



## **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Untuk Mewujudkan Kualitas Layanan Madrasah**

Nahdi Hadiyanto<sup>1</sup>, Aziz Abdurahman<sup>2</sup>, Ieke Sartika Iriany<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Garut

### **Abstrak**

Kepemimpinan kepala sekolah berhubungan dengan kinerja dan kompetensi guru. Disisi lain secara parsial mampu berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru, budaya madrasah, dan kepuasan siswa sehingga terciptanya layanan pendidikan yang terjamin secara kualitas. Supervisi, dan motivasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah juga dapat meningkatkan efektivitas dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, *outcomes* yang lebih baik. kepemimpinan berpengaruh terhadap kemajuan layanan mutu pendidikan. Kepemimpinan yang efektif akan mewujudkan proses pembelajaran yang efektif di sekolah.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Kualitas Layanan Madrasah.

### **1. Pendahuluan**

Kualitas layanan madrasah mengacu pada pengertian kualitas layanan secara umum, sebagaimana dikemukakan oleh Baharun dan Zamroni, 2017:65; Mulyasa, 2011:156), yaitu terdiri atas keterpercayaan, keterjaminan, penampilan fisik, perhatian, dan e) daya tanggap. Oleh karena itu, permasalahan kualitas layanan madrasah atau kualitas layanan pendidikan di madrasah juga berkaitan dengan unsur-unsur tersebut, salah satu diantaranya yang dikategorikan sebagai wujud keterpercayaan adalah pencapaian prestasi belajar peserta didik, seperti nilai UN, prestasi akademik lain, prestasi non akademik, keterampilan, sikap dan perilaku (akhlak), dan daya serap lulusan (*outcome*) ke perguruan tinggi, dan lain-lain.

Permasalahan yang dialami oleh Madrasah Aliyah (MA) Swasta Ciwangi yang ada di Kecamatan Limbangan Kabupaten Garut, diantaranya terkait dengan unsur keterpercayaan. Sejak berdiri tahun 1993, meskipun telah menyandang status akreditasi "A", namun kualitas layanan madrasah masih menjadi permasalahan. Hal ini disebabkan, selama ini prestasi siswa tidak terlalu menonjol untuk bisa bersaing dengan siswa dari sekolah lain, khususnya sekolah umum yang ada di pusat kota.

Data prestasi akademik Ujian Nasional (UN) terakhir tahun pelajaran 2019/2020 sebagai salah satu tolok ukur kualitas layanan pendidikan antar sekolah masih jauh dibandingkan dengan yang dicapai oleh sekolah lain. Hasil UN dalam tiga tahun terakhir menunjukkan permasalahan mutu yang terjadi di madrasah tersebut, sebagaimana data tabel berikut.

**Tabel 1. Hasil UNBK MA YPI Ciwangi 2016 – 2018**

Th.	Jumlah Peserta Didik		Rata-rata Nilai tiap Mata Uji								Rata-rata Total	
	IPA	IPS	B. Ind.		B. Ingg.		Mat.		Bio./ IPA	Sos./ IPS	IPA	IPS
			IPA	IPS	IPA	IPS	IPA	IPS				
2017	23	16	53,83	58,50	41,83	38,75	21,20	24,06	28,48	49,25	36,33	42,64
2018	23	26	46,61	53,46	30,87	34,92	22,83	26,44	33,59	53,62	33,47	42,11
2019	29	20	61,52	54,40	41,38	39,50	28,71	29,63	36,64	54,70	39,56	44,56

Sumber: *Profil MA YPI Ciwangi (2021)*

Prestasi akademik, khususnya nilai UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) peserta didik MA Swasta Ciwangi pada tabel di atas cenderung naik-turun (fluktuatif) dalam tiga tahun terakhir. Fakta ini kurang memuaskan bila dibandingkan dengan rata-rata pencapaian hasil UNBK MA Swasta lingkup nasional, Provinsi Jawa Barat, dan se-Kabupaten Garut sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut.

