b. Kompetensi Kepala Madrasah	38
c. Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah	46
B. Kajian Terdahulu yang Relevan	68
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	72
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	72
B. Jenis dan Model Penelitian	72
C. Sumber Data	73
D. Teknik Pengumpulan Data	74
E. Teknik Pengelolaan dan Analisis Data	78
F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data.....	80

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	82
A. Temuan Umum	82
1. Sejarah Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal	82
2. Kondisi Guru dan Siswa Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal	84
3. Kondisi Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal	85
4. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae	87
B. Temuan Khusus	88
1. Standar Kualifikasi Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal	88
2. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal	98
 BAB V : PENUTUP	 122
A. Kesimpulan	122
B. Saran-saran	124
 DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemimpin maupun pimpinan banyak menjangkau dalam berbagai kegiatan, misalnya di organisasi politik (parpol), organisasi kemasyarakatan (ormas), organisasi keagamaan, organisasi kepemudaan, pemerintah dan swasta, pendidikan, dan lain sebagainya. Demikian luasnya cakupan yang disentuh sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa permasalahan kepemimpinan ini adalah sesuatu yang akan selalu dan pasti ada dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.¹

Pengetahuan tentang teori kepemimpinan merupakan bantuan yang besar dalam meningkatkan efektivitas sekolah. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi.²

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan sehingga ia diharuskan memiliki kemampuan leadership yang baik. Sebab kepemimpinan sekolah yang baik adalah yang mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, baik dari sisi pembelajaran maupun

¹Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2004), hlm. 21.

²Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 19.

pengembangan sumber daya manusia. Sehingga kepala sekolah juga dituntut untuk mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi sekolah.³

Menurut Sagala, agar dapat menjadi kepala sekolah yang profesional, calon kepala sekolah harus memiliki komitmen untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Ini berarti, setiap kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya secara berkesinambungan, serta melaksanakan tugas dan fungsinya dengan strategi yang tepat.⁴

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Mulyasa, menyatakan bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.⁵

Mulyasa, menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya

³Rina Dwi Etikawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman*, Tesis (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2009).

⁴Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013), hlm. 88.

⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 73.

tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.⁶

Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat.⁷ Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Berbekal kemampuan manajerial yang kuat kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

Dalam suatu organisasi modern, peran lingkungan adalah melakukan sejumlah fungsi, antara lain memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas. Artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para pegawai, merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa seorang pimpinan harus mampu mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah, mengarahkan dan sekaligus mempengaruhi berbagai aktivitas yang

⁶E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 25.

⁷Nagalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 42.

memotivasi berkaitan dengan tugas para anggotanya yang ada di bawahnya. Berkenaan dengan penelitian ini, kemampuan tersebut sangat diperlukan.⁸

Maksudnya, bahwa kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya berkaitan dengan bagaimana seorang kepala sekolah mampu menjalin suatu budaya di sekolah dengan cara menanamkan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya.

Sekolah adalah organisasi lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain.⁹

Ciri- ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana dilembaga ini terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan

⁸Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah* (Malang: Universitas Malang, 2003), hlm. 34.

⁹Depdiknas, *Petunjuk Pengelolaan Administrasi Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdiknas, 1997), hlm. 52.

tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.¹⁰

Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Sesuai dengan karakteristik sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik tersebut, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat di pandang sebagai pejabat formal, sedang di sisi yang lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan yang tidak kalah penting adalah seorang kepala sekolah juga berperan sebagai staf.¹¹

Berhasil baik atau tidaknya pendidikan di sekolah terletak pada kepemimpinan kepala sekolah selaku manajer. Di samping dukungan guru, karyawan, orang tua, siswa, masyarakat, dan lain sebagainya. Kepala sekolah berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sebagai bentuk kemampuan profesionalnya secara fungsional. Dengan kemampuan profesional secara fungsional ini, kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer sekaligus pemimpin yang efektif. Sebagai manajer yang baik kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Hal ini dapat

¹⁰Rina Dwi Etikawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 54.

¹¹Nagalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hlm. 21.

dilakukan kepala sekolah dalam kemampuannya melakukan fungsi-fungsi manajemen yang baik yang meliputi: planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (pengarahan), dan controlling (pengawasan).

Slamet P.H. menyebutkan kompetensi yang wajib dimiliki seorang kepala sekolah untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal sebagai berikut: kepala sekolah harus memiliki wawasan ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar cara yang akan ditempuh (strategi), memiliki kemampuan mengorganisasikan dan menyalurkan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk memenuhi kebutuhan sekolah yang umumnya tidak terbatas, memiliki kemampuan pengambilan keputusan dengan terampil, memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggerakkan bawahannya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya. Disamping itu kemampuan untuk membangun partisipasi dari kelompok-kelompok kepentingan sekolah (guru, siswa, orang tua siswa, dan sebagainya) sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan partisipatif.¹²

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi mutlak dibutuhkan untuk membangun sekolah berkualitas, sekolah efektif, karena kepala sekolah sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah perlu memahami proses pendidikan di sekolah serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat berjalan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

¹²Kompri, *Manajemen Sekolah; Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 4.

Maju mundurnya suatu sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah, karena kepala sekolah berperan sebagai pemegang peran sentral yang menjadi kekuatan penggerak organisasi sekolah. Untuk mewujudkan organisasi sekolah yang efektif dibutuhkan kepala sekolah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi sekolah, tapi juga paham tentang tujuan pendidikan, punya visi masa depan serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan.¹³

Sementara Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah mensyaratkan seorang kepala madrasah yang profesional harus kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistematis; kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; kompeten dalam mengarahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah; kompeten dalam pembinaan kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran; dan kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi secara optimal, sebab itu jika ada satu saja di antara seluruh komponen sistem madrasah yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya.¹⁴

¹³Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah...*, hlm. 54.

¹⁴Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah

Penetapan standar kualifikasi dan kompetensi kepala madrasah tersebut berlaku untuk seluruh lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama. Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae adalah Salah satu lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama. Madrasah ini merupakan madrasah yang dikelola secara mandiri, namun tetap berkoordinasi dengan Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional serta pengelolaan pendidikan berbasis Nahdhatul Ulama Kecamatan Bukit Malintang.¹⁵

Sejak berdiri pada tahun 1986 sampai saat ini, Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae telah memiliki lima orang kepala madrasah, dan saat ini dijabat oleh Bapak Hasanuddin sejak tahun 2015 sampai sekarang, artinya ia telah menjalankan tugas sebagai kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae selama tiga tahun.¹⁶

Hasanuddin selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae melakukan modernisasi pendidikan baik dari segi sistem manajerial, Sumber Daya Manusia (SDM), begitu juga Sumber Daya Alam (SDA) yang berada di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Hal ini sebagaimana wawancara dengan salah satu guru,

¹⁵Hasanuddin, Kepala Madrasah Tsanawiyah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs Swasta NU, 05 Mei 2017.

¹⁶Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

Bapak Ahmad Sakian di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae sebagai berikut:

“Setiap kepala tentunya memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, kalau kepala madrasah sekarang, Bapak Hasanuddin, beliau sangat perhatian masalah administrasi, harus rapi dan terdata, karena itu menjadi laporan untuk pihak yayasan, dalam mengembangkan guru juga beliau sangat memberikan semangat agar guru-guru kembali sekolah untuk mengambil jenjang yang lebih tinggi, begitu juga pengadaan sarana dan prasarana yang menunjang pendidikan di madrasah ini.”¹⁷

Dari data yang diperoleh peneliti tiga tahun belakangan, bahwa jumlah siswa dan sarana dan prasarana mengalami penambahan. Siswa pada tahun ajaran 2015-2016 berjumlah 98 siswa, pada tahun 2016-2017 berjumlah 121, dan pada tahun 2017-2018 (saat ini) berjumlah 154 siswa.¹⁸ Begitu juga dengan status pendidikan guru saat ini semua sudah menyelesaikan pendidikan jenjang sarjana (S1).¹⁹ Hal ini tentunya tidak terlepas dari kemampuan kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae dalam melakukan manajerial penerimaan siswa dan guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

Saat ini, Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae mempunyai *image* yang bagus di mata masyarakat sekitar sehingga masyarakat mempercayakan pendidikan anak-anaknya di sana. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh figur kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Dalam kepemimpinannya kepala madrasah selalu terbuka

¹⁷Ahmad Sakian, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 26 Agustus 2017.

¹⁸Dokumen: Data Jumlah Siswa Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae

¹⁹Dokumen: Data Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae

terhadap kritik dan saran yang konstruktif, dan memberikan keteladanan kepada para pendidik lainnya.²⁰

Dari model pakaian, tradisi di madrasah, stempel sampai dengan logo yang dipakai mengacu pada Nahdhatul Ulama. Pengelolaan madrasah secara vertical di tingkat pusat, yaitu Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Islam. Kementerian Agama bertanggungjawab dalam hal kebijakan, penyusunan rencana dan pengelolaan pendidikan madrasah.²¹

Berangkat dari fenomena dan latar belakang diatas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lapangan (*field research*) tentang kompetensi manajerial kepala sekolah. Dalam penelitian ini penulis mengkhususkannya lagi pada **Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, supaya penelitian ini fokus maka kajian ini dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Standar kualifikasi kepala madrasah terutama pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal
2. Manajerial kepala madrasah dalam mengelola pendidikan di lembaga pendidikan yang dipimpin terutama pada Madrasah Tsanawiyah Swasta

²⁰*Observasi*, Hasanuddin, Kepala Madrasah Tsanawiyah NU Malintang Jae, 05 Mei 2017.

²¹Hasanuddin, Kepala Madrasah Tsanawiyah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs Swasta NU, 05 Mei 2017.

Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

C. Batasan Istilah

Untuk menghindari kesalah pahaman dalam mengartikan kat-kata yang dipakai dalam judul tesis ini, penulis memberi batasan istilah sebagai berikut:

1. Kompetensi adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.²² Kompetensi merupakan kemampuan dalam menguasai tata bahasa atau bahasa secara abstrak atau batiniah.²³ Dari pengertian tersebut, kompetensi dapat dipahami sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Orang yang berkompotensi artinya orang yang memiliki kemapuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam penelitian ini, kompetensi yang dimaksudkan adalah kemampuan yang dimiliki kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

²²Istarani & Intan Pulungan, *Ensiklopedi Pendidikan Jilid I* (Medan: Media Persada, 2015), hlm. 152.

²³Muhyiddin Albarobis, *Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Insan Madani, 2012), hlm. 99.

2. Manajerial adalah pengetahuan manajemen yang diterapkan secara efektif dalam praktik yang mencakup pengetahuan.²⁴ Djamarah mengatakan bahwa manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer. Seorang manajer haruslah menguasai ilmu manajerial dengan baik.²⁵ Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa manajerial adalah suatu tindakan yang berdasarkan pada ilmu manajemen. Dalam penelitian ini, manajerial yang dimaksudkan adalah kemampuan manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
3. Standar adalah kesepakatan-kesepakatan yang telah didokumentasikan yang di dalamnya untuk menjamin suatu barang, produk, proses, atau jasa sesuai dengan yang telah dinyatakan.²⁶ Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa standar merupakan batasan minimal yang harus dipenuhi, ketika satu hal kesepakatan tidak terpenuhi, berarti suatu pekerjaan, barang dan jasa tersebut tidak memenuhi standar. Dalam penelitian ini, standar yang dimaksudkan adalah standar kualifikasi dan

²⁴Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah; Konsep dan Aplikasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm. 43.

²⁵Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 39.

²⁶Yoyon Bahtiar Irianto, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan; Konsep, Teori, dan Model* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm. 71.

standar manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

4. Kualifikasi adalah keahlian yang diperlukan untuk melakukan sesuatu, atau menduduki jabatan tertentu.²⁷ Dalam definisi lain kualifikasi diartikan sebagai hal-hal yang dipersyaratkan baik secara akademis dan teknis untuk mengisi jenjang kerja tertentu. Jadi, kualifikasi mendorong seseorang untuk memiliki suatu “keahlian atau kecakapan khusus”. Dalam dunia pendidikan, kualifikasi dimengerti sebagian keahlian atau kecakapan khusus dalam bidang pendidikan, baik sebagai pengajar mata pelajaran, administrasi pendidikan dan seterusnya. Bahkan, kualifikasi terkadang dapat dilihat dari segi derajat lulusannya.
5. Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran.²⁸ Dalam penelitian ini, kepala madrasah yang dimaksudkan adalah kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal yang sedang aktif, yaitu Bapak Hasanuddin, S.Pd.I.

²⁷Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hlm. 847.

²⁸Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 1995), hlm. 85.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang masalah yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana standar kualifikasi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal
2. Bagaimana kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Standar kualifikasi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal
2. Kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

F. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai:

- a. Sebagai bahan masukan kepada pemerintah daerah tentang standar kualifikasi kepala madrasah yang harus dipenuhi setiap kepala madrasah yang ditunjuk untuk memimpin madrasah
- b. Sebagai bahan masukan kepada penyelenggara pendidikan swasta tentang standar kualifikasi kepala madrasah yang harus dipenuhi setiap kepala madrasah yang ditunjuk untuk memimpin madrasah
- c. Masukan kepada kepala madrasah tentang kompetensi manajerial di lingkungan madrasah yang dipimpin.

2. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran tentang pengembangan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika tesis penelitian ini terdiri dari lima bab dan beberapa pasal, agar pembaca lebih mudah memahami isinya maka akan dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

Bab pertama yaitu pendahuluan merupakan komponen masalah, di dalamnya terdiri dari beberapa pasal yang meliputi latar belakang masalah,

berisi deskripsi atau beberapa argumentasi peneliti berkenaan dengan masalah atau fenomena yang diangkat sebagai masalah penelitian. Fokus masalah, peneliti membatasi masalah apa saja yang akan diteliti, sehingga penelitian akan lebih terarah. Rumusan masalah, merupakan rumusan dari batasan masalah yang akan diteliti berupa pertanyaan dan akan diberikan jawaban setelah penelitian berlangsung di lapangan. Tujuan penelitian, memperjelas apa yang menjadi tujuan dari penelitian sesuai dengan rumusan masalah yang ada. Kegunaan penelitian, hasil penelitian agar dapat memberi manfaat bagi setiap orang yang membutuhkan. Batasan istilah, berisikan bahwa istilah yang ada di dalam judul diberi batasan atau dipertegas makna, sesuai dengan apa yang dimaksud oleh peneliti agar tidak terjadi simpang siur pemahaman. Sistematika Pembahasan, yaitu menjelaskan akan hal-hal apa saja yang dibahas di dalam tesis

Bab kedua yaitu komponen tinjauan pustaka, di dalamnya terdiri dari beberapa pasal yang meliputi kajian teori, berisikan teori atau konsep yang dapat mendukung masalah penelitian agar dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Penelitian terdahulu, memuat hasil penelitian peneliti sebelumnya yang memiliki kemiripan dengan masalah penelitian yang akan diangkat. Bertujuan agar penelitian yang diangkat bukan merupakan pengulangan tetapi penelitian yang dapat menghasilkan suatu hasil ilmiah yang baru.

Bab ketiga yaitu komponen metodologi penelitian, di dalamnya terdiri dari beberapa pasal yang meliputi waktu dan Lokasi Penelitian, berisi tentang

waktu dan lokasi penelitian dilakukan. Jenis Penelitian, berisi tentang beberapa penjelasan dari jenis penelitian dilihat dari beberapa aspek. Sumber Data, berisi tentang subjek yang menjadi sumber data dalam penelitian. Instrumen Pengumpulan Data, dijelaskan beberapa alat atau instrumen yang akan dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Teknik Pengolahan dan Analisis Data, menjelaskan tentang langkah-langkah atau teknik dalam mengolah dan menganalisis data. Teknik Pengecekan Keabsahan Data, menjelaskan beberapa langkah yang dilakukan peneliti dalam memperoleh data di lapangan.

Bab keempat, yaitu komponen hasil penelitian, meliputi tentang deskripsi data hasil penelitian, berisi tentang hasil yang telah diperoleh di lapangan dari masing-masing rumusan masalah yang ada. Pembahasan hasil penelitian tentang: 1) Standar kualifikasi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal, 2) Kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

Bab kelima yaitu komponen penutup, meliputi akan hal-hal yang dibahas berisi tentang kesimpulan, beberapa kesimpulan yang telah diperoleh, merupakan kesimpulan jawaban dari rumusan masalah yang ada. Saran-saran, disampaikan kepada beberapa kalangan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kajian Terhadap Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Secara bahasa, kepala diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau dalam sebuah lembaga. Mengenal aritinya memimpin, mengetahui seluk-beluk administrasi.¹ Sedangkan madrasah merupakan kata tempat dari kata *درس-يدرس* yang artinya belajar menjadi tempat belajar.² Madrasah adalah sekolah yang berciri khas agama Islam. Berkenaan dengan hal ini, maka madrasah ibtidaiyah, tsanawiyah dan aliyah memiliki kurikulum yang sama dengan sekolah pada tingkat pendidikan dasar dan pendidikan menengah, ditambah dengan ciri keislamannya yang tertuang dalam kurikulum, yaitu memiliki mata pelajaran agama yang lebih dari sekolah umum.³

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru

¹Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hlm. 691.

²Ahmad Warson Munawwir, *Al-Munawwir Kamus Arab-Indonesia* (Surabaya: Pustaka Progressif, 2002), hlm. 398.

³Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), hlm. 112.

yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴ Kepala madrasah adalah pimpinan tertinggi di madrasah di mana di dalam madrasah terdapat beberapa komponen di antaranya adalah guru, siswa, staf dan lainnya.

Dengan demikian kepala madrasah dapat diartikan: “Cara atau usaha kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/ berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.⁵

Keberhasilan kepala madrasah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh kehandalan manajemen sekolah yang bersangkutan; sedangkan kehandalan manajemen sekolah sangat kuat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan sekolahnya. Hal ini tidak berarti peranan kepala madrasah hanya sekedar pemimpin (*leader*) tetapi masih banyak lagi peranan lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar menengah dikenal dengan singkatan EMALSIM yaitu *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.⁶

Dalam teori mutakhir kepala madrasah haruslah memiliki 23 kompetensi kepala madrasah, yaitu: (1) penyusunan program sekolah, (2) monitoring dan evaluasi, (3) manajemen kelembagaan, (4) kompetensi

⁴Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 1995), hlm. 83.

⁵Departemen Agama, *Manajemen Madrasah* (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, Proyek Pembinaan Perguruan Agama Islam Tingkat Menengah, 2001), hlm. 9.

⁶Saifudin, “Gaya Kepemimpinan Kepala MTsN Gondowulung Bantul (Studi kasus di MTsN Gondowulung Bantul)” *Tesis* (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2008), hlm. 47.

manajerial, (5) manajemen sarana dan prasarana, (6) pengembangan diri, (7) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, (8) wawasan pendidikan, (9) supervisi pendidikan, (10) manajemen kesiswaan, (11) memberdayakan sumberdaya, (12) manajemen waktu, (13) manajemen bimbingan dan konseling, (14) laporan akuntabilitas kinerja sekolah (LAKIS), (15) jiwa kepemimpinan, (16) koordinasi, (17) memahami budaya sekolah, (18) menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah, (19) sistem informasi manajemen, (20) proses pengambilan keputusan, (21) akreditasi sekolah, (22) manajemen keuangan, (23) memiliki dan melaksanakan kreativitas dan jiwa kewirausahaan.⁷

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Dikatakan sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksana program pendidikan tiap-tiap sekolah. Dapat dilaksanakan atau tidaknya tujuan pendidikan itu, sangat tergantung kepada kecakapan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan.⁸

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.⁹

⁷Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2004), hlm. 42.

⁸Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 20.

⁹Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 84-85.

