

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah atau madrasah merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan formal yang menjadi tempat berlangsungnya proses pendidikan bagi individu dengan tujuan mengubah tingkah laku ke arah yang lebih baik melalui interaksi dengan lingkungan sekitar. Adanya madrasah diharapkan mampu menumbuhkan dan mengembangkan potensi anak sebagai makhluk individu, sosial, susila, serta religius.

Salah satu komponen penting dalam keberlangsungan lembaga pendidikan adalah kepala madrasah. Secara etimologi, kepala madrasah berarti guru yang memimpin madrasah. Sedangkan secara terminologi, kepala madrasah merupakan tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin madrasah yang menjadi tempat terselenggaranya proses pembelajaran atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pembelajaran.

Kepala madrasah adalah seorang guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin atau mengelola segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara penuh untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, diperlukan beberapa kompetensi yang mendukung peran kepala madrasah dalam mencapai tujuan bersama.

Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menjelaskan bahwa setidaknya ada lima kompetensi yang mengacu pada pengetahuan, sikap dan keterampilan kepala madrasah. Dimensi-dimensi kompetensi yang dimaksud antara lain kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Sebagaimana sesuai yang tercantum dalam permendiknas tersebut, yang berbunyi “Kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.”¹ Sedangkan penjelasan mengenai ruang lingkup kompetensi kepala sekolah/madrasah secara rinci terdapat pada Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Darma dalam Kompri mengungkapkan bahwa mutu dan keunggulan sebuah lembaga pendidikan yakni madrasah dipengaruhi oleh berbagai variabel. Salah satu variabel yang memiliki posisi sangat penting adalah manajerial kepala madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah dan manajemen yang tepat akan memengaruhi efektivitas madrasah serta dapat menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif. Dengan demikian, para anggota madrasah akan termotivasi untuk mengembangkan potensi, kreatifitas serta inovasi.²

¹ Kementerian Pendidikan Nasional, Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah

² Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), 36

Kepala madrasah yang memiliki kompetensi tinggi menghasilkan kinerja yang mampu memberi teladan, dapat menginspirasi, serta memberdayakan. Kondisi tersebut akan mendorong perubahan yang bermasyarakat, efektif biaya, relevan serta dapat diterima oleh staf, peserta didik dan masyarakat.³

Sangat penting bagi calon maupun kepala madrasah untuk menguasai kompetensi kepala madrasah sebagaimana standar kompetensi yang tercantum dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Menguasai artinya tidak hanya menghafal urutan peraturan dalam peraturan menteri tersebut, tetapi lebih menitikberatkan pada implementasi kompetensi yang terkandung dalam dimensi kompetensi kepala madrasah.

Kompetensi berasal dari kata *competence* yang berarti “kemampuan” atau “kapabilitas”. Dalam konteks pendidikan, penekanan pengertian kompetensi merujuk pada kepemilikan pengetahuan dan keterampilan. Sebagaimana dikutip oleh Hutapea dan Thoha, seorang Profesor dari University of Michigan mendefinisikan *competence is an individual's demonstrated knowledge, skills or abilities*, yaitu kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan individu yang diperagakan.⁴

Hakikatnya, kompetensi memiliki komponen *knowledge, skill* dan *personal attitude*. Artinya, kompetensi merupakan tingkat pengetahuan,

³ *Ibid.*,

⁴ Parulian Hutapea dan Nurianna Thoha, *Kompetensi Plus Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 5-6

keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas. Dengan kata lain, makna kompetensi adalah kualitas dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas kerjanya dengan komponen-komponen yang dimiliki antara lain pengetahuan, keterampilan serta kemampuan.

Mengenai kompetensi, Allah berfirman dalam Surah al-Isra' ayat 84 sebagaimana berikut:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا (الإسراء: ٨٤)

Artinya: “Katakanlah Muhammad, “Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing.” Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya” QS. Al-Isra: 84⁵

Ayat tersebut mengandung makna bahwa manusia hendaklah bekerja menurut potensi dan kecenderungan masing-masing. Namun bukan berarti kompetensi tidak bisa diasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin perlu memiliki kompetensi sesuai standar yang telah ditentukan.