**Tabel 2. Perbandingan Hasil Rata-rata UNBK MAS Lokal, Regional, dan Nasional**

Tahun Pelajaran	MAS Ciwangi		Kabupaten Garut		Propinsi Jawa Barat		Nasional	
	IPA	IPS	IPA	IPS	IPA	IPS	IPA	IPS
2016/2017	36,33	42,64	44,17	48,46	48,15	50,67	47,70	45,98
2017/2018	33,47	42,11	43,03	43,80	44,42	44,23	44,05	42,51
2018/2019	39,56	44,56	46,83	46,24	47,56	46,00	46,35	43,79

Sumber: <https://hasilun.puspendik.kemdikbud.go.id/#2017-2018-2019>

Permasalahan berikutnya yang berkaitan dengan aspek-aspek kualitas layanan pendidikan di madrasah, diantaranya adalah aspek keterjaminan. Aspek ini mencakup keterpenuhan janji-janji yang pernah disampaikan oleh madrasah di awal tahun pelajaran, diantaranya mewujudkan program-program akademik dan nonakademik, termasuk ekstrakurikuler. Program-program ini belum terlaksana optimal, terlebih dalam dua tahun terakhir selama masa belajar daring di rumah akibat adanya pandemi *Corona Virus Diseases (Covid-19)*. Tidak sedikit peserta didik yang tidak memiliki kepastian menyalurkan potensi dalam dirinya, sehingga bermain *game online* menjadi pelarian mereka.

Permasalahan keterjaminan juga berkaitan dengan bukti fisik, daya tanggap, dan empati dari madrasah yang kurang baik. Madrasah belum mampu mencari alternatif solusi untuk menyalurkan potensi peserta didik ke arah kegiatan yang lebih positif. Meskipun pembinaan sering dilakukan secara daring (*zoom meeting*), akan tetapi perhatian (pertimbangan) terhadap keterbatasan akses internet dan perangkat pendukung yang dimiliki oleh peserta didik kurang optimal, sehingga menyebabkan kegiatan pembinaan berjalan tidak optimal.

Beberapa permasalahan kualitas layanan pendidikan di MA Swasta Ciwangi di atas diduga ada kaitannya dengan aspek-aspek pendidikan dan pembelajaran lain, diantaranya kepemimpinan dan kompetensi guru. Terkait dengan hal ini, pencapaian visi-misi sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam memini, menggerakkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah (Mulyasa, 2011:5). Kepemimpinan penting dalam memperbaiki outcomes efisiensi sekolah melalui motivasi dan kapasitas guru, sehingga kondusivitas sekolah menjadi lebih baik (Pontz, Nusche, dan Moorman, 2008:9).

Fakta permasalahan kepemimpinan di MA Swasta Ciwangi diantaranya kepala madrasah kurang mampu meningkatkan motivasi kerja guru dan kurang optimal dalam memberdayakan kapasitas guru. Hal ini menyebabkan kualitas layanan madrasah belum optimal. Dampaknya, MA Swasta Ciwangi masih kesulitan untuk menyetarakan prestasi peserta didiknya dengan sekolah lain.

Sementara permasalahan dari sisi kompetensi guru, diantaranya adalah aspek linieritas latar belakang pendidikan. Saat ini seluruh siswa sebanyak 159 orang (lima rombel) dibina oleh 32 orang guru dan satu orang kepala sekolah lulusan pascasarjana S2 bidang keagamaan, yang semuanya berstatus nonPNS. Meskipun semua guru lulusan sarjana S1, akan tetapi terdapat delapan orang guru tidak sesuai (linier), sehingga berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran.

Permasalahan kualitas layanan pembelajaran dapat terjadi ketika terdapat guru yang tidak linier berkaitan dengan aspek kompetensi dan kualifikasi pendidikan yang harus dipenuhi dalam Peraturan Pemerintah RI No. 13 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan. Jadi meskipun rasio (guru : siswa) cukup proporsional, akan tetapi keterpenuhan aspek kompetensi dan kualifikasi pendidikan menjadi salah satu kendala peningkatan kualitas layanan pendidikan di MA Swasta Ciwangi.

Aspek kompetensi dan kualifikasi pendidikan yang kurang terpenuhi tentunya langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kualitas proses pembelajaran. Akibatnya, siswa tidak mampu mencapai prestasi yang optimal dan kurang berkembang. Beberapa permasalahan kualitas layanan sekolah/ madrasah disebabkan proses pengelolaan madrasah tidak profesional (Suyanto dan Abbas, 2011:61).

Faktor lain yang mempengaruhi kualitas layanan pendidikan madrasah dalam hal prestasi belajar yang kurang memuaskan, disebabkan oleh tidak terpenuhinya kebutuhan belajar siswa, seperti fasilitas belajar sebagai bukti fisik kualitas layanan. Faktor permasalahan tersebut adalah kepemimpinan kepala madrasah yang tidak profesional, guru yang belum sesuai tuntutan undang-undang, dan budaya yang belum dibangun secara baik yang mampu meningkatkan kepercayaan diri dan iklim kompetitif siswa dalam belajar (Rosemary, 2008). Kepemimpinan adalah faktor yang mempengaruhi pembelajaran siswa setelah guru (Leithwood et al., 2006:4).