Di samping menjalankan tugas-tugas manajerial, kepala madrasah berperan penting untuk menjalankan kepemimpinan untuk memajukan pengajaran. Konsep sekolah sebagai pusat pengembangan kurikulum menambah dimensi baru terhadap fungsi kepala madrasah.¹⁰

Setelah kepala madrasah itu diangkat baik oleh pemerintah, yayasan, maupun organisasi yang mengangkatnya maka kepala madrasah tugasnya, jam kerjanya rata-rata melebihi jam kerja guru dan karyawan non guru.¹¹ Karenanya kepala madrasah seringkali harus berada di madrasah sebelum orang lain datang, dan masih di madrasah sesudah orang lain pulang. Tugas berat ini menjadi alasan mengapa disiplin madrasah begitu penting dilaksanakan dengan sepenuh hati pada semua subsistem madrasah.¹²

Penilaian kepala madrasah adalah penilaian terhadap prestasi jabatan, yang secara ideal merupakan penilaian prestasi dalam penetapan dan pencapaian sasaran yang dapat diverifikasi dan prestasi sebagai pemimpin. Prestasi dinilai dalam konteks bagaimana kepala madrasah melakukan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran dan kegiatan sekolah yang bermutu.¹³

Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa kepala madrasah adalah orang yang bertanggung jawab terhadap maju dan mundurnya

¹⁰Wasty Sumanto, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hlm. 6-62.

¹¹Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajement Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Yogyakarta: UIN SUKA, 2015), hlm. 162.

¹²Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 32.

¹³Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 173.

pendidikan, perkembangan fisik dan administrasi di madrasah, sehingga seorang kepala madrasah harus memiliki kualifikasi dalam menjalankan tugas-tugasnya.

b. Standar Kualifikasi Kepala Madrasah

Kepala Sekolah/Madrasah harus memiliki berbagai standar tertentu yang telah ditentukan. Penentuan standar dilakukan agar kinerja pemimpin madrasah dapat berjalan dengan efektif, efisien, memahami berbagai persoalan madrasah, tepat dalam mengambil keputusan (*desicion marking*) dan mampu memberi solusi masalah (*problem solving*) atas masalah yang dihadapi lembaga.¹⁴

Untuk dapat diangkat sebagai kepala madrasah, seseorang wajib memenuhi standar Kepala Sekolah/Madrasah yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari standar kualifikasi dan standar kompetensi.

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-

¹⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 58.

- kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.¹⁵

Standar kualifikasi kepala madrasah secara umum memiliki empat kriteria yaitu, memiliki jenjang pendidikan serendah-rendahnya Diploma IV atau Strata 1 (S1). Jika merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru di mana guru serendah-rendahnya memiliki pendidikan Diploma IV (D-IV) atau Sarjana (S1),¹⁶ tidak terdapat perbedaan secara akademik terhadap standar kualifikasi antara kepala madrasah sebagai pemimpin dan guru sebagai orang yang dipimpin.

Sedangkan kualifikasi khusus kepala madrasah adalah meliputi:

- 1) Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru TK/RA;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA; dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 2) Kepala madrasah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 3) Kepala madrasah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

¹⁵Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

¹⁶Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

- 4) Kepala madrasah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 5) Kepala madrasah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK; dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 6) Kepala madrasah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB; dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala SLB/SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- 7) Kepala madrasah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut:
 - a) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala madrasah;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan; dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala madrasah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.¹⁷

Pada umumnya, standar kualifikasi khusus sebagai kepala di setiap jenjang pendidikan baik Taman Kanak-kanak (TK), dasar, menengah dan atas, seorang kepala harus memiliki sertifikat pendidik dan sertifikat kepala madrasah. Standar kualifikasi khusus ini seharusnya mengikat dan benar-benar tidak dapat diangkat menjadi kepala ketika poin-poin tersebut belum terpenuhi.

¹⁷Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

c. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Madrasah

Sejalan dengan uraian kepemimpinan di atas, kepemimpinan dalam organisasi sekolah secara umum sama. Kepala madrasah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Wahjosumidjo mengartikan bahwa Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁸

Sementara Rahman mengungkapkan bahwa Kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di sekolah.¹⁹

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memanaj segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah Rusyan menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memberikan

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 83.

¹⁹Rahman, dkk., *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Jatinangor: Alqaprint, 2006), hlm. 106.

motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan kepala madrasah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggungjawab kepala madrasah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala madrasah.²⁰

Sejauh mana kepala madrasah mampu menciptakan gairah kerja dan sejauh mana kepala madrasah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat.²¹

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi.²² Oleh sebab itu, perlu adanya kebersamaan. Rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik.

Menurut Supriadi ada tujuh indikator keberhasilan seorang kepala madrasah sebagai berikut.²³

- 1) Kepala madrasah sebagai Manajer.
- 2) Kepala madrasah sebagai Pemimpin.

²⁰A. Tabrani Rusyan, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru* (Cianjur: Dinamika Karya, 2000), hlm. 93.

²¹Nagalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 42.

²²Rina Dwi Etikawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 72.

²³Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2000), hlm. 268.

- 3) Kepala madrasah sebagai Wirausaha.
- 4) Kepala madrasah sebagai Pencipta Iklim Kerja.
- 5) Kepala madrasah sebagai Pendidik.
- 6) Kepala madrasah sebagai Administrator.
- 7) Kepala madrasah sebagai Penyelia.

Siswandari juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian dan integritas serta kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan orang lain, untuk mencapai tujuan sesuai dengan sasaran. Hal tersebut di atas meliputi kepribadian, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.²⁴

Mulyasa, kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.²⁵

Pendapat tersebut di atas mengandung arti bahwa kepala madrasah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah selaku pimpinan tertinggi.

²⁴Siswandari, *Kompetensi Manajerial; Materi Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah* (Jakarta: LPPKS, 2015), hlm. 1.

²⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 98.

Mulyasa menyampaikan bahwa seorang kepala madrasah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi:²⁶

- 1) kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik),
- 2) kepala madrasah sebagai manajer,
- 3) kepala madrasah sebagai administrator,
- 4) kepala madrasah sebagai *supervisor*,
- 5) kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin),
- 6) kepala madrasah sebagai inovator,
- 7) kepala madrasah sebagai motivator.

Kepala madrasah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala madrasah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya.²⁷

Kepala madrasah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.²⁸

²⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hlm. 99.

²⁷Nagalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hlm. 35.

²⁸Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandar Lampung: Universitas Lampung, 2013), hlm. 43.

1) Kepala madrasah sebagai Edukator atau Pendidik

Sebagai edukator, kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Berkenaan dengan hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala madrasah, terutama dalam terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.²⁹

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.³⁰

Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala madrasah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor

²⁹Suharsimi Arikunto, *Penilaian Program Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Dikti, 2009), hlm. 73.

³⁰Haris Amirullah dan Budiyo, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hlm. 49.

0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh mengajar.³¹

Kepala madrasah sebagai pimpinan dalam lembaga pendidikan seharusnya adalah orang memiliki kemampuan dalam mengajar, bukan hanya untuk siswa, akan tetapi para guru dan staf yang ia pimpin, baik dalam hal administrasi maupun kependidikan.

2) Kepala madrasah sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.³²

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk

³¹Nagalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hlm. 63.

³²Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah...*, hlm. 73.

meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.³³

Dari penjelasan tersebut, seorang kepala madrasah dituntut agar menguasai ilmu manajemen agar dapat memberdayakan segala potensi yang dimiliki madrasah baik itu Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki guru dan karyawan begitu juga dengan Sumber Daya Alam (SDA) dari sarana dan prasarana madrasah.

3) Kepala madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.³⁴ 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. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional.³⁵

Kepala madrasah, dalam melaksanakan tugas-tugas operasional,

³³Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 82.

³⁴Suharsimi Arikunto, *Penilaian Program Pendidikan...*, hlm. 83.

³⁵Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Malang: Kencana, 2008), hlm. 32.

sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian pada hakekatnya kepala madrasah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.³⁶

Kepala madrasah juga berorientasi terhadap tugas, kepala madrasah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya.³⁷ Dengan demikian, efektivitas kerja kepala madrasah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu ketika para tenaga kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.³⁸

Kepala madrasah yang memiliki kecakapan administrasi mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Ia berorientasi terhadap tugas, kepala madrasah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga

³⁶Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan...*, hlm. 83.

³⁷Suharsimi Arikunto, *Penilaian Program Pendidikan...*, hlm. 23.

³⁸Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 35.

kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya.

4) Kepala madrasah sebagai Supervisor

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah. Agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.³⁹

Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervise pendidikan, dan memanfaatkan hasilnya. Hasil supervisi bermanfaat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan sekolah.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan atau guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala madrasah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru seniornya untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya, (2) meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah juga harus berupaya

³⁹Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 41.

menjadikan sekolah sebagai sarana belajar yang lebih efektif.⁴⁰

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

5) Kepala madrasah sebagai Leader

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁴¹

Kepribadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.⁴²

Pengetahuan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan, (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan

⁴⁰Suharsimi Arikunto, *Penilaian Program Pendidikan....*, hlm. 73.

⁴¹Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah....*, hlm. 110.

⁴²Suharsimi Arikunto, *Penilaian Program Pendidikan....*, hlm. 63.

karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.⁴³

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

6) Kepala madrasah sebagai Inovator

Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel. Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*, program akselerasi dan lain-lain.⁴⁴

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

⁴³Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 50.

⁴⁴Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 54.

7) Kepala madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektivitas dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).⁴⁵

Mulyasa menyatakan bahwa kepala madrasah merupakan orang yang memiliki kemampuan profesional yang bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi mendukung keberhasilan pembelajaran.⁴⁶

Dari penjelasan tentang tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dapat disimpulkan bahwa seorang kepala madrasah harus mampu berperan aktif sebagai manajer, pemimpin, wirausaha, pencipta iklim kerja, pendidik, administrator, dan sebagai penyelia. Hal ini dimaksudkan agar lembaga yang ia pimpin dapat berubah lebih baik lagi dari sebelumnya dan mampu menumbuhkan kembangkan potensi yang dimiliki madrasah.

⁴⁵Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 87.

⁴⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesion...*, hlm. 37.

2. Kompetensi Manajerial

a. Pengertian Kompetensi Manajerial

Kompetensi adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.⁴⁷

Kompetensi merupakan kemampuan dalam menguasai tata bahasa atau bahasa secara abstrak atau batiniah.⁴⁸

Sedangkan manajerial adalah pengetahuan manajemen yang diterapkan secara efektif dalam praktek yang mencakup pengetahuan.⁴⁹

Sedangkan Djamarah mengatakan bahwa manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer. Seorang manajer haruslah menguasai ilmu manajerial dengan baik.⁵⁰

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengatur, mengoordinasikan dan menggerakkan para bawahan ke arang pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi. Dalam organisasi yang berukuran besar, kesempatan manajer untuk mengadakan kontrak dengan seluruh bawahan relatif sangat kecil.⁵¹

Lebih-lebih dalam organisasi yang besar yaitu organisasi yang ruang lingkup operasinya nasional atau internasional. Dengan demikian,

⁴⁷Istarani & Intan Pulungan, *Ensiklopedi Pendidikan Jilid I* (Medan: Media Persada, 2015), hlm. 152.

⁴⁸Muhyiddin Albarobis, *Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Insan Madani, 2012), hlm. 99.

⁴⁹Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah; Konsep dan Aplikasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm. 43.

⁵⁰Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 39.

⁵¹Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Rosdakarya, 2009), hlm. 29.

kegiatan mengintegrasikan, mengoordinasikan dan menggerakkan para bawahan oleh manajer puncak dilakukan melalui pendelegasian wewenang kepada manajer dan manajer pengawas.⁵²

Kemampuan manajerial tidak begitu saja muncul. Kemampuan ini lahir dari suatu proses yang panjang yang terjadi secara perlahan-lahan melalui proses pengamatan dan belajar. Bukti dari kemampuan manajerial adalah sejauh mana kelompok kerja yang dipimpinnya mampu berkinerja secara optimal. Dalam hal ini, manajer di semua tingkatan harus mampu menunjukkan bahwa mereka sanggup dekat secara emosional dengan bawahan sehingga bawahan memberikan dukungan dengan komitmen yang kuat pada kelompok kerjanya.

b. Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi kepala madrasah yang terdiri dari, kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial, yaitu sebagai berikut:

1) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian kepala madrasah sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional adalah:⁵³

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

⁵²Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 49.

⁵³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Pengelolaan pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah dituntut berkepribadian yang baik serta berakhlak mulia, mampu mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah. Sebagai kepala madrasah diharapkan memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin dan memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri serta terbuka dalam melaksanakan tugas.

2) Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan yang dimiliki kepala madrasah sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional adalah sebagai berikut:⁵⁴

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

⁵⁴Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kepala madrasah diharapkan memiliki naluri kewirausahaan dan memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi. Kepala madrasah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha.

3) Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi yang dimiliki kepala madrasah sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional adalah sebagai berikut:⁵⁵

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

⁵⁵Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

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

Supervisi pendidikan merupakan salah satu dari fungsi pokok administrasi pendidikan. Berbagai fungsi administrasi pendidikan yang dimaksudkan adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, kepegawaian, pembiayaan dan penilaian. Seluruh fungsi administrasi pendidikan tersebut semestinya berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya. Supervisi sebagai salah satu fungsi yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dengan fungsi yang lainnya.⁵⁶

Peran supervisi dapat dilaksanakan berbagai pihak, namun dalam penelitian ini fokus elaborasi pada supervisi yaitu yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dalam hubungan dengan hal ini, supervisi yang dimaksudkan adalah supervisi pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala madrasah.⁵⁷

Supervisi akademik di sekolah yang dilaksanakan oleh kepala madrasah khususnya supervisi pembelajaran terhadap guru-guru merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dan menjadi suatu keniscayaan. Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor merupakan bagian yang integral dengan fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang lainnya.⁵⁸

⁵⁶Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁵⁷Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 41.

⁵⁸Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 96.

Supervisi pendidikan merupakan salah satu dari fungsi pokok administrasi pendidikan. Berbagai fungsi administrasi pendidikan yang dimaksudkan adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, kepegawaian, pembiayaan dan penilaian. Seluruh fungsi administrasi pendidikan tersebut semestinya berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya. Supervisi sebagai salah satu fungsi yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dengan fungsi yang lainnya.⁵⁹

Disebut penting karena setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan supervisi, maka dalam hubungan isu kebijakan mengenai supervisi pendidikan sangat menarik untuk dikaji, terutama kebijakan supervisi di tingkat persekolahan. Peran supervisi dapat dilaksanakan berbagai pihak, namun dalam penelitian ini fokus elaborasi pada supervisi yaitu yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dalam hubungan dengan hal ini, supervisi yang dimaksudkan adalah supervisi pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala madrasah.⁶⁰

Supervisi akademik di madrasah yang dilaksanakan oleh kepala madrasah khususnya supervisi pembelajaran terhadap guru-guru merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dan menjadi suatu keniscayaan. Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor merupakan bagian yang integral dengan fungsi-fungsi administrasi pendidikan

⁵⁹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁶⁰Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 32.

yang lainnya.⁶¹

Kepala madrasah merupakan sosok sentral yang menjadi tumpuan dalam pengambilan kebijakan di sekolah, baik sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Kepala madrasah merupakan orang yang bertanggungjawab penuh akan keberhasilan pendidikan di sekolah.

4) Kompetensi Sosial.

Kompetensi sosial yang dimiliki kepala madrasah sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional adalah sebagai berikut:⁶²

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

Kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi sosial agar mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat. Kepala madrasah dapat bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

5) Kompetensi Manajerial

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin sekaligus manajer yaitu orang yang memimpin dan mengelola manajemen sekolah yang

⁶¹Ulbert Silalahi, *Asas-asas Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1996), hlm. 23.

⁶²Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

harus memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan dan harus memahami fungsi-fungsi dasar manajemen. Tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada petugas yang telah ditunjuk, dikoordinasikan dengan anggota kelompok sehingga terbentuk kerjasama yang kompak sebagai patner kerja kepala madrasah untuk melaksanakan program kerja yang telah digariskan.⁶³

Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical*, *human* dan *conceptual*. Dengan memiliki ketiga keterampilan dasar tersebut di atas, kepala madrasah dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan ketentuan, sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Maka dari itu kemampuan manajerial kepala madrasah ditandai oleh kemampuan untuk mengambil keputusan (*decision making*) dan tindakan secara tepat, akurat dan relevan.⁶⁴

Ketiga kemampuan manajerial kepala madrasah tersebut ditandai dengan kemampuan dalam merumuskan, mengoordinasikan pelaksanaan program kerja, baik dengan dewan guru maupun dengan yang lainnya yang terkait dalam pendidikan suatu kemampuan dalam melakukan evaluasi terhadap program kerja sekolah yang telah dilaksanakan. Penerapan kemampuan manajerial kepala madrasah di atas, pada akhirnya akan tertuju pada penyelenggaraan dan pencapaian

⁶³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁶⁴Akhmad Sudrajat, *Komeptensi Kepala Sekolah...*, hlm. 42.

mutu pendidikan di lingkungannya.⁶⁵

Maksudnya bahwa kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya adalah berkaitan dengan bagaimana seorang kepala madrasah mampu menjalin suatu budaya di sekolah dengan cara menanamkan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya.⁶⁶

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan dalam organisasi ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.⁶⁷

Lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya.⁶⁸

⁶⁵Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 116.

⁶⁶Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 62.

⁶⁷Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Kepala Sekolah...*, hlm. 48.

⁶⁸Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 152.

Demikian pula, lingkungan sosial psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya.

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa seorang pimpinan harus mampu mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah, mengarahkan dan sekaligus mempengaruhi berbagai aktivitas yang memotivasi berkaitan dengan tugas para anggotanya yang ada di bawahnya. Berkenaan dengan penelitian ini, maka kemampuan tersebut sangat diperlukan.

c. Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Sebagai pimpinan satuan pendidikan, kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi manajerial sebagai berikut:

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan

Perencanaan merupakan penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan.⁶⁹ Sedangkan menurut Ibrahim Bafadal, perencanaan adalah sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan semua aktivitas yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan.⁷⁰ Jadi perencanaan adalah segala sesuatu dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang sebelum

⁶⁹M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2008), hlm. 47.

⁷⁰Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 42.

melaksanakan suatu program agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan.

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam penyusunan perencanaan madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah,
- b) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik
- c) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
- d) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
- e) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RABS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
- f) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
- g) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.⁷¹

⁷¹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Dari indikator tersebut dapat dilihat bahwa seorang kepala madrasah harus dapat memetakan arah pendidikan lembaga yang ia pimpin sejak awal tahun ajaran baru sampai lima tahun kedepan, serta tahapan-tahapan pencapaian perencanaan tersebut, bahkan kepala madrasah juga harus benar-benar mampu menuangkan rencana tersebut dalam bentuk dokumen.

2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:

Organisasi secara umum adalah memberi struktur atau susunan dalam penyusunan penempatan orang-orang pada suatu kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing. Dalam suatu susunan atau struktur organisasi dapat dilihat bidang, tugas dan fungsi masing-masing kesatuan serta hubungan vertikal horizontal antara kesatuan-kesatuan tersebut.⁷²

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan organisasi madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
- b) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
- c) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
- d) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan

⁷²Indriyo Gitosudarmo & Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: BPF, 2007), hlm. 8.

- e) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik
- f) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
- g) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.⁷³

Target pengembangan organisasi meliputi (1) hubungan antarpribadi, (2) proses kelompok, (3) proses antarkelompok, (4) keseluruhan organisasi, wawasan dan membangun keterampilan. Pengembangan organisasi dirancang untuk meningkatkan efektivitas individu, dan mendorong penyesuaian dan pertumbuhan pribadi. Teknik yang digunakan adalah bimbingan dan konseling, dan pelatihan kepekaan.⁷⁴

Dari penjelasan di atas tersebut, melakukan pengembangan organisasi berkaitan dengan merancang seperangkat struktur aktivitas untuk memperbaiki beberapa aspek dari organisasi. Seperangkat aktivitas tidak harus merupakan prosedur yang kaku, pengembangan organisasi umumnya hanya penentuan urutan aktivitas yang longgar yang disesuaikan dengan situasi.

- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

⁷³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁷⁴Indriyo Gitosudarmo & Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian...*, hlm. 23.