Kompetensi merupakan kemampuan melakukan sesuatu yang diperoleh dari pendidikan dan latihan. Menurut Carr dalam Hersey yang dikutip Kompri, kompetensi merupakan kunci utama dalam kinerja. Seseorang harus dapat melakukan sesuatu melebihi apa yang telah dipelajarinya. Dengan kata lain, kompetensi lebih ditekankan pada

⁵ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Quran dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2019), 405

implementasi atau tindakan seseorang dari apa yang telah dipelajari serta dapat dilakukan dengan lebih baik.⁶

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, terdapat lima dimensi kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala maupun calon kepala madrasah. Dimensi kompetensi tersebut masing-masing memiliki ruang lingkup yang berkaitan erat dengan tugas kepala sekolah.

Dimensi kompetensi kepala madrasah yang pertama adalah kompetensi kepribadian. Kompetensi kepribadian kepala madrasah menurut Sriwahyuni dan Kristiawan dalam Sari adalah integritas pribadi yang kuat, berkeinginan mengembangkan diri, terbuka, serta memiliki bakat dan minat dalam menjalankan jabatannya sebagai kepala madrasah.⁷ Oleh karena itu, kompetensi kepribadian kepala madrasah merupakan suatu performansi pribadi yang harus dimiliki dan melekat pada kepala madrasah.

Kepribadian merupakan faktor terpenting bagi seorang guru maupun kepala madrasah. Kepribadian dapat menentukan apakah guru tersebut mampu menjadi seorang pendidik dan pembina yang baik bagi peserta didiknya, atau malah menjadi seorang yang memupuskan harapan bagi peserta didik. Kepribadian yang baik akan menjadi contoh keteladanan bagi orang lain.

⁶ Kompri, *Standardisasi Kompetensi ...*, 35

⁷ Desilia Rachma Sari dan Manap Somantri, "Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah" *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana* Volume 13 Nomor 2, Agustus 2019, 159.

Permasalahan umum yang terjadi terkait kompetensi kepribadian kepala madrasah adalah kepala madrasah yang belum bisa menjadi pemimpin yang dapat dicontoh perilaku dan tindakannya. Padahal kepala madrasah adalah transter atau *entertaint* dalam dunia pendidikan. Jadi segala segala sesuatu tindakan kepala madrasah harus dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini karena kepala madrasah adalah contoh utama di madrasah. Memberi contoh artinya dapat menjadi orang yang terdepan, teladan, serta perilakunya yang baik dan positif dapat ditiru oleh bawahan maupun masyarakat madrasah yang lain seperti peserta didik.

Dimensi kompetensi yang kedua bagi kepala madrasah adalah kompetensi manajerial. Istilah manajerial berkaitan dengan kemampuan mengatur atau mengelola. Sebagai manajer, kepala madrasah bertanggung jawab secara langsung terhadap kegiatan yang dijalankan bersama anggota dan masyarakat madrasah. Standar kompetensi manajerial kepala madrasah diantaranya meliputi perencanaan madrasah, perancangan madrasah, kepemimpinan dan pengelolaan kepala madrasah terhadap guru dan staf, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan kesiswaan, serta pengembangan kurikulum madrasah.

Menurut Katz dan Porter dalam Dahlan dkk, kompetensi manajerial kepala madrasah dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial setidaknya memerlukan tiga bidang keterampilan. *Pertama*, keterampilan teknis yaitu kemampuan menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. *Kedua*, keterampilan manusiawi yaitu

kemampuan bekerja sama dengan orang lain, memotivasi dan memahami baik sebagai individu maupun kelompok. *Ketiga*, keterampilan konseptual yaitu kemampuan mengkoordinasikan serta mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.⁸

Pelaksanaan tugas pokok manajerial kepala madrasah dalam satuan pendidikan dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sangatlah berperan penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam satuan pendidikan yang dipimpinnya, selain itu untuk memperoleh hasil yang baik dalam suatu rangkaian kegiatan pendidikan dan pembelajaran.

Permasalahan umum yang terjadi dalam hal ini adalah kepala madrasah yang kurang cakap atau mampu menjadi manajer di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Kepala madrasah belum mampu menjamin organisasi yang dipimpinnya akan berprestasi, bermutu, dan kompetitif. Masyarakat sering kecewa terhadap kinerja kepala madrasah yang monoton dan hanya mengerjakan kegiatan administratif dalam arti sempit saja. Kepala madrasah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan dan sumber daya yang ada di madrasah secara optimal untuk mencapai tujuan.

Berkaitan dengan pengelolaan satuan pendidikan, terutama terhadap guru, tentunya tidak lepas dari kegiatan supervisi. Sebagai kepala madrasah, standar kompetensi yang juga harus dimiliki adalah kompetensi

⁸ Dahlan dkk, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Sosial Guru di SMA Negeri 11 Makassar" *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* Vol. 7 No. 2 Juli-Desember 2017

supervisi. Kimball Wiles dalam Sitorus dan Kholipah mengatakan “*supervision is assistance in the development of a better teaching learning situation*”, artinya supervisi merupakan bantuan yang diberikan kepada guru dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik.⁹

Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam keseluruhan proses pendidikan adalah bagian integral terhadap keseluruhan kegiatan pembelajaran dan pendidikan lainnya, sehingga tujuan pendidikan sebagaimana ditetapkan oleh pemerintah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Tanpa adanya pengawasan, ada kemungkinan timbulnya situasi yang dapat menghambat terlaksananya administrasi pendidikan di madrasah. Apabila hambatan tersebut semakin banyak, maka tujuan pendidikan akan sulit tercapai.

Pelaksanaan supervisi bukan hanya kegiatan pengawasan, melainkan disertai dengan pembinaan. Kepala madrasah sebagai supervisor harus melakukan pembinaan secara berlanjutan (*continue*), pengembangan kemampuan personal dan perbaikan situasi pembelajaran dengan tujuan tercapainya tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Artinya supervisi yang dilakukan meliputi proses pelayanan dan pembinaan terhadap guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyalurkan ilmu terhadap peserta didik, sehingga tercipta proses pembelajaran yang kondusif dan tujuan pendidikan tercapai.

⁹ Awaluddin Sitorus dan Siti Kholipah, *Supervisi Pendidikan (Teori dan Pengaplikasian)*, (Lampung: Swalova Publishing, 2018), 11-12

Permasalahan umum yang sering terjadi berkaitan kegiatan supervisi adalah kepala madrasah belum mampu melakukan pengawasan serta pembinaan untuk meningkatkan kemampuan mengajar tenaga pendidik. Selain itu, kepala madrasah belum mampu melaksanakan supervisi sesuai prosedur yang tepat. Kegiatan *monitoring*, evaluasi, serta pelaporan tidak dilakukan secara maksimal.

Selain ketiga kompetensi di atas, kompetensi sosial merupakan kompetensi yang harus dimiliki dan penting bagi kepala madrasah mengingat kepala madrasah adalah tokoh yang sering berinteraksi dengan banyak pihak. Kompetensi sosial memiliki hubungan erat dengan penyesuaian sosial dan interaksi antarpribadi. Kebutuhan madrasah yang belum terpenuhi oleh pemerintah perlu memperoleh bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu bekerja sama dengan berbagai pihak demi kepentingan madrasah.

Kompetensi sosial sendiri diartikan sebagai kemampuan untuk berinteraksi dengan menjadi bagian dari warga madrasah dan warga masyarakat. Menurut Muchtar dan Iskandar, kompetensi sosial merupakan kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya.¹⁰ Dalam satuan pendidikan, kompetensi sosial merupakan kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik, yakni secara efektif dan efisien, baik dengan guru, staf, peserta didik, orang tua/wali, maupun masyarakat sekitar.