Kepemimpinan sebagai bagian dari fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Secara etimologis istilah kepemimpinan dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia Jhon Echols merupakan terjemahan dari kata *leadership* (bahasa Inggris), yang berarti kepemimpinan.⁷⁵ Sementara itu, kata kepemimpinan berasal dari akar kata pemimpin, yang berarti seseorang yang dikenal oleh dan berusaha untuk mempengaruhi para pengikutnya, untuk merealisasikan apa yang menjadi visinya.⁷⁶

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam memimpin guru dan staf di madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
- b) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah
- c) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
- d) Mampu membangun kerjasama tim (*team work*) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah
- e) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing
- f) Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya
- g) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah

⁷⁵Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 2007), hlm. 351.

⁷⁶Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 214.

- h) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
- i) Mampu menerapkan manajemen konflik.⁷⁷

Dari pengertian dan indikator tersebut, bahwa kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping memiliki dan mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik dalam mengelola madrasah, kepala madrasah juga dituntut untuk berinisiatif dan berkomunikasi yang baik dengan guru dan tata usaha. Kepala madrasah juga harus mampu mengembangkan kegiatan untuk meningkatkan proses belajar mengajar ataupun kegiatan lainnya dalam pengembangan intelektual maupun emosional.

- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

Pengelolaan sama dengan manajemen sebagai sebuah usaha pencapaian tujuan yang diinginkan dengan membangun suatu lingkungan atau suasana yang dinamis dan harmonis terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang dalam kelompok terorganisasi.⁷⁸ Birokrasi sebagai salah satu sistem dalam pemerintahan, di dalamnya ditandai dengan berbagai indikasi, seperti kedudukan yang bersifat hierarki, hubungan otoritas, fungsi-fungsi

⁷⁷Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁷⁸Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan...*, hlm. 210.

khusus, peraturan dan undang-undang yang mengatur pengelolaan, tugas-tugas, interaksi dengan lingkungan yang mendukung.⁷⁹

Kepegawaian disebut juga personalia dan pegawainya disebut juga personel atau karyawan. Pegawai pada suatu madrasah ialah mereka yang tergabung dalam suatu sekolah untuk melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.⁸⁰

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola guru dan staf madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah
- b) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah
- c) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
- d) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah
- e) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.⁸¹

Jadi, pengelolaan guru dan staf dalam madrasah terdiri dari sumber daya, pertanggung jawaban, kurikulum, personil madrasah, sedangkan pengelolaan tenaga staf terdiri dari: Perencanaan dan evaluasi, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, pengelolaan iklim madrasah.

⁷⁹Harina Yuhetty, *Model Pusat Sumber Belajar* (Jakarta: Pustekkom Depdiknas, 2005), hlm. 42.

⁸⁰Burhanuddin, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah* (Jakarta: Diknas, 2010), hlm. 23.

⁸¹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

- 5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal

Sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dan berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien.⁸² Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola sarana dan prasarana madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah
- b) Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- c) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah
- d) Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
- e) Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.⁸³

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah harus memiliki kompetensi dalam bidang pengelolaan sarana dan prasarana madrasah agar kegiatan pendidikan berjalan lebih efektif. Bukan hanya pemanfaatan sarana dan prasarana, namun juga harus cakap dalam pengadaan dan perawatan sarana prasarana yang dimiliki dan yang dibutuhkan madrasah.

⁸²Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hlm. 1268.

⁸³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

- 6) Mampu mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola hubungan masyarakat dengan madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
- b) Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
- c) Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.⁸⁴

Dari penjelasan tersebut, maka penggunaan atau pemakaian sarana dan prasarana pendidikan di madrasah merupakan tanggungjawab kepala madrasah pada setiap jenjang pendidikan. Untuk kelancaran kegiatan tersebut, bagi kepala madrasah yang mempunyai kemampuan dalam mengelola dan memanfaatkan sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah agar dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

- 7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa

Manajemen peserta didik dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut

⁸⁴Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

masuk madrasah sampai dengan mereka lulus madrasah.⁸⁵ Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola kesiswaan madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah
- b) Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
- c) Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
- d) Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan
- e) Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa
- f) Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
- g) Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.⁸⁶

Mengacu kepada berbagai kegiatan tentang efektivitas Manajemen kesiswaan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka pengawasan pembinaan kesiswaan merupakan salah satu elemen penting dalam pendidikan dan merupakan sasaran utama dalam peningkatan kualitas pendidikan yang nantinya akan berkontribusi terhadap upaya peningkatan efektivitas pendidikan dalam madrasah.

- 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional

pengelolaan kurikulum berkaitan dengan pengelolaan pengalaman belajar yang membutuhkan strategi tertentu sehingga

⁸⁵Burhanuddin, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah...*, hlm.. 72.

⁸⁶Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

menghasilkan produktifitas belajar bagi siswa. Pengelolaan kurikulum harus diarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa agar tujuan pendidikan dapat tercapai.⁸⁷

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan kurikulum madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.
- b) Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
- c) Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik
- d) Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan
- e) Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan
- f) Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran
- g) Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
- h) Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran
- i) Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
- j) Mampu mengelola penyusunan jadwa pelajaran per semester

⁸⁷Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 32.

- k) Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.⁸⁸

Pengelolaan Kurikulum harus diarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa. Untuk menghadapi perkembangan zaman yang akan terus berubah secara dinamis kita perlu senantiasa mempersiapkan diri kita dalam menghadapi segala perubahan terhadap sesuatu. Sama dengan kurikulum yang setiap zamanya pasti mengalami perubahan dan perkembangan kita harus bisa menyikapi dan mengaplikasikan perubahan tersebut secara bijak dan fleksibel.

- 9) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien

Pendanaan pendidikan ada 3 jenis biaya pendidikan, yaitu biaya satuan pendidikan, biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan, serta biaya pribadi peserta didik.⁸⁹ Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola keuangan madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
- b) Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
- c) Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi

⁸⁸Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁸⁹Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.

- d) Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.⁹⁰

Pendanaan pendidikan saat ini dapat dikelompokkan menjadi biaya personalia dan operasi nonpersonalia. Biaya personalia, terdiri dari gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta tunjangan yang melekat pada gaji dan biaya nonpersonalia adalah biaya untuk bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain-lain.⁹¹

Jadi, dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di madrasah, perlu pengelolaan sumber daya terpadu antara sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta dana. Ketiganya saling terkait satu sama lain. Dalam hal ini kepala sekolah dituntut untuk mengatur keuangan madrasah dengan sebaik-baiknya sehingga ada kegiatan yang semestinya mendapat prioritas pendanaan tapi tidak memperoleh anggaran.

⁹⁰Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁹¹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasional Nonpersonalia untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB).

- 10) Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah

Tatausaha dapat dirumuskan sebagai segenap rangkaian kegiatan meliputi, menghimpun data, mencatat data, mengolah data, menyajikan data, melaporkan data, menyimpan untuk kepentingan pembuatan kebijakan internal maupun eksternal madrasah.⁹²

Jadi pengertian ketatausahaan madrasah adalah suatu rangkaian kegiatan pengelolaan organisasi kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang secara sistematis dan teratur untuk mencapai suatu tujuan. Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola ketatausahaan madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
- b) Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat
- c) Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
- d) Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.⁹³

Dari penjelasan tersebut, maka kepala madrasah harus mampu mengelola tata usaha madrasah, karena tata usaha bukan bagian dari kegiatan manajerial semata, melainkan lebih luas dari pada itu. Dengan kata lain kegiatan tata usaha madrasah ikut serta mengembangkan produktivitas dan kinerja kepala madrasah, para

⁹²Winardi, *Manajemen Perkantoran dan Pengawasan* (Bandung: Mandar Maju, 2000), hlm. 13.

⁹³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

wakil-wakilnya dan guru-guru yang melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar.

- 11) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah

Layanan khusus di madrasah pada dasarnya ditetapkan dan di organisasikan untuk mempermudah atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di madrasah. Pelayanan khusus diselenggarakan di madrasah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di madrasah.⁹⁴ Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola unit layanan khusus madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
- b) Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
- c) Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
- d) Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
- e) Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
- f) Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.⁹⁵

Kepala madrasah sebagai pimpinan satuan pendidikan bertugas dan bertanggungjawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan

⁹⁴Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2009), hlm. 93.

⁹⁵Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik.

- 12) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah:

Wirausaha adalah seorang pembuat keputusan yang membantu terbentuknya sistem ekonomi perusahaan yang bebas. Sebagaimana besar pendorong perubahan, inovasi, dan kemajuan di perkonomian kita akan datang dari para wirausaha; orang-orang yang memiliki kemampuan untuk mengambil reasiko dan mempercepat pertumbuhan ekonomi.⁹⁶

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak
- b) Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah
- c) Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah.⁹⁷

Dari indikator tersebut, kepala madrasah harus mampu membangun relasi dan *network* dengan sesama wirausahawan karena dengan begitu proses pembelajaran dan pengetahuan akan kewirausahawan akan berkembang. Semakin banyaknya *network* atau

⁹⁶Justin G. Longenecker, & dkk., *Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil Buku I* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 4.

⁹⁷Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

relasi juga akan menciptakan peluang-peluang dalam mengembangkan dan mencapai usaha yang baik.

- 13) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa

Iklim kerja adalah istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variable perilaku yang mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi system manajemen organisasi. Iklim kerja juga merupakan teori-teori yang menjelaskan sasaran dan prosedur untuk mencapai tujuan.⁹⁸

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa di madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
- b) Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah
- c) Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.⁹⁹

Dari uraian tersebut, dapat dipahami bahwa Iklim kerja dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja, sehingga kepala madrasah dituntut agar mampu menciptakan iklim dan budaya kerja yang kondusif.

⁹⁸P. Stephen Robbins, *Organizational Behavior; Elevent Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2007), hlmm. 716.

⁹⁹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

- 14) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan

Sistem informasi pendidikan adalah suatu sistem dalam madrasah yang merupakan kombinasi yang terdiri dari manusia, fasilitas, teknologi dan pengendalian yang berfungsi untuk mengolah data menjadi informasi yang bermanfaat untuk madrasah.¹⁰⁰

Komponen sistem informasi pendidikan dalam madrasah di antaranya yaitu sumber daya manusia (kepala madrasah, guru, karyawan, dan peserta didik), sumber daya *software*, sumber daya *hardware*, sumber daya jaringan, dan sumber daya data (dasar data dan pengetahuan).¹⁰¹

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola sistem informasi madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi
- b) Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan
- c) Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah
- d) Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah.¹⁰²

Dari uraian tersebut, dapat dipahami bahwa sistem informasi pada setiap madrasah juga dapat meningkatkan daya saing madrasah bersangkutan dengan sekolah lain, dengan adanya sistem informasi

¹⁰⁰Elis Ratna Wulan, *Komunikasi dan Teknologi Informasi* (Bandung: Batic Press, 2010), hlm. 9.

¹⁰¹Agus Mulyanto, *Sistem Informasi (Konsep dan Aplikasi)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 31.

¹⁰²Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

segala informasi yang berkaitan dengan madrasah akan mudah dan cepat diakses bagi mereka yang membutuhkan khususnya calon peserta didik baru.

- 15) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah
- b) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.¹⁰³

Dengan pemanfaatan teknologi informasi di dalam dunia pendidikan, diharapkan akan mampu menggeser sifat pendidikan yang cenderung *introvet* (tertutup) menjadi *ekstrovet* (terbuka) dan lebih proaktif, sehingga akan semakin memberdayakan proses belajar mengajar menjadi lebih kreatif dan kompetitif.¹⁰⁴

Dengan adanya teknologi informasi seluruh aktivitas belajar semakin dimudahkan dari segi materi pendidikan, penilaian dan aktivitas belajar mengajar didalam kelas maupun diluar kelas.

- 16) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa

¹⁰³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

¹⁰⁴Elis Ratna Wulan, *Komunikasi dan Teknologi Informasi...*, hlm. 93.

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah
- b) Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel
- c) Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan
- d) Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya.¹⁰⁵

Dengan demikian, supervisi ditujukan kepada penciptaan atau pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Sehingga kepala madrasah harus dapat membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel.

- 17) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku

Indikator kompetensi manajerial kepala madrasah dalam melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah
- b) Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.¹⁰⁶

Pelaksanaan tugas pokok manajerial kepala madrasah di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi, dimaksudkan untuk

¹⁰⁵Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

¹⁰⁶Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya.¹⁰⁷ Karena upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala madrasah.

Sudrajat, menyatakan bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab kepala madrasah.¹⁰⁸ Oleh karena itu, Mulyasa menyatakan bahwa dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala madrasah dibidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala madrasah dengan baik. Paradigma baru manajemen pendidikan, sedikitnya kepala madrasah harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, entrepreneurship* (EMASLIME)¹⁰⁹.

Agar dapat menjadi kepala madrasah yang profesional, Sadili, harus memiliki komitmen untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Ini berarti, setiap kepala madrasah dituntut untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya secara berkesinambungan, serta melaksanakan tugas dan fungsinya dengan strategi yang tepat.¹¹⁰

¹⁰⁷Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 48.

¹⁰⁸Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Kepala Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 40.

¹⁰⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hlm. 93.

¹¹⁰Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hlm. 92.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Mulyasa menyatakan bahwa tidak semua kepala madrasah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.¹¹¹

Mulyasa menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah semakin penting untuk ditingkatkan “sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional”.¹¹²

Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Dengan kemampuan manajerial yang kuat, kepala madrasah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

¹¹¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hlm. 73.

¹¹²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hlm. 25.

B. Kajian Terdahulu yang Relevan

1. Made Puja Setyawan, menulis tesis berjudul “Kompetensi manajerial kepala madrasah Menengah Kejuruan (studi kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar) pada Progra Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung, 2016.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana kepala madrasah merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, menggunakan rancangan studi kasus, data diperoleh dari wawancara berupa pendapat, tanggapan, informasi, konsep dan keterangan yang berbentuk uraian dalam mengungkapkan masalah, kajian dokumen dan observasi lapangan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) ada perencanaan program menggunakan prinsip *bottom up*, 2) ada perancangan pengorganisasian staf mengacu kepada peraturan yang ada dengan tetap mengakomodasi hak atas tunjangan sertifikasi, 3) pelaksanaan program berangkat dari penyusunan visi, misi, dan 4) pengawasan program dilaksanakan dengan sistem berjenjang di jurusan dan unit masing-masing. Adapun faktor pendukungnya meliputi a) adanya komunikasi yang baik, b) penerapan undang-undang dan peraturan, c) pengawasan yang memastikan bahwa masing-masing individu fokus pada tugas pokoknya, d) tersedianya instrumen pengawasan yang berfungsi sebagai pencatatan aktivitas tiap

individu dalam organisasi. Faktor penghambatnya meliputi a) padatnya kegiatan, b) terbatasnya waktu, dan c) terbatasnya dana.¹¹³

2. Taufik Husen Ansori, menulis tesis berjudul “Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al-Huda Pasutan Mertoyudan Kabupaten Magelang, pada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan proses managemennya menggunakan cara dengan berbagai tahap yakni perencanaan, personalia, kesiswaan, keuangan dan sarana prasarana. Departemen pendidikan kebudayaan dalam panduan manajemen sekolah menjelaskan bahwa tahap pelaksanaan kurikulum di sekolah melalui beberapa tahap yaitu: perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan dan pengendalian. Namun demikian kepala MTs Al-Huda berupaya melakukan terobosan guna meningkatkan mutu pendidikan termasuk penataan manajemen kurikulum secara optimal.¹¹⁴

3. Abdul Wahid Ahmadi, menulis tesis berjudul “Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisem guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri.

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mengetahui perencanaan kompetensi manajerial; (2) pelaksanaan kompetensi manajerial; (3) dan evaluasi kompetensi manajerial kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo

¹¹³Made Puja Setyawan, “Kompetensi manajerial kepala Sekolah Menengah Kejuruan (studi kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar)” *Tesis*, (Lampung: Universitas Lampung, 2016).

¹¹⁴Taufik Husen Ansori, “Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mts Al-Huda Pasutan Mertoyudan Kabupaten Magelang” *Tesis*, (Yogyakarta : Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010).

Wonogiri dalam meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan penelitian diskriptif kualitatif. Subyeknya yaitu kepala sekolah. Adapun informannya yakni wakil kepala sekolah dan guru. Teknik pengumpulan data (1) observasi, (2) wawancara dan (3) dokumentasi. Data yang terkumpul dilakukan pemeriksaan keabsahan data, menggunakan triangulasi, dengan verifikasi dan pengecekan mengenai kecukupan referensi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif. Hasil penelitian ini adalah: (1) Perencanaan kompetensi manajerial yang dilakukan oleh kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan(*need assesment*); (b) Melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah; (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan; (d) dilakukan dalam rapat kerja. (2) Pelaksanaan kompetensi manajerial dalam meningkatkan profesionalisme guru yang dilakukan oleh kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri meliputi: (a) Mengikutkan dalam diklat, seminar, maupun workshop; (b) Studi lanjut; (c) Revitalisasi MGMP; (d) Membentuk forum silaturahmi antar guru; (e) Meningkatkan kesejahteraan guru; (f) Penambahan fasilitas penunjang; (g) Mengoptimalkan bimbingan konseling; (h) Studibandung ke sekolah lain, dan (i) sertifikasi guru. Sedangkan (3) evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri meliputi: (a) melakukan supervisi, baik secara personal maupun kelompok; (b) Teknik yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak

langsung (*non directive*); (c) Aspek penilaian dalam supervisi adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa, RPP, dan silabus; (d) menggunakan format SKP/DP3.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini ditentukan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal. Peneliti memilih madrasah ini dengan alasan bahwa penelitian sejenis belum pernah dilaksanakan. Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan, dimulai sejak bulan Mei 2017 sampai dengan bulan Oktober 2017.

Adapun rinciannya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

No	Waktu	Kegiatan
1	Mei	Obeservasi Awal kelapangan
2	Mei	Penyusunan Proposal Tesis
3	Juni	Pengajuan Proposal Tesis
4	Juli	Seminar Proposal
5	Agustus	Penelitian Kelapangan
6	September	Penulisan Tesis
7	September - Oktober	Bimbingan Tesis
8	Oktober	Sidang Munaqasyah

Tabel 1: Rincian Waktu dan Kegiatan Pelaksanaan Penelitian

B. Jenis dan Model Penelitian

Ditinjau dari segi tempat adalah penelitian lapangan (*field research*). Sedangkan berdasarkan pendekatan, jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri

dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.¹

Berdasarkan metode, penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu menggambarkan fakta yang ada di lapangan. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel gejala atau keadaan.²

Dari uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang diambil dari lapangan penelitian yaitu Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing . Data informasi disajikan dengan bentuk deskriptif sesuai dengan fakta yang ditemukan dari lokasi penelitian.

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.³ Dalam hal ini, peneliti menggunakan sumber data primer dan skunder:

1. Data primer yaitu sumber pokok yang dijadikan sebagai rujukan utama. dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

¹Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), hlm. 3.

²Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, cet. Ke-2, 1993), hlm. 310.

³Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. 32, 2014), hlm. 157.

2. Data skunder yaitu sumber data pendukung yang dijadikan dalam penelitian ini adalah:
 - a. Wakil kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal
 - b. Guru-guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal
 - c. Dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data dari sumber data primer dan skunder, maka teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh objek alat indera.⁴ Teknik ini peneliti gunakan untuk mendapatkan data melalui pengamatan langsung terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki meliputi kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam kaitannya dengan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.

⁴Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 145.

2. Wawancara

Wawancara yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden.⁵ Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan dan perolehan data guna menjawab rumusan masalah yang telah diajukan.⁶

Dalam melaksanakan wawancara peneliti membawa pedoman yang hanya garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan. Tanya jawab ini dilakukan oleh peneliti terhadap sumber data primer dan sumber data skunder guna mendapatkan data mengenai standar kualifikasi dan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.

Adapun wawancara dilakukan untuk mendapatkan data tentang:

a. Standar kualifikasi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal, yaitu:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV)
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah berusia maksimal 56 tahun
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c

⁵Masri Singarimbun, dkk., *Metode Penelitian Survei* (Jakarta: LP3ES, 1989), hlm. 192.

⁶Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif, dilengkapi dengan Contoh Proposal dan Laporan Penelitian ...*, hlm. 194.