¹⁰ Muchtar dan Iskandar, *Desain Pembelajaran Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*, (Jakarta: GP Press, 2010), 208.

Kepala madrasah dalam kedudukannya sebagai guru dan pemimpin suatu satuan pendidikan merupakan manusia yang sikap dan perilakunya menjadi contoh bahkan teladan bagi masyarakat. Oleh karena itu, dalam kehidupan sehari-hari, kepala madrasah harus memiliki kompetensi sosial. Kepala madrasah memerlukan kecakapan sosial yang fleksibel, terlebih sebagai dalam kedudukannya sebagai seorang guru tentunya mempunyai idealisme tinggi dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih dinamis di tengah masyarakat.¹¹

Permasalahan umum yang terjadi di madrasah adalah kepala madrasah yang kurang berinteraksi dengan masyarakat madrasah secara keseluruhan, dalam hal ini termasuk peserta didik. Selain itu, interaksi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan berlangsung dengan kurang baik. Kepala madrasah kurang cakap dalam berinteraksi dengan pihak lain untuk menjalin kerja sama dengan satuan pendidikan yang dipimpinnya. Padahal kepala madrasah sebagai pimpinan adalah tokoh yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses kegiatan pendidikan di madrasah, sehingga tidak menutup kemungkinan harus menjalin interaksi dengan banyak orang atau pihak lain.

Dimensi kompetensi yang tidak kalah penting bagi kepala madrasah adalah kompetensi kewirausahaan. Kewirausahaan diartikan sebagai kemampuan membuat atau menciptakan sesuatu yang baru dan/atau mengembangkan sesuatu yang telah ada, dan dengan

¹¹ Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan "Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Memengaruhi"*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 119.

kesanggupan hati untuk mengambil risiko atas kreativitas dan inovasi yang diciptakannya, serta melaksanakannya dengan baik.

Kewirausahaan dalam konteks kompetensi kepala madrasah bermakna untuk kepentingan sosial bukan untuk kepentingan komersial. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya, antara lain kreatif, inovatif, motivasi yang kuat, bekerja keras, pantang menyerah, selalu mencari solusi yang terbaik, serta mempunyai naluri kewirausahaan (bukan mengkomersilkan madrasah).¹² Oleh karena itu, semua karakter tersebut sangat penting dimiliki oleh kepala madrasah untuk mengembangkan madrasah demi tercapainya tujuan pendidikan.

Madrasah sebagai satuan pendidikan tentunya dituntut mengikuti arus perubahan zaman. Apabila menolak adanya perubahan zaman, maka madrasah tersebut akan rentan tertinggal dan tidak menghasilkan peserta didik yang dibutuhkan masyarakat. Permasalahan yang sering terjadi adalah kurangnya inovasi dan kreatifitas dalam mengembangkan madrasah. Selain itu, pimpinan yang kurang mempunyai motivasi dan keinginan kuat untuk menjadikan madrasah nya unggul, serta kurang memiliki naluri kewirausahaan. Kepala madrasah sebagai pimpinan hendaknya mengasah kemampuan serta mempelajari perubahan zaman yang terjadi, sehingga dapat menciptakan inovasi dalam rangka mengembangkan madrasah yang dipimpinnya.

¹² Kompri, *Standardisasi Kompetensi ...*, 277

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah sangatlah dibutuhkan penguasaan kompetensi sesuai standar yang telah ditentukan. Kepala madrasah yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu mendayagunakan sumber daya yang ada di madrasah secara optimal sehingga membawa madrasah yang dipimpinnya mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Selain itu, kepala madrasah sebagai pemimpin secara langsung berperan penting terhadap budaya kerja maupun iklim yang ada dalam organisasi sehingga tercipta kondisi yang aman, nyaman, serta kondusif bagi masyarakat madrasah. Adanya budaya kerja yang baik diharapkan mampu meningkatkan kinerja tenaga pendidik dalam proses pendidikan dan pembelajaran di madrasah. Dengan demikian, kompetensi kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam menciptakan budaya kerja yang dapat memotivasi, memberdayakan, serta meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Budaya kerja tenaga pendidik atau guru pada dasarnya merupakan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dan menentukan kualitas seseorang dalam bekerja. Budaya kerja erat kaitannya dengan perilaku dalam menuntaskan pekerjaan. Menurut Nawawi dalam Miyono, budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi. Tidak ada sangsi tegas terhadap pelanggaran yang terjadi terhadap kebiasaan tersebut, akan tetapi pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut

adalah kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka menjalankan pekerjaan untuk mencapai tujuan.¹³

Sejalan dengan pengertian di atas, budaya kerja dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja didefinisikan secara sederhana sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Artinya budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari.¹⁴ Implementasi dari budaya kerja tersebut merupakan turunan dari budaya organisasi. Budaya kerja adalah suatu komitmen organisasi dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, serta hasil kerja yang lebih baik.

Selain itu, budaya kerja dapat pula difungsikan sebagai tuntunan yang mengikat para anggota organisasi. Dengan demikian, individu yang ada dalam organisasi secara tidak langsung akan terikat sehingga bisa membentuk sikap dan perilaku dengan visi misi lembaga. Proses tersebut akan membentuk individu sebagai sumber daya yang berintegritas tinggi dan berkualitas sehingga nantinya akan menghasilkan sumber daya yang kompeten dan berkualitas pula.¹⁵ Oleh karena itu, budaya kerja tenaga

¹³ Noor Miyono dan Rosidin, “Determinan Budaya Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Demak” *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* Vol. 15 No. 3 Desember 2017, 408

¹⁴ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, Permenpan Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, 4

¹⁵ *Ibid.*, 406

pendidik di madrasah harus dipegang bersama oleh kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan, serta peserta didik sebagai dasar dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan di madrasah.

Sehubungan dengan budaya kerja, di lingkungan Kementerian Agama memiliki pedoman sendiri terkait budaya kerja yang dituangkan dalam buku saku Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama. Nilai-nilai budaya kerja tersebut diharapkan dapat diimplementasikan oleh seluruh aparatur Kementerian Agama, termasuk tenaga pendidik yang mengajar di lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama. Kelima nilai budaya kerja tersebut diantaranya yakni integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, serta keteladanan.

Kajian mengenai pengaruh kompetensi kepala sekolah/madrasah terhadap budaya kerja atau yang relevan dengan hal tersebut telah banyak dilakukan oleh peneliti. Penelitian yang relevan dengan variabel di atas salah satunya adalah yang dilakukan oleh Ariyanti dkk dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang. Variabel yang relevan adalah kompetensi manajerial kepala sekolah dan profesionalisme guru yang notabenehnya masih berkaitan dengan budaya kerja guru. Pada penelitian tersebut ditemukan pengaruh positif kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap profesionalisme guru sebesar 35,6%, sisanya dipengaruhi variabel lain selain kompetensi manajerial kepala sekolah. Hal

ini menunjukkan fluktuasi profesionalisme guru dipengaruhi naik turunnya kompetensi manajerial kepala sekolah.¹⁶

Hal serupa juga pernah dilakukan oleh Ritonga dkk, dalam penelitiannya tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru pada SMKS Harapan Al-Washliyah Sigambal Kabupaten Labuhanbatu, menunjukkan hasil penelitian sebesar 58,29%. Hal ini menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Penelitian lain dilakukan oleh Lawuningtyas mengenai pengaruh kompetensi sosial kepala sekolah terhadap kinerja guru, dalam penelitiannya ditemukan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan yang ditunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($12,857 > 1,668$) pada taraf signifikansi 5%, dengan koefisien determinan 0,489 yang artinya kinerja guru dipengaruhi oleh kompetensi sosial kepala sekolah sebesar 48,9 %.¹⁷