- 5) Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
- 6) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan
- 7) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

b. Kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal, yaitu:

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- 2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- 5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- 6) Mampu mengelola hubungan sekolah–masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah
- 7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa
- 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional

- 9) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- 10) Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah
- 11) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah
- 12) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- 13) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa
- 14) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- 15) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah
- 16) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa
- 17) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu sekumpulan data yang terbentuk tulisan seperti dokumen, buku-buku, majalah, peraturan-peraturan, catatan harian

dan sebagainya.⁷ Metode ini digunakan untuk menggali data tentang sejarah dan profil Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal serta mengkonfirmasi data yang telah ditemukan dari hasil observasi dan wawancara dalam penelitian yang memfokuskan untuk mencari standar kualifikasi dan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.

E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁸

Dalam penelitian ini, teknis analisis data yang akan diterapkan adalah:

1. Reduksi data, yaitu dilakukan dengan cara:
 - a. Mengidentifikasi adanya satuan, yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian.

⁷Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hlm. 144.

⁸Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 248.

- b. Membuat koding, yaitu memberikan kode pada setiap satuan agar tetap dapat ditelusuri data/satuannya, berasal dari sumber mana.⁹

Mereduksi data yang dilakukan peneliti adalah dengan cara mengidentifikasi data yang ada kaitannya dengan penelitian selanjutnya dilakukan koding (memberikan tanda) agar mudah ditelusuri.

2. Kategorisasi data, yaitu dilakukan dengan cara:

- a. Menyusun kategori, yaitu memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan.
- b. Setiap kategori diberi nama yang disebut label.¹⁰

Kategorisasi data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara memilah-milah setiap data yang telah direduksi untuk dijadikan satu kategori.

3. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan. Cara yang digunakan bervariasi, dapat menggunakan perbandingan kontras, menemukan pola dan tema, pengklasteran (pengelompokan), dan menghubungkan-hubungkan satu sama lain. Makna yang ditemukan peneliti harus diuji kebenarannya, kecocokannya, dan kekokohnya.¹¹

Penarikan kesimpulan yang dilakukan peneliti dalam hal ini dengan cara menghubungkan-hubungkan guna menemukan kebenaran, kecocokan dan kekokohan hasil temuan.

⁹Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 288.

¹⁰Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 288.

¹¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 340.

F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Guna memperkuat pencermatan kesahihan data hasil temuan, maka peneliti melakukan lima kegiatan berikut ini:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai.¹² Hal ini menuntut peneliti agar terjun ke lokasi dan dalam waktu yang cukup panjang guna mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data.¹³

Perpanjangan keikutsertaan yang dilakukan penulis adalah, langsung terjun ke lokasi penelitian guna meneliti tentang standar kualifikasi dan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.

2. Ketekunan/Keajegan Pengamatan

Keajegan pengamatan artinya mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.¹⁴

Dalam penelitian ini, penulis mendalami data yang diperoleh dari lapangan kemudian mengkonfirmasi dengan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan temuan penelitian sehingga mendapatkan data yang akurat.

¹²Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*..., hlm. 327.

¹³Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*..., hlm. 328.

¹⁴Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*..., hlm. 329.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹⁵ Triangulasi dilakukan untuk membandingkan data yang telah diperoleh penulis dari lapangan dan pendalaman data, sehingga data lebih akurat.

Triangulasi data pada penelitian ini menggunakan lebih dari satu metode pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama karena sebagian besar data diperoleh melalui wawancara.

Peneliti melakukan wawancara dengan sumber data primer. Hasil wawancara tersebut kemudian peneliti telaah lagi dengan hasil pengamatan yang peneliti lakukan selama masa penelitian untuk mengetahui standar kualifikasi dan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.

¹⁵Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 330.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Sejarah Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae berlokasi di Jl. Lintas Medan – Padang Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal Provinsi Sumatera Utara dengan batas-batas lokasi sebagai berikut: (a) Sebelah barat berbatasan dengan Rumah Penduduk; (b) Sebelah utara berbatasan dengan Rumah Penduduk; (c) Sebelah selatan berbatasan dengan rumah penduduk; dan (d) Sebelah Timur berbatasan dengan Rumah Penduduk.¹ Itu artinya bahwa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae berada di tengah-tengah rumah penduduk. Kurang lebih 50 meter dari pinggir jalan raya.

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae berawal dari adanya inisiatif tokoh-tokoh agama dan masyarakat. Pada tahun 1986 para tokoh agama dan masyarakat mengadakan rapat yang bertempat di salah satu rumah warga. Berdasarkan hasil kesepakatan dan kebulatan tekad dalam kegiatan rapat tersebut menghasilkan beberapa keputusan antara lain: (a) Menyetujui berdirinya Madrasah Tsanawiyah dengan nama Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama di bawah naungan Nahdhatul Ulama Ma'arif dengan standar pelajaran Ma'arif

¹Dokumen: Surat Izin Operasional Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae

Nahdhatul Ulama; (b) membentuk pengurus madrasah. (c) Dalam melaksanakan kegiatannya pengurus harian dibantu oleh beberapa proses pembelajaran secara gotong-royong. (d) Pencarian dana dengan mengedarkan tabungan beras untuk diedarkan ke masyarakat.²

Madrasah Tsanawiyah di Malintang Jae secara resmi berdiri dengan nama Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae atau disingkat dengan MTs NU Malinjtag Jae dan yayasannya adalah lembaga Pendidikan Ma'arif NU Malintang, tetapi sesiring dengan perkembangan pendidikan, karena MTs NU Malintang Jae berada dalam wadah Kementerian Agama, pada tahun 2016 semua madrasah swasta harus berada dalam pengelolaan yayasan maka lembaga harus berubah menjadi yayasan. Sehingga nama yayasannya sejak tahun 2016 berubah menjadi Yayasan Pendidikan Ma'arif NU Malintang.³

Sejak berdiri sampai sekarang, Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae telah dipimpin beberapa kepala madrasah, sebagai mana dalam tabel berikut ini:

No	Nama Kepala Madrasah	Tahun Mejabat
1	Abdul halim Nasution	1986-1989
2	Abdul Salam Sihombing	1990-2009
3	Ahmad Sukri Hasibuan, SPdI	2010-2011
4	Muhammd Kholid,SPdI	2012-2014
5	Hasanuddin,SPdI	2015-sekarang

Sumber: Dokumen MTs NU Malintang Jae

Tabel di atas menunjukkan bahwa pimpinan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae sejak awal melaksanakan pendidikan sampai

²Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

³Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

sekarang telah dipimpin lima orang, yaitu Abdul Halim Nasution sebagai kepala pertama menjabat selama empat tahun (1986-1989), Abdul Salam Sihombing menjabat selama sembilan belas tahun (1990-2009), Ahmad Sukri Hasibuan menjabat selama dua tahun, Muhammad Kholid menjabat selama tiga tahun, dan Hasanuddin menjabat tiga tahun (2015-sekarang).

Kepala madrasah yang paling lama adalah Abdul Salam Sihombing selama sembilan belas tahun, Abdul Halim Nasution selama empat tahun, Muhammad Kholid selama tiga tahun, Hasanuddin selama tiga tahun (aktif), dan Ahmad Sukri Hasibuan selama dua tahun.

2. Kondisi Guru dan Siswa Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

Guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae kecamatan Bukit Mlintang Kabupaten Mandailing Natal tahun pelajaran 2016/2017 berjumlah 14 orang yang terdiri dari 1 orang guru (PNS) dan 13 orang guru bestatus Guru Tetap Yayasan (GTY), dan 1 orang tenaga kependidikan. Latar belakang pendidikan guru S1 dengan berbagai jurusan. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada lampiran.

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal memiliki 6 (enam) ruang belajar dengan jumlah sebanyak 154 (seraratus lima puluh empat) siswa yang terdiri laki-laki 72 (tujuh puluh dua) orang dan perempuan 82 (delapan puluh dua) orang. Untuk lebih jelasnya mengenai jumlah siswa dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3: Keadaan Siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Malintang Jae Kecamatan Bukit Mlintang Kabupaten Mandailing Natal Tahun Ajaran 2016/2017.

No	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	VII ^A	16	12	28
2	VII ^B	14	12	26
3	VIII ^A	10	14	24
4	VIII ^B	7	11	18
5	IX ^A	13	16	29
6	IX ^B	12	17	29
	Jumlah	72	82	154

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Malintang Jae Kecamatan Bukit Mlintang Kabupaten Mandailing Natal Tahun Ajaran 2016/2017 secara keseluruhan berjumlah 154 siswa yang dibagi dalam enam kelas, yaitu 28 siswa kelas VIIA, 26 siswa kelas VIIB, 24 siswa kelas VIIIA, 18 siswa kelas VIIIB, 29 siswa kelas IXA, dan 29 siswa kelas IXB. Berdasarkan jenis kelamin, siswa di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Malintang Jae didominasi oleh perempuan dengan jumlah 82 siswa, sedangkan laki-laki sebanyak 72 siswa. Artinya, siswa perempuan lebih banyak sepuluh orang dibandingkan dengan siswa laki-laki.

3. Kondisi Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

a. Ruang Kelas dan Pengelolaannya

Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae memiliki 6 ruang kelas untuk kegiatan belajar mengajar. Ukuran ruang sudah standar sesuai dengan peraturan pemerintah. Dalam setiap kelas dikelola oleh seorang wali kelas yang ditunjuk langsung oleh Kepala Madrasah. Semua yang berkaitan dengan keindahan dan penataan ruang diserahkan sepenuhnya

kepada wali kelas tata letak meja dan kursi siswa, maupun hiasan-hiasan dinding yang mendukung kegiatan pembelajaran siswa.

Posisi ruang kelas diatur berdasarkan kelompok belajar secara berurutan mulai dari kelas VII^A dan VII^B. Kemudian dilanjutkan dengan kelas VIII^A dan VIII^B dan kemudian kelas IX^A dan IX^B.

b. Perpustakaan

Ruang perpustakaan pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae ditata sedemikian rupa sehingga memberikan rasa nyaman bagi siswa dan guru untuk menggali informasi dan menelaah buku untuk menambah wawasan pengetahuan meskipun ruang perpustakaan yang ada belum memenuhi Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP).

Dalam wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

“Untuk buku-buku yang ada pada perpustakaan ada yang berasal dari pemberian Kementerian Agama Pusat melalui Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dan sebagian ada Bantuan dari Kementerian Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, dan ada pula yang dibeli sendiri dengan menggunakan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Untuk dana DIPA kami tidak punya sebab madrasah ini statusnya swasta. Untuk membeli buku kami biasanya menentukan skala prioritas dan perencanaan bersama guru mata pelajaran karena dana BOS sesuai dengan kemampuan yang bisa disisihkan dari penerimaan BOS setiap periodenya itupun hanya untuk memenuhi satu buku untuk satu orang siswa.⁴

Adapun koleksi buku yang ada di perpustakaan lebih mengutamakan buku-buku mata pelajaran. Tetapi untuk menambah wawasan pengetahuan ditambah dengan majalah, surat kabar, resume, kliping, kumpulan soal-soal Ujian Nasional (UN) dan ujian madrasah.

⁴Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

c. Laboratorium

Laboratorium pada Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae hanya ada satu, yaitu laboratorium Bahasa, sementara laboratorium IPA dan laboratorium komputer belum ada. Untuk laboratorium bahasa dikelola oleh guru mata pelajaran bahasa Indonesia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, bapak Ibrohim, mengatakan:

“Kami hanya memiliki satu Laboratorium, yakni laboratorium bahasa. Namun, kami pihak madrasah berusaha dengan membuat proposal untuk pembangunan laboratorium IPA dan laboratorium komputer. Proposal sudah sering dikirim baik ke Kementerian Agama pusat dan kabupaten maupun ke Kementerian Pendidikan namun sampai hari ini belum ada realisasi. Padahal lahan yang kami punya masih luas untuk pembangunan sarana prasarana.”⁵

Kepala madrasah juga mengatakan sebagai berikut:

“Tugas dan tanggung jawab pengelolaan laboratorium Bahasa tersebut diserahkan sepenuhnya pada pengelola, baik berkaitan dengan jadwal kegiatan pembelajaran, kebersihan, keamanan, dan mempersiapkan peralatan yang dibutuhkan guru yang akan melaksanakan praktik di laboratorium untuk pembelajaran maupun hal-hal lain yang berkaitan dengan kenyamanan dan perbaikan alatnya.”⁶

4. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

Untuk memudahkan koordinasi dalam pelaksanaan program kerja di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, dibentuk struktur organisasi Madrasah yang terdiri dari:

Ketua Yayasan : Mhd. Yusuf

Kepala Madrasah : Hasanuddin, S.Pd.I

⁵Ibrohim, Wakil Kepala Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 12 Mei 2017.

⁶Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 12 Mei 2017.

Ketua Komite	: Lobe Umar Ritonga
Wakamad Kurikulum	: Ibrohim,SHi S.Pd.I
Wakamad Kesiswaan	: Saprawani Nst, S.Pd.I
Wakamad Humas	: Partolongan,SPdI
Wakamad Sarana Prasarana	: Ahmad Sakian
Kepala Tata Usaha	: Seri Wahyuni,SPd
Pengelola Lab. Bahasa	: Fitri Rukiah,SPd
Pengelola Perpustakaan	: Seri Wahyuni,SPd

Untuk lebih jelasnya mengenai Struktur Organisasi Madrasah TsanawiyahNahdhatul Ulama Malintang Jae dapat di lihat pada lampiran tesis ini.

B. Temuan Khusus

1. Standar kualifikasi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

Penelitian yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal untuk mengetahui standar kualifikasi kepala madrasah mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Terdapat standar kualifikasi umum yaitu minimal akademik pada jenjang sarjana (S1), berusia maksimal 56 tahun pada saat pengangkatan, memiliki pengalaman mengajar 5 tahun sebelum menjadi kepala, dan kepangkatan

minimal III/c. untuk menelusuri itu, peneliti melakukan pengumpulan data melalui studi dokumen dan wawancara dengan kepala Madrasah begitu juga dengan guru-guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

Studi dokumen yang dilakukan terhadap akademik kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae terlihat bahwa kepala madrasah telah memiliki ijazah pendidikan sarjana (S1) yang dikeluarkan oleh Sekolah Tinggi Agama Islam Tapanuli (STAITA) Padangsidempuan pada tahun 2009 pada Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam.⁷

untuk memperkuat data, peneliti melakukan wawancara dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, bapak Hasanuddin sebagai berikut:

“Alhamdulillah, saya sudah menyelesaikan pendidikan jenjang sarjana. Saya memperolehnya dari STAITA Padangsidempuan pada tahun 2009 dari Fakultas Tarbiyah jurusan Pendidikan Agama Islam, saya juga punya rencana untuk melanjutkannya pada jenjang magister (S2) namun karena keterbatasan waktu dan lainnya saat ini belum terlaksanakan, tetapi niat itu masih tetap ada sampai sekarang.”⁸

Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae menyatakan bahwa ia telah menyelesaikan pendidikan sarjana (S1), dari Sekolah Tinggi Agama Islam Tapanuli (STAITA) Padangsidempuan pada tahun 2009 pada Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam, hal ini dibuktikan dengan photo copy ijazah yang ditunjukkannya langsung kepada peneliti saat

⁷Dokumen: Ijazah dan Transkrip nilai Sarjana atas nama Hasanuddin.

⁸Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

wawancara.⁹ Selain itu, kepala Madrasah dalam meningkatkan pengetahuannya mesih memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikannya pada jenjang magister, walaupun pada saat ini belum terlaksana.

Wawancara dengan beberapa guru di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, yang dilakukan peneliti berkaitan dengan jenjang pendidikan kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, adalah sebagai berikut:

Bapak Ahmad Sakian mengatakan:

“Bapak kepala memang sudah selesai pendidikan sarjana (S1), saya kurang tahu pada tahun berapa, yang pasti beliau lebih duluan menyelesaikan pendidikan pada waktu itu di STAITA Padangsidempuan, lagian itu bisa dilihat di papan informasi tenaga pendidik di kantor madrasah.”¹⁰

Bapak Partolongan mengatakan:

“Saya tidak tahu tentang riwayat pendidikan bapak Hasanuddin, tapi kalau pendidikan sarjananya itu saya tahu dari teman-teman, yang pasti beliau yang saya tahu sudah selesai pendidikan sarjana dari Medan, itu saja, kalau jurusannya saya kurang tahu.”¹¹

Di waktu yang lain, peneliti melakukan wawancara dengan guru yang lain sebagai berikut:

“Data yang ada di madrasah menunjukkan kalau bapak kepala madrasah sudah selesai pendidikan sarjana, photo copy ijazahnya ada ini pak (menunjukkan photo copy ijazah). Beliau tamat pada tahun 2009 dari STAITA Padangsidempuan.”¹²

Dari wawancara yang diperoleh dari guru-guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae,

⁹*Observasi*, Ijazah Sarjana Atas Nama Hasanuddin, S.Pd.I. Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

¹⁰Ahmad Sakian, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 26 Agustus 2017.

¹¹Partolongan, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 8 September 2017.

¹²Seri Wahyuni, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 3 September 2017.

Bapak Hasanuddin telah memiliki pendidikan sarjana (S1) sebagai salah satu standar kualifikasi kepala madrasah.

Standar kedua, adalah berusia maksimal 56 tahun pada saat pengangkatan sebagai kepala madrasah. Penelitian melakukan studi dokumen untuk mengetahui usia kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae saat diangkat menjadi kepala madrasah.

Berdasarkan Kartu Tanda Penduduk (KTP) yang dimiliki oleh Bapak Hasanuddin, terlihat bahwa beliau lahir pada tanggal 02 September 1981, kemudian tahun pengangkatan Bapak Hasanuddin sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae pada tahun 2015. Artinya, Bapak Hasanuddin diangkat menjadi kepala madrasah pada usia 34 tahun, standar kualifikasi kepala madrasah berdasarkan usia tidak menghalangi Bapak Hasanuddin untuk menjadi kepala madrasah.¹³

Untuk memperkuat data tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Hasanuddin, sebagai berikut:

“Sebenarnya saya lahir satu tahun lebih tua dari KTP saya, yaitu tahun 1980, tapi yang tertulis di KTP tanggal 02 September 1981. Saya tidak tau kenapa dulu orang tua saat mendaftarkannya ke sekolah saya itu dimudaka satu tahun, akhirnya semua data harus disesuaikan dengan ijazah SD saya.”¹⁴

Selanjutnya, peneliti menanyakan tahun pengangkatan sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae sebagai berikut:

“Saya diangkat menjadi kepala di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae pada tahun 2015, SK nya ada, bisa bapak

¹³Dokumen: Kartu Tanda Penduduk (KTP) Atas Nama Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae

¹⁴Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

lihat di kantor nanti. Saya menggantikan Bapak Muhammad Kholid sebelumnya yang sudah mengabdikan kurang lebih selama tiga tahun.”¹⁵

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa Bapak Hasanuddin diangkat menjadi kepala pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae berusia 34 tahun bila dilihat dari Kartu Tanda Penduduk (KTP) namun, bila dilihat dari pengakuannya, ia berusia 35 tahun, karena pada saat pengurusan KTP beliau memundurkan tahunnya satu tahun.¹⁶

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae sebagai berikut:

Ibu Fitri Rukiah mengatakan:

“Bapak kepala saat diangkat menjadi kepala di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae belum terlalu tua, saya tidak tahu pasti berapa usianya, yang pasti kalau umurnya belum sempatlah 56 tahun, bahkan 40 tahun saja belum sempat.”¹⁷

Bapak Partaonan mengatakan:

“Usia Bapak Hasanuddin itu lebih tua dua tahun dari saya, jadi kalau masalah usia saat diangkat menjadi kepala madrasah belum sempat 56 tahun, saya saja masih berumur 35 tahun, berarti bapak itu sekarang baru berusia 37an tahun.”¹⁸

Dari hasil wawancara yang dilakukan baik dari sumber data primer maupun data sekunder yaitu guru-guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae dapat dipahami, bahwa dari segi usia, Bapak Hasanuddin diangkat menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae memenuhi standar kualifikasi kepala madrasah.

¹⁵Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

¹⁶*Observasi*, Kartu Tanda Penduduk (KTP) Atas Nama Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae

¹⁷Fitri Rukiah, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 6 September 2017.

¹⁸Partolongan, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 8 September 2017.

Standar kualifikasi sebagai kepala madrasah secara umum lainnya adalah memiliki pengalaman mengajar 5 tahun sebelum menjadi kepala. Untuk mengetahui hal tersebut, peneliti melakukan studi dokumen terhadap Surat Keputusan (SK) mengajar yang dimiliki oleh Bapak Hasanuddin sebelum diangkat menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae.¹⁹

Peneliti menelusuri dokumen tentang pengangkatan sebagai guru pengajar yang dimiliki oleh Bapak Hasanuddin. Peneliti langsung meminta dan menanyakannya kepada Bapak Hasanuddin. Ia menunjukkan Surat Keputusan (SK) pengangkatan sebagai Guru Tetap Yayasan (GTY) di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae sejak tahun 2004.²⁰

Untuk memperkuat data tersebut, peneliti melakukan wawancara langsung dengan Bapak Hasanuddin untuk menanyakan hal tersebut, ia mengatakan:

“Saya diangkat menjadi pengajar di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae sejak tahun 2004. Saya menjadi Guru Tetap Yayasan (GTY) di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, bukan berarti saya tidak mengajar di tempat yang lain. Pada jam kosong saya mengajar di madrasah yang lain yang ada di sekitaran Malintang.”²¹

Dari studi dokumen dan wawancara yang ditemukan peneliti, menunjukkan bahwa Bapak Hasanuddin diangkat menjadi Guru Tetap Yayasan (GTY) pada tahun 2004, dan SK pengangkatan sebagai kepala Madrasah

¹⁹Dokumen: Surat Keputusan (SK) Tenaga Pengajar Atas Nama Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae

²⁰Dokumen: SK Pengangkatan Guru Tetap Yayasan Atas Nama Hasanuddin.

²¹Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae pada tahun 2015, artinya beliau diangkat sebagai kepala madrasah setelah Sembilan tahun menjadi guru.

Standar khusus lainnya adalah kepangkatan minimal III/c. untuk mengetahui itu, peneliti melakukan studi dokumen terhadap asrip pegawai di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae terutama pada arsip kepala madrasah, Bapak Hasanuddin. Dalam tabel kepangkatan tersebut, beliau berada pada golongan III/b.²²

Untuk meperjelasnya, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Hasanuddin sebagai berikut:

“Saat ini saya masih golongan III/b, sudah diajukan untuk kenaikan golongan agar dapat menjadi golongan III/c, memang itu menjadi standar kualifikasi kepala madrasah. Jadi, memang saya berusaha agar itu dapat terpenuhi, mohon doanya biar berkasnya dapat diterima.”²³

Berdasarkan hasil studi dokumen serta diperkuat dengan wawancara secara langsung dengan pihak yang bersangkutan, yaitu Bapak Hasanuddin selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae dapat diambil kesimpulan bahwa golongan beliau belum memenuhi standar kualifikasi kepala madrasah yaitu golongan III/c. Saat ini, beliau baru pada golongan III/b, dan sedang pengajuan untuk naik menjadi golongan III/c.

Dari uraian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa, standar kualifikasi kepala madrasah umum yaitu minimal akademik pada jenjang sarjana (S1), berusia maksimal 56 tahun pada saat pengangkatan, memiliki pengalaman mengajar 5 tahun sebelum menjadi kepala, telah dipenuhi oleh kepala Madrasah

²²Dokumen: Data Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Tahun Ajaran 2017-2018.

²³Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae kecuali kepangkatan yang masih pada golongan III/b, dan saat ini sedang pengajuan agar naik menjadi III/c.

Untuk mengetahui standar kualifikasi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae secara khusus, peneliti juga melakukan pengumpulan data melalui studi dokumen dan wawancara baik dengan sumber primer maupun sekunder. Adapun data yang ingin dicari adalah kepala madrasah berstatus sebagai guru di madrasah tersebut, memiliki sertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala madrasah.

Studi dokumen yang dilakukan peneliti terhadap surat-surat pengangkatan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, terlihat bahwa Bapak Hasanuddin terdaftar sebagai Guru Tetap Yayasan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae sejak tahun 2004 hingga saat ini.²⁴ Untuk mendapatkan data yang lebih akurat, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Hasanuddin sebagai berikut:

“Saya termasuk salah satu Guru Tetap Yayasan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, saya sudah masuk sejak tahun 2004 sampai saat ini, walaupun saya mengajar di tempat yang lain, akan tetapi data saya berada di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae.”²⁵

Berdasarkan studi dokumen dan wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae,

²⁴Dokumen: Surat Keputusan (SK) Pengangkatan Guru Tetap Yayasan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Atas Nama Hasanuddin Tahun Ajaran 2004-2005.

²⁵Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

Bapak Hasanuddin berstatus sebagai guru madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

Untuk menguatkan data tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Di antaranya, Bapak Ibrohim, beliau mengatakan sebagai berikut:

“Bapak Hasanuddin di sini sebagai Guru Tetap Yayasan, makanya beliau diangkat menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, sama juga seperti saya yang menjadi Guru Tetap Yayasan.”²⁶

Ibu Seri Wahyuni juga mengatakan hal yang sama, sebagai berikut:

“Bapak kepala termasuk Guru Tetap Yayasan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, ia sudah lama mengabdikan di madrasah ini, sejak tahun 2004, makanya ia diangkat menjadi kepala madrasah kemarin menggantikan kepala sebelumnya.”²⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, semakin memperkuat data yang diperoleh dari dokumen dan wawancara dengan sumber primer bahwa Bapak Hasanuddin sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae terdaftar sebagai guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

Standar kualifikasi khusus lainnya sebagai kepala madrasah adalah memiliki sertifikat pendidik. Untuk itu, peneliti melakukan studi dokumen terhadap dokumen yang dimiliki Bapak Hasanuddin. Peneliti meminta Bapak Hasanuddin untuk menunjukkan sertifikat pendidik yang ia peroleh dari lembaga

²⁶Ibrohim, Wakil Kepala Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 12 Mei 2017.

²⁷Seri Wahyuni, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 3 September 2017.

yang mengeluarkannya. Peneliti melihat bahwa Bapak Hasanuddin memperoleh sertifikat pendidik sejak tahun 2015.²⁸ Lebih lanjut, dapat dilihat pada lampiran.

Untuk mendapatkan data yang lebih akurat, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Hasanuddin, sebagai berikut:

“Alhamdulillah, saya sudah tersertifikasi sejak tahun 2015 sampai saat ini, guru-guru kita di sini belum semuanya tersertifikasi karena masa pengabdian saya masih kurang, saya yang pengabdian saya sejak tahun 2004 sudah dapat sertifikat sebagai pendidik.”²⁹

Lebih lanjut, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, di antaranya Ibu Fitri Rukiah, ia mengatakan sebagai berikut:

“Bapak Hasanuddin sudah mengikuti sertifikasi guru, kalau saya tidak salah sejak tahun 2015. Beliau sudah lama mengabdikan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, jadi wajar kalau beliau sudah lulus sertifikasi guru.”³⁰

Berdasarkan data yang diperoleh baik dari studi dokumen maupun wawancara tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa Bapak Hasanuddin sudah memiliki sertifikat pendidik sejak tahun 2015, sehingga standar kualifikasi kepala madrasah pada poin memiliki sertifikasi pendidik telah terpenuhi.

Standar kualifikasi khusus yang terakhir bagi kepala madrasah adalah memiliki sertifikat kepala. Untuk mengetahui itu, peneliti tidak menemukan dokumen sertifikat kepala madrasah atas nama Hasanuddin. Untuk itu, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Hasanuddin sebagai berikut:

“Saya belum memiliki sertifikat kepala madrasah, memang standar kualifikasi kepala madrasah itu harus ada sertifikat, layaknya sebagai

²⁸Dokumen: Sertifikat Pendidik Atas Nama Hasanuddin tahun 2012.

²⁹Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

³⁰Fitri Rukiah, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 6 September 2017.

pendidik, saya belum pernah mengikuti kegiatan tersebut sehingga saya memang belum memiliki sertifikat kepala madrasah.”³¹

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa Bapak Hasanuddin belum memiliki sertifikat kepala madrasah sebagai salah satu standar kualifikasi kepala madrasah yang harus dipenuhi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa standar kualifikasi khusus sebagai kepala madrasah yang dimiliki Bapak Hasanuddin selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae dua di antaranya telah terpenuhi yaitu, berstatus sebagai guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, dan memiliki sertifikat pendidik. Sedangkan poin ke tiga yaitu memiliki sertifikat kepala madrasah belum ia peroleh, karena sampai saat ini belum ada jadwal diklat kepala dari Kementerian Agama, artinya kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae belum dipanggil untuk mengikuti diklat kepala.

2. Kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

Meneliti kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yaitu:

³¹Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

- a. Mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan

Perencanaan program kegiatan pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae tergantung pada Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RABS), karena dalam anggaran ini akan dimuat semua kegiatan serta dana yang dibutuhkan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, Bapak Hasanuddin sebagai berikut:

“Perencanaan kegiatan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae dilakukan setiap awal tahun, dan itu dituangkan pada RABS kepada yayasan, kalau tidak ada itemnya di sana berarti kegiatan tidak dapat dilaksanakan. Jadi, harus benar-benar dituangkan segala kegiatan di RABS tersebut.”³²

Berdasarkan pernyataan tersebut, bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae membuat Rencana Anggaran Belanja Sekolah sebagai dasar pelaksanaan berbagai kegiatan yang dilaksanakan. selanjutnya, peneliti melakukan studi dokumen untuk memperkuat pernyataan tersebut. Peneliti menemukan dokumen Rencana Anggaran Belanja Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae sejak Bapak Hasanuddin menjabat sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae yaitu, tahun 2016-2017 dan tahun 2017-2018,³³ sedangkan tahun 2015-2016, masih disusun oleh kepala madrasah sebelumnya.

³²Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

³³Dokumen: Rencana Anggaran Belanja Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Tahun Ajaran 2016-2017 dan 2017-2018. Lebih lanjut dapat dilihat pada lampiran.

Perencanaan yang dibuat oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae adalah membuat Rencana Operasional (Renop) Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Penyusunan Rencana Operasional berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) setiap lima tahun sekali. Beliau mengatakan sebagai berikut:

“Perencanaan yang ingin dicapai oleh Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae kita tuangkan pada Rencana Operasional (Renop) berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) setiap lima tahunnya. Itu pasti kita lakukan agar jelas apa yang mau kita kerjakan sebagai kepala madrasah, dan target-target mana saja yang harus di dahulukan. Dokumennya ada di kantor silahkan bapak minta ke tata usaha.”³⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Bapak Hasanuddin sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae mengerti tentang perencanaan madrasah dan mampu menyusun perencanaan-perencanaan tersebut, hal itu dibuktikan dengan adanya dokumen yang telah ia siapkan.

Untuk membuktikan pernyataan tersebut, peneliti melakukan studi dokumen tentang perencanaan-perencanaan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae baik Rencana Operasional (Renop) maupun Rencana Strategis (Renstra). Peneliti menemukan Rencana Operasional sebanyak tiga dokumen yaitu tahun 2015-2016, 2016-2017, dan 2017-2018, sedangkan Rencana Strategis sebanyak satu dokumen yaitu tahun 2016-2020.³⁵

³⁴Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

³⁵Dokumen: Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Lebih lanjut dapat dilihat pada lampiran.

Dari paparan data tersebut, dapat dipahami bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, Bapak Hasanuddin memiliki indikator kompetensi manajerial kepala madrasah pada poin pertama yaitu mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

b. Mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan

Organisasi merupakan lalu lintas pelaksanaan kegiatan di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, tanpa organisasi akan terjadi kekacauan administrasi dan pelaksanaan tugas. Hal ini sebagai mana disampaikan kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, Bapak Hasanuddin sebagai berikut:

“Sejak saya diangkat menjadi kepala di madrasah ini, dan sebelum itu juga sudah ada organisasi formal yang kita tetapkan, ini agar segala kegiatan yang direncanakan dapat berjalan dengan efektif, setiap pos memiliki tugas-tugas masing-masing yang harus diselesaikan, jalur komando pelaksanaan tugas juga kita lakukan. Kalau ini tidak ada tentu terjadi kemacetan program, organisasi ini kan bagaikan rambu-rambu lalu lintas, kalau tidak bisa kacau.”³⁶

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, Bapak Ibrohim sebagai berikut:

“Kita punya struktur organisasi pak, itu bisa saja bertukar setiap saat sesuai dengan kebutuhan, tapi selama satu tahun ajaran ini, *Alhamdulillah*, belum pernah bertukan. Kita dibagi tugas masing-masing, seperti saya mendapatkan tugas sebagai wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Begitu juga yang lain memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing.”³⁷

³⁶Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

³⁷Ibrohim, Wakil Kepala Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 12 Mei 2017.

Observasi yang dilakukan peneliti di kantor Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, terlihat papan struktur organisasi Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae yang dipimpin oleh Bapak Hasanuddin sebagai mana terdapat pada bagian sebelumnya (Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae).³⁸

Untuk menguatkan data tersebut, peneliti melakukan studi dokumen tentang pengangkatan jabatan fungsional yang terdapat pada struktur organisasi tersebut, peneliti melihat adanya kesesuaian antara nama-nama yang tertera pada papan struktur organisasi dengan Surat Keputusan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae tentang pengangkatan jabatan-jabatan tersebut.³⁹

Selain itu, untuk mempertegas tugas dan tanggung jawab setiap pegawai di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae dibuat tugas pokok dan tanggung jawab setiap orangnya yang diarsipkan. Sehingga, setiap pekerjaan dapat didistribusikan pada pos-pos masing-masing.⁴⁰

Salah satu indikator kompetensi manajerial bidang pengorganisasian kepala madrasah adalah mampu menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan. Termasuk memposisikan guru bidang studi sesuai dengan basic dan kemampuan intelektualnya. Hal ini disampaikan kepala Madrasah

³⁸ *Observasi*, Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, 20 Agustus 2017.

³⁹ Dokumen: Surat Keputusan Pengangkatan Jabatan Fungsional di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Lebih lanjut lihat pada lampiran.

⁴⁰ Dokumen: Tugas Pokok dan Tanggung Jawab Pegawai Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, Bapak Hasanuddin sebagai berikut:

“Agar penyampaian materi pembelajaran dapat berjalan dengan aktif dan produktif kita menyesuaikan mata pelajaran yang disampaikan dengan kualifikasi guru yang mengajarkan, tentunya kalau sesuai dengan bidang keahliannya akan lebih mudah dan produktif dalam memberikan pengajaran kepada siswa.”⁴¹

Dari data yang diperoleh mengenai kemampuan manajerial organisasi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae dapat diambil kesimpulan bahwa dalam memajemen organisasi di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, kepala madrasah telah memenuhi kompetensi manajerial bidang pengorganisasian personalia. Hal ini dibuktikan dengan disusunnya struktur organisasi kepengurusan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

- c. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, Bapak Hasanuddin dalam memimpin guru dan staf mengatakan sebagai berikut:

“Namanya kepala sudah tentnu menjadi pemimipin, kita yang memimpin berjalannya pelaksanaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama ini, banyak cara yang dilakukan baik secara langsung, artinya kita yang memimpin langsung baik itu pelaksanaan kegiatan, rapat dan lain sebagainya, atau melalui perwakilan dengan tetap memberikan arahan-arahan yang harus dilaksanakan.”⁴²

⁴¹Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

⁴²Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

Menjadi kepala madrasah menjadi keniscayaan untuk memimpin kegiatan-kegiatan yang diladatkan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Bapak Hasanuddin terkadang memimpin kegiatan dengan secara langsung, atau dalam beberapa kesempatan memberikan mandate kepada bawahannya sesuai dengan bidang masing-masing dengan tetap memberikan arahan dalam pelaksanaan suatu kegiatan yang dimandatkan.

Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae untuk menguatkan pernyataan tersebut, sebagai berikut:

“Bapak kepala lebih sering memimpin kegiatan-kegiatan rapat atau pelaksanaan kegiatan di madrasah ini, kalau beliau tidak sempat itu akan diamanahkan kepada bawahannya sesuai dengan tugas dan posisi masing-masing, kalau permasalahan kesiswaan berarti wakil kepala bidang kesiswaan, kalau itu bidang pendidikan berarti wakil kepala bidang kurikulum dan sebagainya. Jadi tidak tunggal, setiap bapak kepala tidak bisa hanya satu orang yang di tunjuk, bukan begitu, ya sesuai posisi masing-masing.”⁴³

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae mengkoordinir guru dan para stafnya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae baik secara langsung, ataupun dengan mendelegasikannya kepada bawahannya sesuai dengan bidang masing-masing.

Dalam memimpin berbagai kegiatan, Bapak Hasanuddin sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae menggunakan

⁴³Ibrohim, Wakil Kepala Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 12 Mei 2017.

komunikasi dengan pendekatan personal dan kekeluargaan untuk memberikan penugasan kepada guru dan staf lainnya, hal ini sebagai mana yang ia sampaikan berikut:

“Bagi saya, prioritas dalam bekerja sama dengan teman-teman yang ada di madrasah ini adalah ketentraman dalam melaksanakan tugas. Jadi, sebisa mungkin saya usahakan dengan menghilangkan jarak antara saya dengan guru dan staf lainnya. Pendekatan kekeluargaan sala lakukan dengan panggilan khas kedaerahan, sehingga panggilan formal saya gunakan hanya pada acara-acara resmi saja.”⁴⁴

Pernyataan tersebut, diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan beberapa guru, misalnya Ibu Fitri Rukiah mengatakan:

“Komunikasi bapak kepala madrasah dengan guru-guru di sini baik, secara umum bapak kepala berkomunikasi dengan para pegawai di sini seperti biasa, hanya pada acara-acara resmi baru menggunakan panggilan resmi, seperti kata bapak atau ibu, kalau di luar itu beliau memanggil panggilan kedaerahan, seperti adik, abang, pariban dan lainnya.”⁴⁵

Selain itu, bapak Partolongan juga mengatakan sebagai berikut:

“Guru dan staf yang ada di madrasah ini berkomunikasi dengan kepala madrasah biasa saja, tidak ada yang menjanggal, kita di sini seperti saudara, jadi, tutur kata dan komunikasinya juga seperti saudara. Kecuali ada acara-acara resmi baru menggunakan bahasa resmi, seperti apel, ada tamu, atau rapat di kantor.”⁴⁶

Ibu Seri Wahyuni megnatakan:

“Bapak kepala memberikan tugas itu dengan bahasa kekeluargaan, jadi kita mengerjakannya juga tidak terlalu terbebani, bahasa yang digunakan dan cara penyampaiannya juga biasa saja tidak terlalu formal dan mendikte, sehingga saya secara pribadi merasa enak dan tidak merasa diperintah, tetapi memang melaksanakan tugas.”⁴⁷

⁴⁴Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

⁴⁵Fitri Rukiah, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 6 September 2017.

⁴⁶Partolongan, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 8 September 2017.

⁴⁷Seri Wahyuni, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 3 September 2017.

Dari beberapa pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, Bapak Hasanuddin mampu berkomunikasi dengan guru dan staf di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae untuk menyampaikan program, memberikan penugasan dan lainnya kepada bawahannya. Cara yang dilakukan adalah dengan menggunakan bahasa kekeluargaan.

- d. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

Kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab meliputi menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan tenaga kependidikan dan cara mengerjakannya, menetapkan pembagian tugas yang jelas antara semua guru dan tenaga kependidikan, bekerjasama menyusun tugas masing-masing, memberikan pembinaan moral kepada guru-guru dan warga madrasah lainnya.