Kajian mengenai kompetensi kepala madrasah dan budaya kerja tenaga pendidik telah banyak dilakukan. Akan tetapi, lebih banyak dilakukan tidak secara menyeluruh mengenai dimensi kompetensi kepala madrasah, tetapi lebih sering menggunakan dimensi tertentu. Selain itu lebih sering terhadap kinerja guru atau tenaga pendidik. Peneliti belum menemui apabila secara bersamaan seluruh dimensi kompetensi kepala madrasah diteliti untuk diketahui pengaruhnya terhadap budaya kerja

¹⁶ Ika Ariyanti dkk, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang" *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* Vol. 8 No. 2 Agustus 2019, 255

¹⁷ Luky Arum Lawuningtyas, "Pengaruh Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Sosial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo Tahun Pelajaran 2017/2018" *Tesis*, (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2018)

tenaga pendidik di suatu satuan pendidikan. Oleh karena itu, peneliti tertarik mengambil penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Kepala Madrasah terhadap Budaya Kerja Tenaga Pendidik di MAN se-Kabupaten Tulungagung”.

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

1) Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah belum mampu menunjukkan integritas yang kuat sebagai pemimpin.
- b. Kurangnya sikap terbuka kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- c. Lemahnya sikap mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah.
- d. Kurang mampu dalam mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- e. Kurang mampu dalam memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- f. Kurang mampu dalam mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Kurang mampu dalam menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa.

- h. Kurang adanya usaha maksimal dalam melakukan supervisi sesuai prosedur serta teknik-teknik yang tepat.
- i. Kurang maksimal dalam melakukan *monitoring*, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
- j. Kepala madrasah kurang terampil dalam bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi madrasah
- k. Kepala madrasah kurang berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- l. Kepala madrasah kurang memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
- m. Kurangnya kemampuan menciptakan inovasi dari kepala madrasah dalam rangka melakukan pengembangan madrasah.
- n. Kurangnya usaha/bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- o. Kurangnya motivasi untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan pokok fungsi sebagai pemimpin madrasah
- p. Kepala madrasah kurang memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan madrasah.
- q. Budaya kerja yang kurang positif bagi tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah.

2) Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, serta agar tidak mengarah ke pembahasan yang terlalu luas, maka penelitian ini dibatasi pada pembahasan:

- a. Integritas kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin
- b. Kemampuan kepala madrasah dalam memimpin dan mengelola tenaga pendidik dalam rangka pendayagunaan sumber daya yang optimal
- c. Kemampuan kepala madrasah dalam melakukan supervisi sesuai prosedur yang tepat
- d. Kepekaan sosial kepala madrasah terhadap orang atau kelompok lain
- e. Motivasi yang kuat kepala madrasah untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin madrasah.
- f. Budaya kerja tenaga pendidik (guru) di madrasah.
- g. Pengaruh kompetensi kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana deskripsi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi sosial, kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dan budaya kerja tenaga pendidik di MAN se-Kabupaten Tulungagung?

2. Apakah ada pengaruh kompetensi kepribadian terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung?
3. Apakah ada pengaruh kompetensi manajerial terhadap kompetensi supervisi kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung?
4. Apakah ada pengaruh kompetensi supervisi terhadap kompetensi sosial kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung?
5. Apakah ada pengaruh kompetensi sosial terhadap kompetensi kewirausahaan kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung?
6. Apakah ada pengaruh kompetensi kepribadian kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN se-Kabupaten Tulungagung?
7. Apakah ada pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN se-Kabupaten Tulungagung?
8. Apakah ada pengaruh kompetensi supervisi kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN se-Kabupaten Tulungagung?
9. Apakah ada pengaruh kompetensi sosial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN se-Kabupaten Tulungagung?
10. Apakah ada pengaruh kompetensi kewirausahaan kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN se-Kabupaten Tulungagung?
11. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung kompetensi kepribadian kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui

kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung?

12. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui kompetensi supervisi kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung?

13. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung kompetensi supervisi kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui kompetensi sosial kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung?

14. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung kompetensi sosial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui kompetensi kewirausahaan kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung?

D. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi sosial, kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dan budaya kerja tenaga pendidik di MAN se-Kabupaten Tulungagung.
2. Menjelaskan pengaruh kompetensi kepribadian terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung.
3. Menjelaskan pengaruh kompetensi manajerial terhadap kompetensi supervisi kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung.

4. Menjelaskan pengaruh kompetensi supervisi terhadap kompetensi sosial kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung.
5. Menjelaskan pengaruh kompetensi sosial terhadap kompetensi kewirausahaan kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung.
6. Menjelaskan pengaruh kompetensi kepribadian kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.
7. Menjelaskan pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.
8. Menjelaskan pengaruh kompetensi supervisi kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.
9. Menjelaskan pengaruh kompetensi sosial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.
10. Menjelaskan pengaruh kompetensi kewirausahaan kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.
11. Menjelaskan pengaruh secara tidak langsung kompetensi kepribadian kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung.
12. Menjelaskan pengaruh secara tidak langsung kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui

kompetensi supervisi kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung.

13. Menjelaskan pengaruh secara tidak langsung kompetensi supervisi kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui kompetensi sosial kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung.

14. Menjelaskan pengaruh secara tidak langsung kompetensi sosial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui kompetensi kewirausahaan kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Tulungagung.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.¹⁸ Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi kepribadian terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi manajerial terhadap kompetensi supervisi kepala madrasah di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi supervisi terhadap kompetensi sosial kepala madrasah di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi sosial terhadap kompetensi kewirausahaan kepala madrasah di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

¹⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 67.

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi kepribadian kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi supervisi kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi sosial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi kewirausahaan kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh secara tidak langsung kompetensi kepribadian kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh secara tidak langsung kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui kompetensi supervisi kepala madrasah di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh secara tidak langsung kompetensi supervisi kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui

kompetensi sosial kepala madrasah di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

Ha : Terdapat pengaruh secara tidak langsung kompetensi sosial kepala madrasah terhadap budaya kerja tenaga pendidik melalui kompetensi kewirausahaan kepala madrasah di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

F. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan bidang Manajemen Pendidikan Islam khususnya kompetensi kepala madrasah dan pengaruhnya terhadap budaya kerja tenaga pendidik dalam Lembaga Pendidikan Islam. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dan referensi terhadap penelitian yang sejenis. Serta menambah wawasan pengetahuan dan dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam tentang topik ini serta mengembangkannya.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi atau masukan kepada kepala madrasah dalam upaya membentuk dan meningkatkan budaya kerja tenaga pendidik di lingkungan madrasah melalui kompetensi kepala madrasah yang sesuai standar kompetensi yang telah ditentukan.

b. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai masukan untuk senantiasa bekerja sama dalam membentuk budaya kerja yang positif dalam lembaga agar tujuan/visi-misi madrasah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi pijakan dalam perumusan desain penelitian yang lebih mendalam, penelitian ini juga merupakan media belajar untuk menambah wawasan bagi peneliti selanjutnya mengenai kompetensi kepala madrasah dan budaya kerja tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan.

G. Penegasan Istilah

1. Penegasan Konseptual

a. Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi kepala madrasah adalah pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada dimensi kompetensi, diantaranya kepribadian, manajerial, sosial, supervisi, dan kewirausahaan.

1) Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah

Kompetensi kepribadian kepala madrasah menurut Sari dan Kristiawan dalam Sari, yaitu integritas pribadi yang kuat, berkeinginan mengembangkan diri dan memiliki bakat serta

minat dalam menjalankan jabatannya sebagai kepala madrasah.¹⁹

2) Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.²⁰

3) Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah

Kompetensi supervisi kepala madrasah dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin madrasah dalam memberikan aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam melakukan pekerjaan mereka, sehingga pekerjaan yang mereka lakukan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.²¹

4) Kompetensi Sosial Kepala Madrasah

Kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien terhadap peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, orang tua/wali, serta masyarakat sekitar. Sehingga, seseorang yang memiliki kompetensi sosial akan tampak menarik, kolaboratif, suka menolong, empati, komunikatif, menjadi panutan, serta

¹⁹ Sari dan Somantri, "Kompetensi Kepribadian ...", 159.