Semua kegiatan tersebut diatas selalu dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membina guru-guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah, Bapak Hasanuddin, berikut ini:

“Dalam rangka pemerataan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh guru dan staf lainnya sudah terlaksana. Semua guru dan staf lainnya masing-masing mempunyai tugas untuk dilaksanakan. Namun sebelum mereka melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan tentang tujuan yang akan dicapai dan diberi kesempatan untuk bertanya ataupun mengemukakan pendapat tentang tugas yang harus dikerjakan, walaupun masing-masing guru sudah menerima tugas dan kewajiban yang harus dikerjakan. Pada awal bulan dalam rapat

dinas semua guru dan staf diberi kesempatan untuk melaporkan kegiatan yang sudah dilaksanakan serta mengemukakan kendala yang ditemui untuk didiskusikan untuk mencari jalan penyelesaiannya.”⁴⁸

Untuk mengetahui lebih jauh terkait dengan tugas dan tanggung jawab ini, maka penulis melakukan wawancara terpisah dengan salah seorang guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, Ibu Fitri Rukiah sebagai berikut:

“Kepala madrasah melakukan pemerataan tugas dan tanggungjawab sudah terlaksana sesuai dengan apa yang guru-guru dan karyawan harapkan. Masing-masing guru sudah diberikan tugas dan tanggungjawab dan selalu diberikan arahan ataupun pembinaan terlebih dahulu. Biasanya dilakukan melalui rapat bulanan ataupun pada hari-hari yang lain. Kemudian tugas-tugas yang diberikan dilaporkan untuk di evaluasi, seandainya ada kendala maka diberikan solusinya, sehingga segala kegiatan yang dilaksanakan oleh guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan.”⁴⁹

Berdasarkan wawancara di atas, ditemukan bahwa seluruh guru dan karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan segala program yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah. Sebelum guru-guru dan karyawan melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan oleh kepala madrasah dan setelah tugas dilaksanakan maka setiap guru diminta melaporkan baik secara lisan maupun tertulis.

Adanya temuan berdasarkan hasil wawancara tersebut tentang pemerataan tugas dan tanggung jawab ini, penulis melakukan wawancara lanjutan dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, Ibu Saprawani, sebagai berikut:

⁴⁸Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

⁴⁹Fitri Rukiah, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 6 September 2017.

“Dalam rangka melaksanakan tugas harus selalu berkoordinasi dengan kepala madrasah, wakamad lain, semua wali kelas, dan penyampaian informasi kepada seluruh peserta didik agar program kegiatan yang direncanakan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah dibuat.”⁵⁰

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa manajerial kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggungjawab bersifat prosedural terbuka dengan menyerap berbagai aspirasi yang berkembang di antara guru dan tenaga kependidikan.

Aktivitas kepala madrasah dalam melaksanakan keterampilan secara teknis berupa instruksi terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan, menetapkan pembagian kerja (*Job Discription*), membentuk tim kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat global dan penyelesaian secara cepat. Delegasi tugas yang jelas terhadap guru dan karyawan terkait dengan kegiatan akademik, non-akademik, maupun administratif.

Wawancara peneliti dengan wakil kepala bidang kurikulum, Bapak Ibrohim, mengatakan:

“Cara-cara kepala madrasah melakukan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan yaitu dengan mengumpulkan wakil-wakilnya dan memberikan bimbingan dan arahan sesuai dengan keahliannya dan jabatannya, kemudian memerintahkan kepada wakil untuk membuat program kerja sesuai dengan bidang yang dijabatnya, setelah selesai diserahkan kepada kepala madrasah untuk dikoreksi dan diperbaiki, kalau hasilnya benar-benar sesuai dengan program madrasah baru disosialisasikan kepada guru-guru dan tenaga kependidikan untuk dilaksanakan”.⁵¹

⁵⁰Saprawani, Wakil Kepala Madrasah Nu Bidang Kesiswaan, *Wawancara*, MTs NU, 2 Oktober 2017.

⁵¹Ibrohim, Wakil Kepala Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 12 Mei 2017.

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam melakukan pembinaan kepada dewan guru selalu bersifat demokratis, artinya melibatkan para wakamad untuk bertukar pikiran atau pendapat untuk merencanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan pembinaan terhadap seluruh dewan guru khususnya dalam pelaksanaan pembelajaran.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah, Bapak Hasanuddin, sebagai berikut:

“Keterampilan teknis dalam pendidikan dan pengajaran, terutama yang berkenaan dengan program kerja madrasah dilakukan dengan memberi pembinaan kepada masing-masing wakil kepala, kemudian diarahkan untuk membuat program kerja masing-masing, setelah selesai kemudian diadakan evaluasi untuk mengetahui apakah sudah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah. Setelah diadakan revisi secukupnya, baru program kerja tersebut diperintahkan untuk disosialisasikan kepada guru-guru untuk dilaksanakan dan jika mengalami hambatan atau kesulitan dalam melaksanakan program tersebut diberi kesempatan untuk berkonsultasi dengan kepala madrasah.”⁵²

Berdasarkan hasil wawancara tersebut bahwa pengelolaan kegiatan madrasah atau pendidikan dan pengajaran dilakukan kepala madrasah melalui pembinaan masing-masing wakamad. Kepala madrasah memberikan pengarahan dan petunjuk-petunjuk kepada masing-masing wakamad untuk membuat program kerja masing-masing. Kepala madrasah mengevaluasi program yang telah dibuat oleh wakamad untuk disesuaikan dengan tujuan, visi dan misi madrasah.

⁵²Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

Selain itu, kepala madrasah lebih menekankan pada kedisiplinan yang secara teknis memberikan keteladanan. Bahkan kepala madrasah lebih awal datang ke madrasah dan pulang lebih lambat dari guru dan tenaga kependidikan lainnya kecuali ada urusan kantor atau administrasi yang harus disampaikan ke Kabupaten. Hal ini terungkap melalui wawancara dengan salah seorang guru, Ibu Fitri Rukiah, ia mengatakan:

“Kepala madrasah selalu menekankan pentingnya disiplin dan mengatakan bahwa kedisiplinan itu akan sangat berpengaruh dalam mempertahankan eksistensi madrasah. Demikian pula dengan perkembangan dan kemajuan madrasah.”⁵³

Dari wawancara ini membuktikan bahwa kepala madrasah secara teknis memberikan komitmen yang kuat agar seluruh guru dan tenaga kependidikan dapat bekerja secara maksimal. Kerja keras, cerdas, dan ikhlas untuk mempertahankan eksistensi madrasah.

- e. Mampu mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal

Kegiatan kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang bersifat khusus meliputi: memanfaatkan dan mendayagunakan laboratorium, ruang praktikum, komputer dan LCD. Kepala madrasah selalu menganjurkan kepada dewan guru untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah dalam

⁵³Fitri Rukiah, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 6 September 2017.

memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran di madrasahny sudah terlaksana.⁵⁴

Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa guru di antaranya adalah Bapak Ahmad Sakian, beliau mengatakan:

“Untuk melihat-lihat sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Bapak juga menjelaskan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mendukung kegiatan pembelajaran, kepala madrasah sudah merencanakan dalam berbagai kegiatan, seperti praktik komputer di ruang guru, ruang laboratorium bahasa, perpustakaan, OSIS, Pramuka. Peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae cukup mendukung dengan tujuan pengajarannya”.⁵⁵

Kepala madrasah memanfaatkan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran tersebut, lebih banyak secara tidak langsung, lebih banyak mendayagunakan Sumber Daya Manusia yang langsung dapat dimanfaatkan secara praktis. Kepala madrasah lebih banyak memanfaatkan guru-guru yang dianggap potensial dalam bidang masing-masing untuk dapat membantu kepala madrasah dalam mempergunakan peralatan penunjang pembelajaran.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Hasanuddin, mengatakan sebagai berikut:

“Pemanfaatan dan pendayagunaan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran lebih banyak dilakukan secara tidak langsung yaitu dengan cara menunjuk dan memberikan wewenang kepada masing-masing wakamad untuk membina guru-guru yang berada di bawah tanggungjawabnya untuk memberikan bimbingan dan arahan bagaimana menggunakan peralatan yang mendukung kegiatan sekaligus mendemonstrasikan hal-hal yang

⁵⁴ *Observasi*, Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, 24 Juli 2017.

⁵⁵ Ahmad Sakian, *Wawancara*, Senin, 24 Juli 2017

belum dipahami oleh bawahannya. Kepala madrasah memanfaatkan dan mempergunakan sarana dan prasarana yang diperlukan dalam mendukung kegiatan pembelajaran ketika melakukan supervisi kelas”⁵⁶

Perolehan data tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana dalam menunjang kegiatan pembelajaran lebih banyak memberikan pembinaan terhadap para Wakil Kepala Madrasah (Wakamad) dan guru-guru tentang pemanfaatan dan mempergunakan peralatan pengajaran serta mendemonstrasikannya yang berhubungan dengan hal-hal yang belum dipahami oleh bawahannya.

Untuk lebih mengetahui dalam mengenai penggunaan sarana dan prasarana, peneliti melakukan wawancara dengan salah seorang guru perihal pemanfaatan alat peraga untuk menunjang proses pembelajaran, yaitu Ibu Fitri Rukiah, beliau mengatakan sebagai berikut:

“Kami memanfaatkan alat peraga pembelajran pada saat kegiatan belajar mengajar yang apabila ada gejala siswa kurang mengerti dan memahami materi yang di ajarkan. Artinya pemanfaatan alat atau sarana prasarana tergantung situasi dan kondisi pembelajaran . Bila dibutuhkan untuk memudahkan peserta didik baru di pakai”⁵⁷

Dari hasil wawancara ini strategi kepala madrasah dalam pemanfaatan sarana dan prasarana mengacu pada pilihan yang demokratis. Memberikan kebebasan pada semua guru untuk melakukann pilihan terbaik dalam proses pembelajaran dengan pemanfaatan sarana dan prasarana. Tidak ada tekanan

⁵⁶Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

⁵⁷Fitri Rukiah, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 6 September 2017.

terhadap guru, namun hanya berupa arahan-arahan dan petunjuk agar proses kegiatan pembelajaran berjalan dengan baik dan menyenangkan.

- f. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa

Mengelola kesiswaan menjadi prioritas kepala madrasah, karena dengan adanya siswa, keberlanjutan pendidikan di Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae dapat terlaksana. Sehingga, kepala madrasah benar-benar sangat memperhatikan hal ini. Ia mengatakan:

“Manajemen peserta didik sangat penting, bahkan itu menjadi prioritas utama saya, karena dengan adanya siswa kita bisa meneruskan pendidikan di madrasah ini, kita ini swasta, bukan negeri, sehingga ketergantungan pembiayaan ada pada siswa, tanpa adanya biaya operasional pendidikan, maka bisa dikatakan mustahil untuk melaksanakan pendidikan formal seperti ini.”⁵⁸

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, Ibu Saprawai mengatakan:

“Bapak kepala sangat fokus memikirkan siswa, sehingga ia memiliki pesan khusus kepada bidang kesiswaan agar benar-benar memperhatikan kenyamanan siswa dalam belajar, begitu juga dalam hal penerimaan murid baru, sebisa mungkin dipermudah dan dibantu agar siswa merasa nyaman untuk mendaftar dan belajar di madrasah ini.”⁵⁹

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah memiliki perhatian dan konsep tersendiri untuk meningkatkan kuantitas siswa di Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Selain itu, beliau tidak mengabaikan akan peningkatan kualitas siswa. Beliau membuat tes terhadap

⁵⁸Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

⁵⁹Saprawani, Wakil Kepala Madrasah Nu Bidang Kesiswaan, *Wawancara*, MTs NU, 2 Oktober 2017.

siswa yang satu angkatan untuk ditempatkan dalam ruangan tertentu, sehingga guru-guru yang mengajar juga ditetapkan secara berbeda begitu juga materi yang disajikan akan berbeda dari segi jumlah dan bobotnya. hal ini sebagaimana ia katakana dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Penerimaan siswa kita lakukan dengan tes, gunanya untuk mengetahui siswa itu ditempatkan di mana, apakah kelas A atau kelas B, karena kita akan memberikan porsi pendidikan yang berbeda, kelas yang A diisi oleh siswa yang kemampuannya melebihi kelas B, sehingga guru juga diberikan arahan berbeda menghadapi dua kelas tersebut, begitu juga kepada bidang kurikulum, akan membuat target pembelajaran dan pencapaian yang berbeda, agar anak-anak yang pintar lebih terpacu belajar, dan anak-anak yang lambat memahami tidak merasa bosan.”⁶⁰

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae memiliki konsep dalam pengembangan siswa baik dalam penempatan kelas, tidak menempatkan kelas hanya berdasarkan abjad nama saja atau nomor induk siswa, namun berpatokan terhadap kemampuan akademik siswa.

Untuk memperkuat hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Bapak Ibrohim, ia mengatakan sebagai berikut:

“Saya selaku orang yang membidangi kurikulum di madrasah ini memang di arahkan oleh bapak kepala untuk membuat perencanaan pendidikan ganda, artinya satu yang harus ekstra ditujukan kepada siswa-siswa yang memiliki kemampuan akademik yang baik, dan satu lagi tergolong lambat dan santai, dan diperbanyak praktik dari pada teorinya agar siswa diharapkan dapat memahaminya melalui praktik tersebut.”⁶¹

⁶⁰Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

⁶¹Ibrohim, Wakil Kepala Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 12 Mei 2017.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae memiliki konsep dalam meningkatkan akademik siswa/manajemen peserta didik dengan cara memisahkan siswa yang cepat menangkap pelajaran dengan siswa yang tergolong lambat. Selain itu, beliau juga membedakan silabus pembelajaran walaupun materinya tetap sama, hanya saja metode dan jangka pembelajarannya dibedakan.

Dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae mampu dalam mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa di Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

- g. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional

Pengembangan kurikulum di Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae merupakan salah satu tugas kepala madrasah, begitu juga halnya dengan kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Adapun cara pengembangan yang dilakukan adalah sebagai mana wawancara peneliti dengan kepala madrasah, Bapak Hasanuddin sebagai berikut:

“Pada dasarnya kita mengikuti kurikulum nasional layaknya madrasah-madrasah lainnya yang ada di Indonesia, namun kita mengembangkannya dengan menyesuaikan kondisi yang ada, seperti strategi pembelajarannya, isi materinya dan pengorganisasian kurikulum yang terintegrasi.”⁶²

Pengembangan kurikulum yang dilakukan kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae dalam tiga hal, yaitu isi kurikulum, strategi dan

⁶²Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

organisasi kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah. Untuk mengetahui lebih lanjut, berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae:

“Pengembangan kurikulum pada bidang strategi itu maksudnya, kita menyesuaikan antara materi yang disajikan, kondisi siswa dan jam pelajarannya. Misalkan saja materi fikih, itu ada yang jam terakhir, waktu hari sedang panas, jadi kita buat strategi pembelajarannya yang demonstrative bahkan di luar kelas, materi yang butuh berfikir kita buat di jam pertama waktu pagi, intinya kita menyesuaikan antara isi pelajaran, waktu pelajaran dan strategi yang ditempuh untuk mengajarkannya.”⁶³

Untuk menguatkan pernyataan tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Bapak Ibrohim, sebagai berikut:

“Arahan bapak kepala dalam penyusunan silabus dan RPP, kurikulum harus dikembangkan dari segi strategi kepada guru bidang studi masing-masing, begitu juga kepada saya selaku pembuat roster pelajaran diberikan arahan agar memperhatikan mata pelajaran yang butuh berpikir lebih ekstra dibuat di waktu pagi. Pemberian materi ajar kepada siswa juga disarankan tidak monoton di dalam kelas, beliau menyarankan agar memanfaatkan lingkungan yang ada di madrasah. Intinya tujuan pendidikan itu harus didapatkan, bagaimana pun caranya.”⁶⁴

Guru yang lain dalam wawancara dengan peneliti juga mengatakan hal yang senada sebagai berikut:

“Setiap bulan kita ada rapat, disitu yang dibahas adalah pencapaian pembelajaran siswa, di sini kita akan berdiskusi dengan guru-guru dan kepala madrasah tentang siswa termasuk strategi pembelajaran yang akan ditempuh untuk memberikan pelajaran kepada siswa, kepala madrasah itu sangat aktif untuk memberikan dan menganjurkan agar strategi pembelajaran kepada anak tidak monoton, beliau berpesan agar waktu belajar anak-anak harus merasa nyaman dan tanpa beban.”⁶⁵

⁶³Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

⁶⁴Ibrohim, Wakil Kepala Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 12 Mei 2017.

⁶⁵Partolongan, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 8 September 2017.

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti memperkuat data dengan studi dokumen terhadap silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) guru di Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae. Peneliti melihat, bahwa strategi dan metode pembelajaran yang dicantumkan berbeda-beda, misalkan saja mata pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam, yang menggunakan sumber ajarnya adalah VCD/DVD dengan strategi belajarnya ekspositori.⁶⁶

- h. Mampu mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien

Kegiatan kepala madrasah dalam menyusun laporan pertanggungjawaban dikerjakan setiap bulan, baik mengenai keadaan kesiswaan, guru dan karyawan, keadaan pembelajaran, sarana prasarana madrasah dan bahkan keadaan keuangan.

Laporan tersebut disampaikan ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mandailing Natal. Hal itu sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Hasanuddin, beliau mengatakan sebagai berikut:

“Setiap awal bulan kami selalu membuat laporan pertanggungjawaban terhadap kegiatan bulan terakhir di madrasah. Adapun yang dilaporkan tersebut berupa keadaan kesiswaan, keadaan guru dan tenaga kependidikan, serta mengenai keadaan pembelajaran. Laporan tersebut disampaikan ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten.”⁶⁷

⁶⁶Dokumen: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Kelas VIII Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae

⁶⁷Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

Hasil wawancara tersebut juga disampaikan oleh petugas Tata Usaha, Ibu Seri Wahyuni, beliau mengatakan sebagai berikut:

“Setiap awal bulan saya diwajibkan oleh Kepala Madrasah membuat laporan pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan pengajaran. Kegiatan yang dilaporkan antara lain tentang keadaan siswa, keadaan guru dan karyawan, keadaan pembelajaran dan juga masalah dana BOS serta keadaan sarana dan prasarana”⁶⁸.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae memiliki keterampilan untuk menyusun laporan pertanggung jawaban madrasah.

- i. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa

Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, Bapak Hasanuddin dalam menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif di wilayah kerjanya mengatakan sebagai berikut:

“Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif dapat diwujudkan dalam beberapa hal, seperti pengaturan lingkungan yang kondusif, keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerja sama, berkomunikasi secara jelas dan edukatif dan keterampilan berperilaku yang dapat diterima oleh guru-guru.”⁶⁹

Pernyataan tersebut, menunjukkan bahwa kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae memiliki tekad untuk menciptakan suasana kondusif dalam beraktivitas dengan guru dan karyawan lainnya. Cara yang ia lakukan adalah dengan mengatur tata ruang yang kondusif, memahami karakter guru dan karyawannya, komunikasi yang edukatif dan interaksi yang menyenangkan.

⁶⁸Seri Wahyuni, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 3 September 2017.

⁶⁹Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara dengan guru di Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, yaitu ibu Seri Wahyuni, ia mengatakan sebagai berikut:

“Pengaturan lingkungan kerja yang kondusif meliputi pengaturan ruang kantor, ruang belajar, perpustakaan, laboratorium, berupaya mengembangkan suasana yang dapat memotivasi siswa, memberi pembinaan dan keteladanan moral kepada seluruh warga madrasah.”⁷⁰

Hal ini juga diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Hasanuddin, sebagai berikut:

“Kepala madrasah dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif melakukan pengaturan dan penataan ruangan kantor,ruangan belajar, perpustakaan, laboratorium. Meski pun ruangan yang ada di madrasah kami belum sepenuhnya dapat memenuhi keperluan madrasah, kami berusaha memfungsikan ruangan-ruangan tersebut secara maksimal dan menatanya agar kekurangan ruang yang ada terpenuhi meskipun terkadang dialih fungsikan.”⁷¹

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, ditemukan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif sudah melakukan pengaturan dan penataan ruangan-ruangan yang ada di madrasah dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah dan dapat dimanfaatkan secara maksimal dan seefisien mungkin agar tidak terjadi benturan dengan keinginan orang tua yang memasukkan anaknya ke Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae.

Kepala madrasah dalam menjaga kondusifitas di Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae dengan memahami perilaku

⁷⁰Seri Wahyuni, Guru Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU 3 September 2017.

⁷¹Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah. Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah dengan menawarkan berbagai konsep program madrasah untuk dibahas bersama dewan guru dan tenaga kependidikan serta bekerjasama dengan guru-guru untuk melaksanakan tugas masing-masing.

Hal tersebut sebagaimana ia sampaikan dalam wawancara dengan penulis sebagai berikut:

“Saya menganggap bahwa diri saya bukan sebagai pemimpin madrasah tetapi sebagai mitra kerja. Bagi saya semua komponen madrasah (Guru, TU dan tenaga kependidikan lainnya) adalah sama tidak membeda-bedakan satu sama lain, tidak ada yang mendapat perhatian khusus atau istimewa, Saya selalu bersikap terbuka, transparansi bagi saya menjadi sebuah prinsip. Dan saya selalu menyampaikan dengan segera apabila ada informasi yang menyangkut permasalahan madrasah untuk segera ditindaklanjuti secara bersama-sama.”⁷²

Untuk memverifikasi apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, Ibu Saprawani, ia mengatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Seperti tidak ada jarak antara guru dan kepala madrasah. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah dalam rapat-rapat dinas di madrasah untuk pembinaan terhadap guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kalau ada kegiatan yang akan dilaksanakan selalu menawarkan konsep dan dibahas pada rapat dinas tersebut dan selalu meminta pendapat terhadap guru-guru dan tenaga kependidikan. Jika telah terjadi kesepakatan, baru kegiatan itu dilaksanakan.”⁷³

⁷²Hasanuddin, Kepala Madrasah Nahdhatul Ulama Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 20 Agustus 2017.

⁷³Saprawani, Wakil Kepala Madrasah Nu Bidang Kesiswaan, *Wawancara*, MTs NU, 2 Oktober 2017.

Peneliti melakukan konfirmasi dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Bapak Ibrohim, ia mengatakan sebagai berikut:

“Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah, baik dalam rapat dinas bulanan maupun pada rapat-rapat yang tidak terjadwal, selalu memberikan kesempatan kepada guru-guru dan tenaga kependidikan untuk mengemukakan pendapat masing-masing terhadap rencana kegiatan yang akan dilaksanakan kemudian dimusyawahkan dan baru diambil keputusan berdasarkan suara yang terbanyak, sehingga guru-guru dan tenaga kependidikan merasa dihargai dalam berpikir dan bertindak untuk bersama-sama dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah”⁷⁴

Berdasarkan hasil wawancara tersebut ditemukan bahwa kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan madrasah pada kegiatan rapat dinas dan lainnya bahwa kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan pendapat atau gagasan terhadap program yang akan dilaksanakan di madrasah, baik mengenai program pembelajaran maupun program lainnya yang ada di madrasah.

Selain itu, sikap kepala madrasah yang memegang konsep strategi sadar akan diri menimbulkan kekaguman guru dan karyawan sehingga terjalin kerjasama yang harmonis, jujur, dan terbuka.

⁷⁴Ibrohim, Wakil Kepala Madrasah NU Malintang Jae, *Wawancara*, MTs NU, 12 Mei 2017.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan metodologi yang digunakan, penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Standar kualifikasi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal

Kualifikasi Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal terbagi menjadi dua bagian, yaitu: kualifikasi umum kepala madrasah dan kualifikasi khusus kepala madrasah. Dalam kualifikasi umum kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae sudah memenuhi standar kualifikasi yang berlaku. Kepala Madrasah memiliki kualifikasi akademik kependidikan, dalam pengangkatan menjadi kepala madrasah sesuai dengan usia yang disyaratkan, kemudian memiliki pengalaman mengajar sebelum menjadi kepala madrasah/madrasah, dan memiliki pangkat III/c ketika pengangkatan menjadi kepala madrasah.

Sedangkan dalam kualifikasi khusus kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae hanya memenuhi dua syarat dari tiga syarat yang ditentukan sebagai syarat kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae yaitu, kepala madrasah berstatus sebagai guru dan memiliki sertifikat pendidik sebagai guru, yaitu dengan sertifikat sebagai guru

Pendidikan Agama Islam. Sedangkan syarat ketiga yaitu memiliki sertifikasi kepala madrasah, kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae tidak memilikinya.

2. Kompetensi manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.

Mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah, kompetensi manajerial memiliki 17 indikator yang mencakup dalam pembahasan mengenai kompetensi manajerial, yaitu membahas tentang penyusunan perencanaan madrasah, pengembangan organisasi madrasah, pendayagunaan sumber daya madrasah, pengelolaan perubahan dan pengembangan organisasi madrasah, menciptakan budaya dan iklim madrasah, pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan hubungan madrasah dengan masyarakat, pengelolaan peserta didik dalam rangka penerimaan siswa baru, pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pengelolaan keuangan madrasah, pengelolaan ketatausahaan madrasah, pengelolaan unit layanan khusus madrasah, pengelolaan sistem informasi madrasah, pemanfaatan kemajuan teknologi informasi dan manajemen madrasah, dan melakukan pelaporan pelaksanaan program monitoring dan evaluasi madrasah.

Dari ke-17 indikator kompetensi manajerial tersebut Bapak Hasanuddin selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal secara garis besar sudah memenuhinya. Namun ada beberapa poin dari beberapa indikator

kompetensi yang belum terpenuhi, yaitu mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung kegiatan-kegiatan madrasah, mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di madrasah, menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah, mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, trampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan madrasah dan sebagai sumber belajar siswa, dan melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan madrasah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

B. Saran-saran

1. Kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal perlu memiliki sertifikat kepala madrasah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 sebagai tanda bukti untuk memenuhi syarat kualifikasi sebagai kepala madrasah menengah.
2. Dalam memenuhi syarat kompetensi manajerial kepala Madrasah, kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal perlu memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada pada perencanaan madrasah, pengembangan organisasi, pengembangan kurikulum, dan dalam pemanfaatan kemajuan teknologi yang ada

di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan
Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.



DAFTAR PUSTAKA

- A. Tabrani Rusyan, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: Dinamika Karya, 2000.
- Agus Mulyanto, *Sistem Informasi (Konsep dan Aplikasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Kepala Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandar Lampung: Universitas Lampung, 2013.
- Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah; Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah*, Malang: Universitas Malang, 2003.
- Burhanuddin, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*, Jakarta: Diknas, 2010.
- Daulay, Haidar Putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2000.
- Departemen Agama, *Manajemen Madrasah*, Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, Proyek Pembinaan Perguruan Agama Islam Tingkat Menengah, 2001.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.
- Depdiknas, *Petunjuk Pengelolaan Administrasi Sekolah Dasar*, Jakarta: Depdiknas, 1997.
- Elis Ratna Wulan, *Komunikasi dan Teknologi Informasi*, Bandung: Batic Press, 2010.
- E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 2004.
- Harina Yuhetty, *Model Pusat Sumber Belajar*, Jakarta: Pustekom Depdiknas, 2005.
- Haris Amirullah dan Budiyono, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2004.
- Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajement Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Yogyakarta: UIN SUKA, 2015.
- Indriyo Gitosudarmo & Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPF, 2007.
- Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2009.
- Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 2007.
- Justin G. Longenecker, & dkk., *Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil Buku I*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2008.
- Made Puja Setyawan, "Kompetensi manajerial kepala Sekolah Menengah Kejuruan, studi kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar)" *Tesis*, Lampung: Universitas Lampung, 2016).
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010.
- Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Malang: Kencana, 2008.
- Muhyiddin Albarobis, *Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: Insan Madani, 2012.

- Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Nagalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- P. Stephen Robbins, *Organizational Behavior; Elevent Edition*, New Jersey: Pearson Education, 2007.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasional Nonpersonalia untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB).
- Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.
- Pulungan, Istarani & Intan, *Ensiklopedi Pendidikan Jilid I*, Medan: Media Persada, 2015.
- Rahman, dkk., *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint, 2006.
- Rina Dwi Etikawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman*, Tesis, Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2009.
- Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- , *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013.
- , *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2009.

- Saifudin, "Gaya Kepemimpinan Kepala MTsN Gondowulung Bantul, Studi kasus di MTsN Gondowulung Bantul)" *Tesis*, Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2008.
- Singarimbun, Masri, dkk., *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 1989.
- Siswandari, *Kompetensi Manajerial; Materi Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: LPPKS, 2015.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif, dilengkapi dengan Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, cet. Ke-2, 1993.
- , *Penilaian Program Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Dikti, 2009.
- , *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Taufik Husen Ansori, "Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mts Al-Huda Pasutan Mertoyudan Kabupaten Magelang" *Tesi,s*, Yogyakarta : Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010).
- Ulbert Silalahi, *Asas-asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 1996.
- Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers, 1995.
- Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers, 1995.
- Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.
- Wasty Sumanto, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Winardi, *Manajemen Perkantoran dan Pengawasan*, Bandung: Mandar Maju, 2000.
- Yoyon Bahtiar Irianto, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan; Konsep, Teori, dan Model*, Jakarta: Rajawali Press, 2011.

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA SUMBER PRIMER

A. Profil Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae

1. Kapan didirikan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
2. Siapa saja yang menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
3. Dari mana pendanaan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
4. Bagaimana kondisi guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
5. Bagaimana kondisi murid Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
6. Bagaimana struktur organisasi Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?

B. Kualifikasi Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae

1. Dimana bapak mengambil pendidikan S1?
2. Ijazah apa yang bapak miliki saat menjabat sebagai kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
3. Pada usia berapa tahun bapak diangkat menjadi Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
4. Sebelum menjadi Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, berapa lama bapak memiliki pengalaman mengajar?
5. Saat diangkat sebagai Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae pangkat bapak saat itu apa?
6. Selain sebagai Kepala Madrasah tentunya bapak juga sebagai guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae? Mata pelajaran apa yang bapak ampu disini?

7. Apakah bapak memiliki sertifikat mengajar dan sertiikat Kepala Madrasah?
8. Bagaimana proses dalam menentukan kebijakan terkait pengembangan sekolah mulai dari perencanaan sampai pengembangan sekolah?
9. Bagaimana cara bapak menyusun perencanaan program kegiatan sekolah?
10. Apakah bapak selalu mengikuti perkembangan kebijakan pendidikan nasional khususnya dari pemerintah KEMENDIKBUD dan KEMENAG? Jika iya, cara bapak mengikuti perkembangannya dengan cara seperti apa?
11. Ketika sekolah membutuhkan guru atau staf baru, bagaimana cara rekrutmen dan seleksinya? Kemudian cara pembinaan dan pengembangannya seperti apa?
12. Dalam soal pemberian kesejahteraan, gaji) kepada guru seperti apa? Adakah perbedaan antara yang satu dengan yang lain? Jika ada berdasarkan apa?
13. Bagaimana cara merencanakan kebutuhan fasilitas, mengelola keadaan fasilitas, mengelola kegiatan inventaris sarana prasarana, dan mengelola penghapusan barang inventaris sekolah?
14. Bagaimana proses penerimaan siswa baru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae mulai dari penerimaan sampai dengan pengelompokan atau pembagian kelas?
15. Apakah ada layanan bimbingan konseling bagi setiap siswa di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
16. Terkait dengan pengelolaan data base mula dari penyusunan format data mengoordinasikan data itu seperi apa?

C. Kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae

1. Baiamana bapak menyusun perencanaan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
2. Bagaimana bapak mengembangkan organisasi Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
3. Bagaimana bapak memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?

4. Bagaimana bapak mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?
5. Bagaimana bapak mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal?
6. Bagaimana mengelola hubungan madrasah–masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah?
7. Bagaimana bapak mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa?
8. Bagaimana bapak melakukan pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional?
9. Bagaimana bapak mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien?
10. Bagaimana bapak mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah?
11. Bagaimana bapak mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah?
12. Bagaimana bapak menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah?
13. Bagaimana bapak menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa?
14. Bagaimana bapak mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan?
15. Bagaimana bapak memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah?
16. Bagaimana bapak mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa?
17. Bagaimana bapak melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku?

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA SUMBER PRIMER

A. Profil Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae

1. Kapan didirikan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
2. Siapa saja yang menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
3. Dari mana pendanaan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
4. Bagaimana kondisi guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
5. Bagaimana kondisi murid Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
6. Bagaimana struktur organisasi Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?

B. Kualifikasi Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae

1. Dimana bapak mengambil pendidikan S1?
2. Ijazah apa yang bapak miliki saat menjabat sebagai kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
3. Pada usia berapa tahun bapak diangkat menjadi Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
4. Sebelum menjadi Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, berapa lama bapak memiliki pengalaman mengajar?
5. Saat diangkat sebagai Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae pangkat bapak saat itu apa?
6. Selain sebagai Kepala Madrasah tentunya bapak juga sebagai guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae? Mata pelajaran apa yang bapak ampu disini?
7. Apakah bapak memiliki sertifikat mengajar dan sertiikat Kepala Madrasah?
8. Bagaimana proses dalam menentukan kebijakan terkait pengembangan sekolah mulai dari perencanaan sampai pengembangan sekolah?

9. Bagaimana cara bapak menyusun perencanaan program kegiatan sekolah?
10. Apakah bapak selalu mengikuti perkembangan kebijakan pendidikan nasional khususnya dari pemerintah KEMENDIKBUD dan KEMENAG? Jika iya, cara bapak mengikuti perkembangannya dengan cara seperti apa?
11. Ketika sekolah membutuhkan guru atau staf baru, bagaimana cara rekrutmen dan seleksinya? Kemudian cara pembinaan dan pengembangannya seperti apa?
12. Dalam soal pemberian kesejahteraan, gaji) kepada guru seperti apa? Adakah perbedaan antara yang satu dengan yang lain? Jika ada berdasarkan apa?
13. Bagaimana cara merencanakan kebutuhan fasilitas, mengelola keadaan fasilitas, mengelola kegiatan inventaris sarana prasarana, dan mengelola penghapusan barang inventaris sekolah?
14. Bagaimana proses penerimaan siswa baru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae mulai dari penerimaan sampai dengan pengelompokan atau pembagian kelas?
15. Apakah ada layanan bimbingan konseling bagi setiap siswa di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
16. Terkait dengan pengelolaan data base mula dari penyusunan format data mengoordinasikan data itu seperti apa?

C. Kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae

1. Bagaimana bapak menyusun perencanaan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
2. Bagaimana bapak mengembangkan organisasi Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
3. Bagaimana bapak memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?
4. Bagaimana bapak mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?
5. Bagaimana bapak mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal?
6. Bagaimana mengelola hubungan madrasah–masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah?

7. Bagaimana bapak mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa?
8. Bagaimana bapak melakukan pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional?
9. Bagaimana bapak mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien?
10. Bagaimana bapak mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah?
11. Bagaimana bapak mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah?
12. Bagaimana bapak menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah?
13. Bagaimana bapak menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa?
14. Bagaimana bapak mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan?
15. Bagaimana bapak memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah?
16. Bagaimana bapak mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa?
17. Bagaimana bapak melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku?

PEDOMAN WAWANCARA SUMBER SEKUNDER

Wakil Kepala dan Guru-guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae

1. Dimana bapak kepala madrasah mengambil pendidikan S1?
2. Ijazah apa yang bapak kepala madrasah miliki saat menjabat sebagai kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
3. Pada usia berapa tahun bapak kepala madrasah diangkat menjadi Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
4. Sebelum menjadi Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae, berapa lama bapak kepala madrasah memiliki pengalaman mengajar?
5. Saat diangkat sebagai Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae pangkat bapak kepala madrasah saat itu apa?
6. Apakah bapak kepala madrasah memiliki sertifikat mengajar dan sertiikat Kepala Madrasah?
7. Bagaimana kepala madrasahs dalam menentukan kebijakan terkait pengembangan sekolah mulai dari perencanaan sampai pengembangan sekolah?
8. Bagaimana cara bapak kepala madrasah menyusun perencanaan program kegiatan sekolah?
9. Apakah bapak kepala madrasah selalu mengikuti perkembangan kebijakan pendidikan nasional khususnya dari pemerintah KEMENDIKBUD dan KEMENAG? Jika iya, cara bapak mengikuti perkembangannya dengan cara seperti apa?
10. Bagaiaman kepala madrasah dalam soal pemberian kesejahteraan, gaji?
11. Bagaimana cara kepala madrasah merencanakan kebutuhan fasilitas, mengelola keadaan fasilitas, mengelola kegiatan inventaris sarana prasarana, dan mengelola penghapusan barang inventaris sekolah?
12. Bagaimana kepala madrasah penerimaan siswa baru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae mulai dari penerimaan sampai dengan pengelompokan atau pembagian kelas?
13. Apakah ada layanan bimbingan konseling bagi setiap siswa di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?

14. Bagaimana bapak kepala madrasah menyusun perencanaan Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
15. Bagaimana bapak kepala madrasah mengembangkan organisasi Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae?
16. Bagaimana bapak kepala madrasah memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?
17. Bagaimana bapak kepala madrasah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?
18. Bagaimana bapak kepala madrasah mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal?
19. Bagaimana kepala madrasah mengelola hubungan madrasah–masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah?
20. Bagaimana bapak kepala madrasah mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa?
21. Bagaimana bapak kepala madrasah melakukan pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional?
22. Bagaimana bapak kepala madrasah mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien?
23. Bagaimana bapak kepala madrasah mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah?
24. Bagaimana bapak kepala madrasah mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah?
25. Bagaimana bapak kepala madrasah menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah?
26. Bagaimana bapak kepala madrasah menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa?
27. Bagaimana bapak kepala madrasah mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan?
28. Bagaimana bapak kepala madrasah memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah?
29. Bagaimana bapak kepala madrasah mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa?
30. Bagaimana bapak kepala madrasah melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku?

Lampiran 2
PEDOMAN OBSERVASI

No	Materi Observasi	Keterangan
1	Kepala madrasah menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan	
2	Kepala madrasah mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan	
3	Kepala madrasah memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal	
4	Kepala madrasah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal	
5	Kepala madrasah mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal	
6	Kepala madrasah mengelola hubungan sekolah–masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah	
7	Kepala madrasah mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa	
8	Kepala madrasah Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	
9	Kepala madrasah mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien	
10	Kepala madrasah mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah	
11	Kepala madrasah Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah	
12	Kepala madrasah menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah	
13	Kepala madrasah menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa	
14	Kepala madrasah mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan	

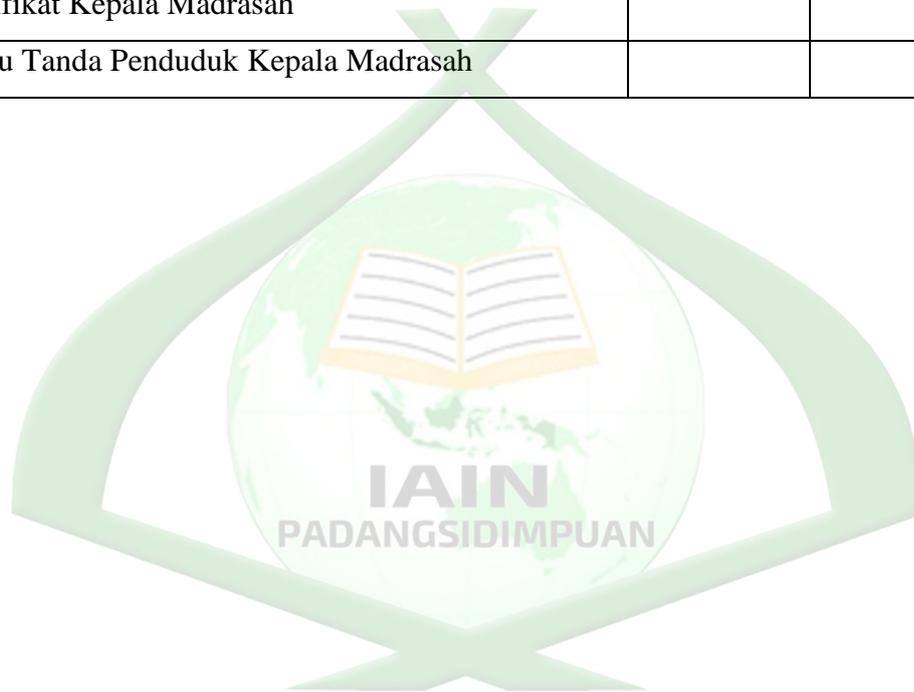
15	Kepala madrasah Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah	
16	Kepala madrasah mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa	
17	Kepala madrasah melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku	



Lampiran 3

STUDI DOKUMEN

No	Dokumen	Keterangan	
		Ada	Tidak Ada
1	Ijazah dan transkrip nilai terakhir kepala madrasah		
2	Surat Keterangan Tenaga Pendidik		
3	Surat Keterangan Kepala Madrasah		
4	Kepangkatan		
5	Sertifikat Pendidik		
6	Sertifikat Kepala Madrasah		
7	Kartu Tanda Penduduk Kepala Madrasah		





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022
www.pascastainpsp.pusku.com
email.pascasarjana_stainpsp@yahoo.co.id

Nomor : 700 /In.14/AL/A.PPS/PP.009/09/2017 Padangsidempuan, 4 September 2017
Lampiran : 1 (satu) Berkas
Hal : Penunjukan Pembimbing Tesis
An. Bekmin Ritonga, NIM 15.23100077

Kepada

Yth. 1. Dr. Erawadi, M. Ag.
2. Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M. A.

di -

Tempat.

Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.

Kami do'akan Bapak dalam keadaan sehat dan sukses dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selanjutnya kami mengharapkan kesediaan Bapak untuk masing-masing menjadi pembimbing penulisan tesis atas nama:

Nama : Bekmin Ritonga

NIM : 15.2310 0077

Judul Tesis : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di Madrasah
Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae
Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.

dengan bidang bimbingan sebagai berikut:

- I. Dr. Erawadi, M. Ag. (Isi)
- II. Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M. A. (Metodologi)

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak kami ucapkan terimakasih.





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022 .
www.pascastainpsp.pusku.com
email:pascasarjana_stainpsp@yahoo.co.id

PERSETUJUAN JUDUL TESIS

Nomor: **699** /ln.14/AL/A.PPS/PP.009/09/2017

Direktur Pascasarjana Program Magister Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan, dengan ini memberikan persetujuan judul tesis:

Nama : Bekmin Ritonga

NIM : 15.2310 0077

Judul Tesis : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.

dengan pembimbing:

I. Dr. Erawadi, M. Ag.

II. Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M. A.

(Isi)

(Metodologi)

Demikian disampaikan dengan harapan bahwa saudara dapat menyelesaikan penulisannya secara tepat waktu.

**IAIN
PADANGSIDIMPUAN**

Padangsidempuan, 12 September 2017

Direktur



Dr. Erawadi, M.Ag.

NIP 19720326 199803 1 002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022
www.pascastainpsp.pusku.com
email:pascasarjana_stainpsp@yahoo.co.id

an : 701 /IN.14/AL/PPS/PP.00.9/09/2017 Padangsidempuan, 12 September 2017
: 1 (satu) Berkas
: Mohon Izin Riset

Kepada

**Yth. Bapak Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta
Nahdhatul Ulama Malintang Jae
Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.**

di -

Tempat.

Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.

Direktur Pascasarjana Program Magister Institut Agama Islam Negeri
Padangsidempuan menerangkan:

Nama : Bekmin Ritonga

NIM : 15.2310 0077

**Judul Tesis : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di
Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama
Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten
Mandailing Natal.**

adalah benar sedang menyelesaikan tesis, maka dimohon kepada Bapak
kiranya dapat memberikan data sesuai dengan judul tesis tersebut.

Demikian disampaikan, atas kerja samanya diucapkan terima kasih.



**Dr. Erawadi, M.Ag.
NIP. 19720326 199803 1 002**



YAYASAN PENDIDIKAN MA'ARIF NU MALINTANG JAE
MADRASAH TSANAWIYAH NU MALINTANG JAE
KECAMATAN BUKIT MALINTANG KABUPATEN MANDAILING NATAL
JL. LINTAS MEDAN – PADANG KM. 60 MALINTANG JAE KODE POS: 22976

Nomor : MTs.21/KP/073 /10/2017
Tempat : -
Tanggal : Surat Keterangan Melakukan Riset

Malintang Jae, 24 Oktober 2017

Kepada Yth,
Bapak Direktur Pasca Sarjana
IAIN Padangsidempuan
di -

Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat,
Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdhatul Ulama Malintang Jae menerangkan bahawa:

Nama : Bekmin Ritonga
NIM : 15.2310.0077

Adalah benar telah melakukan reseach dan observasi dengan judul tesis "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nahdhatul Ulama Malintang Jae Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal"

Demikianlah Surat Keterangan Riset ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.



HASANUDDIN,SPdI

No. 0000740



KEANTERIAN AGAMA
REPUBLIK INDONESIA



SERTIFIKAT PENDIDIK

Nomor: 2081523500399

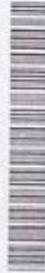
Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 128/P/2013 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Penyelenggara Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan, Rektor Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan dan Dekan selaku Ketua LPTK Rayon 208, menyatakan bahwa:

HASANUDDIN

Nomor peserta 15071523520038, lahir di Malintang Jae pada tanggal 02 September 1981
LULUS Sertifikasi Guru dalam Jabatan dan dinyatakan sebagai GURU PROFESIONAL
bidang studi Akidah-Akhlak



Dr. H. Eka Putra Wirman, MA
NIP. 196910291999031001



Padang, 08 Desember 2015
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan,

Dr. H. Gusril Kenedi, M.Pd
NIP. 196508141998031003

SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM PADANG
(STAITA)

PADANGSIDIMPUAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

Nama

NIM

NIRM

NIRL

Laahir di

tanggal

di

: HASANUDDIN

: 08.02.03.89

: 04.08.02.101

: 010-16-08-IX-122

Laahir di *Malintang* pada tanggal *08 Februari 1997*, telah menyelesaikan dengan baik dan memenuhi segala syarat pendidikan pada Akta Empat, oleh sebab itu kepadanya diberi ijazah

AKTIV

beserta nak untuk mengajar dalam badangnya pada Madrasah Aliyah (STAITA) sederajat serta segala wewenang dan hak yang berhubungan dengan akta yang dimilikinya. Diberikan di Padangsidimpuan pada tanggal *Enam Belas Agustus Dua Ribu Sembilan*.

Ditandatangani oleh

An. Direktur Jenderal Pendidikan Islam

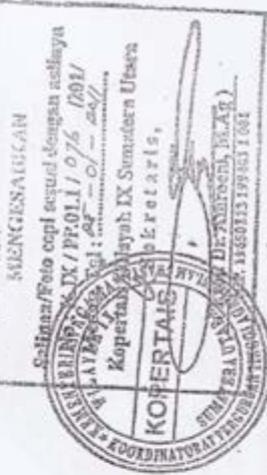
Kepertais Wilayah IX SU,

Koordinator,



NUR A. FADHIL LUBIS, MA

NIP: 19541117 198303 1 004



MENGESAHKAN

Selama/Foto copy sesuai dengan aslinya

BERIKUT: KX/PROL/076 (201)

di Padangsidimpuan, tanggal: 08-08-2017

Kopertais Wilayah IX Sumatera Utara

Padangsidimpuan, 08-08-2017

Sejarah

13450113 199303 1 004



OSM AR-RASUDION

(STAITA)
PADANGSIDIMPUAN

Memberikan ijazah kepada
Tempat/Tanggal Lahir
NIM/NIRM
NIRL
Jurusan
Program Studi
Status

: HASANUDDIN
: Malintang, Jae/2 September 1981
: 09.02.03.39/04.08.02.101
: 010-13-08-1X-122
: Tarbiyah
: Pendidikan Agama Islam (Sarjana Strata Satu (S1))
: Izin Penyelenggaraan Pendidikan Direktorat Jenderal
Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI
Nomor : D.II/318/2004
Tanggal : 23 September 2004

Ijazah ini diserahkan setelah yang bersangkutan memenuhi semua syarat yang ditentukan, dan kepadanya dilimpahkan segala wewenang dan hak yang berhubungan dengan ijazah yang dimilikinya serta berhak memakai gelar akademik Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I).

Nomor : 6328/K.IX/PP.01.1XXXX/2010
Tanggal : 10 Maret 2010

Ditandatangani oleh :

Direktur Jenderal Pendidikan Islam
Kopertais Wilayah IX SU,
Koordinator,



NUR A. FADHIL LUBIS, MA
NIP: 19541117 198503 1 004



Padangsidimpuan, 16 Agustus 2009

Ketua,

Drs. H. KOSIM ARNASUTION

**YAYASAN IBNU SYEKH AHMAD ZEIN
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM TAPANULI
(STAITA)**

JURUSAN TARBİYAH & SYARIAH
 Letak : SK Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI No. Dj. 11/318/2004
 Jalan Ke-tungga Gang Islam No. 3 Tel. 0634-2455 Padangsidimpuan 2272:

TRANSKRIP NILAI
No. 1180/TN/T/2009

MENGESABKAN
 Salinan/Foto copi sesuai dengan aslinya
 No.: KEX / PP.01.1 / 076 / 2011
 Tanggal: 16 Agustus 2009
 Wilayah IX Sumatera Utara
 Sekretaris,
 (Pen. Dr. Murotul, M.Ag)
 No. 19459212 199463 1 001



HASANUDDIN
 Tanggal Lahir : Malintang Jae, 2 September 1981
 No. 02 02 03 39/08 04 02 101
 Program Studi : 010-16-08-IX-122
 Jurusan : Tarbiyah/Pendidikan Agama Islam
 Tahun : 1180/T
 Tanggal : 16 Agustus 2009

MATA KULIAH	INS	PRESTASI					NO	KODE MK	MATA KULIAH	INS	PRESTASI				
		SKS	NH	NB	NM	IP					SKS	NH	NB	NM	IP
Paradigma	I	2	A	4	8	3,50	34	INS 5300	Ilmu Tasawuf	V	2	A	4	8	
Kewiraan		2	B	3	6		35	PAI 5501	Psikologi Belajar PAI		2	A	4	8	
Bahasa Inggris I		3	B	3	9		36	PAI 5502	Perencanaan Sistem PAI		3	A	4	12	
Bahasa Arab I		3	A	4	12		37	PAI 5503	Pengembangan Kurikulum PAI		3	B	3	9	
Bahasa Indonesia		2	A	4	8		38	PAI 5504	Materi PAI I		3	B	3	9	
LOGO, ISD		3	B	3	9		39	TAR 6706	Filsafat Ilmu		2	B	1	6	
Psikologi Studi Islam		3	A	4	12		40	INS 6303	Tafsir I		3	B	3	9	
Fiqh I		2	B	3	6		41	TAR 6700	Fiqh III (Mawaris)		2	A	4	8	
Bahasa Inggris II		3	A	4	12		42	TAR 6707	Hadis II		3	B	3	9	
Bahasa Arab II		3	A	4	12		43	PAI 6504	Materi PAI II		2	A	4	8	
Jum'ul Hadis	II	3	A	4	12	3,67	44	PAI 6505	Perencanaan Sistem Evaluasi PAI	VI	3	B	3	9	
Jum'ul Qur'an		2	B	3	6		45	TAR 6701	Psikologi Perkembangan		2	A	4	8	
Ilmu Kalam		3	A	4	12		46	PAI 6702	Sejarah Pendidikan Islam		3	B	3	9	
Metode Penelitian		2	B	3	6		47	PAI 6703	Metode Penelitian Pendid.		2	B	3	6	
Psikologi Umum		2	C	2	4		48	INS 7503	Tafsir II		3	B	3	9	
Bahasa Inggris III		2	A	3	6		49	PAI 7501	Praktek Mengajar		4	A	4	16	
Bahasa Arab III		3	C	2	6		50	PAI 7704	Teknik Pengajaran Agama Islam		2	B	3	6	
Filsafat Umum		3	A	4	12		51	INS 7711	Perbandingan Mazhab		2	B	3	6	
Medis I		3	C	2	6		52	TAR 7713	Manajemen Pendidikan		2	C	2	4	
Fiqh I		3	A	4	12		53	INS 7714	Masailul Fiqh		4	A	4	16	
Statistik	III	3	C	2	6	2,65	54	TAR 6705	Desain Pembelajaran	VII	2	A	4	8	
Psikologi Agama		2	B	3	6		55	TAR 6718	Bimbingan & Penyuluhan		2	A	4	8	
Filsafat Pendidikan Islam		2	C	2	4		56	INS 6718	PPL		2	B	3	6	
Bahasa Inggris IV		2	B	3	6		57	INS 6903	Kewirausahaan		2	B	3	6	
Bahasa Arab IV		2	B	3	6		58	PAI 6905	Seminar Pendidikan		0	B	3	-	
Fiqh II		2	A	4	8		59	INS 6904	KKL		4	A	4	16	
Tarikh Tasyrif		2	B	3	6		60	INS 6601	Skripsi		6	B	3	18	
Psikologi Pendidikan		2	C	2	4										
Sosiologi Islam		2	B	3	6										
Sej. Peradaban Islam		3	B	3	9										
Ilmu Pendidikan Islam	3	A	4	12											
Tradisi Islam	2	A	4	8											
	70				265				74			241			

Prestasi Kumulatif : 150 SKS
 Prestasi : 3,37 (Tiga Koma Tiga Tujuh)
 Kalufusan : Sangat Memuaskan
 Karya Ilmiah : Pengaruh Komunikasi Interpersonal antara Guru dan Siswa terhadap Pengalaman Agama di MTs NU Malintang Jae
 Padangsidimpuan, 16 Agustus 2009

Mengetahui :
 Sekretaris,
 (Pen. Dr. Murotul, M.Ag)
 No. 19459212 199463 1 003



Pembantu Ketua I,
 (Pen. Dr. Murotul, M.Ag)
 No. 19459212 199463 1 001

Keterangan:
 SMT : Semester
 SKS : Satuan Kredit Semester
 NH : Nilai Huruf
 NB : Nilai Bobot
 NM : Nilai Mutu (SKS X NB)
 IP : Indeks Prestasi



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU MALINTANG JAE
KECAMATAN BUKIT MALINTANG KABUPATEN MANDAILING NATAL
JL. LINTAS MEDAN - PADANG KM. 60 MALINTANG JAE 22976

SURAT KEPUTUSAN LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU MALINTANG JAE
KECAMATAN BUKIT MALINTANG KABUPATEN MANDAILING NATAL
NOMOR : 01 /YP-Ma'arif NU/MTs/SK/2015
Tanggal: 28 April 2015

TENTANG

PENGANGKATAN KEPALA PADA
MTs NU MALINTANG JAE TAHUN PELAJARAN 2015/2016

LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU MALINTANG JAE

- Menimbang** : Bahwa untuk kelancaran proses penyelenggaraan pendidikan pada MTs NU Malintang Jae dipandang perlu mengangkat Kepala Madrasah;
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor: 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang Nomor: 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah;
3. Keputusan Presiden RI Nomor: 177 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tugas Departemen sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden RI Nomor: 82 Tahun 2001
4. Keputusan Presiden RI Nomor: 228/M Tahun 2000 tentang Kedudukan, fungsi, kewenangan susunan organisasi dan tata cara kerja departemen;
5. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor: 012/U/2002 tanggal 28 Januari 2002 tentang Sistem Penilaian di Sekolah Dasar;
6. Keputusan Menteri Agama RI Nomor: 369 Tahun 1993 tentang Penyelenggara Madrasah Tsanawiyah;
7. Peraturan pemerintah Nomor: 29 Tahun 1990 tentang pendidikan Menengah
8. Peraturan Pemerintah Nomor: 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai Daerah Otonom.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
- Pertama** : Mengangkat **HASANUDDIN, S.PdI** untuk melaksanakan Tugas sebagai Kepala Madrasah pada MTs NU Malintang Jae, Kecamatan Bukit Malintang Kabupaten Mandailing Natal.
- Kedua** : Nama tersebut diatas agar melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan jabatannya;
- Ketiga** : Surat Keputusan ini akan disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- Keempat** : Surat keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Demikian Surat Keputusan ini dibuat, dengan catatan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan di dalamnya, maka akan ditinjau kembali untuk diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Malintang Jae

Pada Tanggal : 28 April 2015

Pimpinan LP-Ma'arif NU Malintang Jae

Sekretaris,

ANIDAH NASUTION



Kepada Yth;

1. HASANUDDIN, S.PdI , Kepala MTs NU Malintang Jae
2. Arsip



SURAT KEPUTUSAN YAYASAN PENDIDIKAN MA'ARIF NU MALINTANG JAE
KECAMATAN BUKIT MALINTANG KABUPATEN MANDAILING NATAL
NOMOR : 01 /YP-Ma'arif NU/MTs/SK/2004
Tanggal: 18 Juli 2004

TENTANG

PENGANGKATAN GURU TETAP YAYASAN PADA
MTs NU MALINTANG JAE TAHUN PELAJARAN 2004/2005

Yayasan Pendidikan Ma'arif NU Malintang Jae

- Menimbang : Bahwa untuk kelancaran proses Belajar Mengajar pada MTs NU Malintang Jae dipandang perlu mengangkat Guru Bidang Studi Tahun Pelajaran 2004/2005
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor: 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang Nomor: 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah;
3. Keputusan Presiden RI Nomor: 177 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tugas Departemen sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden RI Nomor: 82 Tahun 2001
4. Keputusan Presiden RI Nomor: 228/M Tahun 2000 tentang Kedudukan, fungsi, kewenangan susunan organisasi dan tata cara kerja departemen;
5. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor: 012/U/2002 tanggal 28 Januari 2002 tentang Sistem Penilaian di Sekolah Dasar;
6. Keputusan Menteri Agama RI Nomor: 369 Tahun 1993 tentang Penyelenggara Madrasah Tsanawiyah;
7. Peraturan pemerintah Nomor: 29 Tahun 1990 tentang pendidikan Menengah
8. Peraturan Pemerintah Nomor: 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai Daerah Otonom.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
Pertama : Mengangkat **HASANUDDIN, S.PdI** untuk melaksanakan Tugas sebagai Guru Bidang Studi Akidah Akhlak pada MTs NU Malintang Jae, Kecamatan Bukit Malintang, Kabupaten Mandailing Natal Tahun Pelajaran 2004/2005
- Kedua : Nama tersebut diatas agar melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan jabatannya;
- Ketiga : Surat Keputusan ini akan disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- Keempat : Surat keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan berlaku untuk Tahun Pelajaran 2004/2005

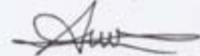
Demikian Surat Keputusan ini dibuat, dengan catatan apabila dikemudian hari ternyata masih terdapat kekeliruan didalamnya, maka akan diadakan peninjauan untuk diperbaiki kembali sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Malintang Jae

Pada Tanggal : 18 Juli 2004

Pimpinan YP-Ma'arif NU Malintang Jae

Sekretaris,


ANIDAH NASUTION



Kepada Yth;

1. **HASANUDDIN, S.PdI**, Guru MTs NU Malintang Jae
2. Arsip

PROVINSI SUMATERA UTARA
KABUPATEN MANDAILING NATAL

NIK : 1213070209810003

Nama : HASANUDDIN S.POI
Tempat/Tgl Lahir : MALINTANG JAE, 02-09-1981
Jenis Kelamin : LAKI-LAKI Gol. Darah : B
Alamat : MALINTANG
RT/RW : - / -
Kel/Desa : MALINTANG
Kecamatan : BUKIT MALINTANG
Agama : ISLAM
Status Perkawinan : KAWIN
Pekerjaan : KARYAWAN HONORER
Kewarganegaraan: WNI
Berlaku Hingga : 02-09-2017



MANDAILING
NATAL
22-02-2012

Handwritten signature











DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : **BEKMIN RITONGA**
2. NIM : 15.2310.0077
3. Tempat/tgl Lahir : Hutatonga, 12 Mei 1974
4. Pekerjaan : Kepala Madrasah NU Sihepeng
5. Alamat : Sihepeng Dua, Kecamatan Siabu
Kabupaten Mandailing Natal

II. KELUARGA

1. Nama Ayah : Marasatia Ritonga
2. Nama Ibu : Baina Simanjuntak
3. Nama Mertua : Angkola Dalimunthe
: Nurawati Harahap
4. Nama Istri : Enni Suaidah Dalimunthe, S.Pd.
5. Nama Anak : Muhammad Arif

III. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Negeri 142848 Turunan 1985
2. SMP Negeri Sipagimbar 1989
3. SMEA 1992
4. BLU-Sekolah Tinggi Agama Islam Madina (S1) 2009