²⁰ Ismuha dkk, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar" *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. 4 No. 1 Februari 2016, 49

²¹ Kompri, *Standardisasi Kompetensi ...*, 207

kooperatif.²² Sedangkan menurut Muchtar & Iskandar, kompetensi sosial merupakan kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya.²³

5) Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah

Kewirausahaan dalam konteks kompetensi kepala madrasah bermakna untuk kepentingan sosial bukan untuk kepentingan komersial. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya, antara lain kreatif, inovatif, motivasi yang kuat, bekerja keras, pantang menyerah, selalu mencari solusi yang terbaik, serta mempunyai naluri kewirausahaan (bukan mengkomersilkan madrasah).²⁴

b. Budaya Kerja Tenaga Pendidik

Budaya kerja merupakan sikap dan perilaku individu dari kelompok anggota organisasi dalam bekerja. Kesadaran dalam melakukan aktivitas pekerjaan tersebut didasari atas nilai-nilai yang diyakini oleh para anggota organisasi kebenarannya, serta hal tersebut menjadi sifat dan kebiasaan anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.²⁵

Budaya kerja adalah sekumpulan nilai-nilai yang selalu dijadikan pedoman dalam berperilaku oleh pendidik sehingga

²² *Ibid.*, 239-240

²³ Muchtar & Iskandar, *Desain Pembelajaran Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*, (Jakarta: GP Press, 2010), 208.

²⁴ Kompri, *Standardisasi Kompetensi ...*, 277

²⁵ Suwanto, *Budaya Kerja Guru*, (Lampung: Gre Publishing, 2019), 14

dapat melakukan tugas dan tanggung jawab sebaik mungkin dan menghasilkan kerja yang maksimal serta menumbuhkan kepuasan kepada para *stakeholders*.

2. Penegasan Operasional

Secara operasional, yang dimaksud dengan judul penelitian ini adalah pengaruh yang ditimbulkan oleh kompetensi kepala madrasah ditinjau dari seluruh dimensi kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi sosial dan kompetensi kewirausahaan terhadap budaya kerja tenaga pendidik di MAN Se-Kabupaten Tulungagung.

a. Kompetensi Kepala Madrasah

Adapun yang dimaksud dengan kompetensi kepala madrasah yaitu meliputi dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, serta kewirausahaan dengan aspek sebagai berikut:

1) Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah

Kompetensi kepribadian yang dimaksud meliputi aspek berakhlak mulia, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, keinginan yang kuat, bersikap terbuka, mampu mengendalikan diri, serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Kompetensi kepala madrasah ditinjau dari kompetensi manajerial meliputi aspek menyusun perencanaan madrasah, mengembangkan organisasi madrasah sesuai kebutuhan, memimpin guru dan staf, mengelola guru dan staf, menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif, mengelola hubungan madrasah-masyarakat, serta melakukan pengawasan kegiatan pendidikan.

3) Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah

Aspek kompetensi supervisi kepala madrasah meliputi kemampuan melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat, dan kemampuan melakukan *monitoring*, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.

4) Kompetensi Sosial Kepala Madrasah

Kompetensi sosial kepala madrasah meliputi aspek bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, serta kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

5) Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah

Aspek kompetensi kewirausahaan kepala madrasah diantaranya adalah menciptakan inovasi, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah, memiliki motivasi yang kuat, pantang

menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, serta memiliki naluri kewirausahaan.

b. Budaya Kerja Tenaga Pendidik

Budaya kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah budaya kerja dalam lingkup tenaga pendidik, dengan indikator yang bertolak pada Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia, diantaranya yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.