Berdasarkan uraian beberapa permasalahan kualitas layanan pendidikan di madrasah sebagaimana telah dikemukakan, diduga ada hubungannya dengan kepemimpinan dan kompetensi guru. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan distributif dengan kompetensi guru (Hata, Nor, dan Hamid, 2020:58). Kepala sekolah sangat mempengaruhi kompetensi pedagogik guru (Boon, 2017:207; Siswanto, 2020:26). Secara parsial dan simultan, kepemimpinan kepala sekolah berhubungan dengan kompetensi guru dan tinggi rendahnya hasil belajar siswa (Wahyudin, 2017).

Kepemimpinan kepala sekolah berhubungan dengan kinerja guru. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru (Wenno, 2016:233). Secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru, budaya madrasah, dan kepuasan siswa (Saripudin, 2017). Supervisi, kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru (Budiman, 2020). Kepemimpinan kepala sekolah mampu meningkatkan efektivitas dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, *outcomes* yang lebih baik, motivasi, komitmen, dan kinerja guru (Day dan Sammons, 2014:57).

## 2. Metode dan Model Penelitian

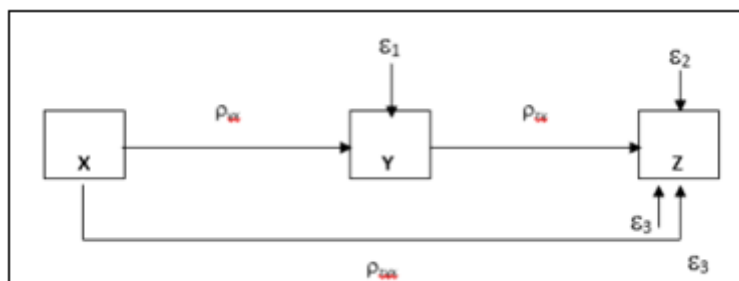
### 2.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk mendeskripsikan dan mengkaji hubungan antar variabel. Selain itu, penelitian survey juga digunakan dalam penelitian ini untuk menggali data penelitian yang diperlukan. Metode deskriptif dan survey yang dilakukan mengacu pada pendapat-pendapat para ahli.

Pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara dua atau lebih fenomena merupakan langkah-langkah penelitian deskriptif (Iskandar, 2016:174). Pemecahan masalah yang diselidiki dengan mendeskripsikan keadaan subjek atau objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya merupakan kegiatan yang dilakukan dalam metode deskriptif (Nawawi, 2015:63). Pengumpulan data melalui penelitian lapangan atau survey bertujuan untuk mengkaji beberapa permasalahan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya (Singarimbun dan Effendi, 2015:3).

### 2.2 Model Penelitian

Model penelitian yang menjabarkan berbagai variabel yang diteliti serta hubungannya satu sama lain digambarkan dengan suatu paradigma penelitian. Hubungan antar variabel penelitian di atas digambarkan dengan paradigma *causal effect*, sehingga dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 1. Model Penelitian**

Keterangan:

- = Hubungan kausal
- X = Kepemimpinan Kepala Madrasah (variabel bebas)
- Y = Kompetensi Guru (variabel antara)
- Z = Kualitas Layanan Madrasah (variabel terikat)
- $\rho_{yx}$  = Koefisien korelasi X dengan Y
- $\rho_{zy}$  = Koefisien korelasi Y dengan Z
- $\rho_{zyx}$  = Koefisien korelasi X dan Y dengan Z
- $\epsilon_1$  = Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap Y
- $\epsilon_2$  = Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap Z
- $\epsilon_3$  = Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap Y dan Z

Gambar diatas menjelaskan, bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) diasumsikan berpengaruh terhadap Kompetensi Guru (Y), dan Kompetensi Guru (Y) berpengaruh terhadap Kualitas Layanan Madrasah (Z). Besarnya pengaruh masing-masing variabel ditunjukkan dengan simbol  $\rho_{yx}$  dan  $\rho_{zy}$ . Adapun terhadap Kompetensi Guru sebagai variabel antara, diasumsikan terdapat variabel lain yang berpengaruh dengan besar pengaruh ditunjukkan oleh simbol  $\epsilon_1$ .

Sedangkan terhadap Kualitas Layanan Madrasah sebagai variabel terikat, diasumsikan ada variabel lain yang berpengaruh dengan simbol  $\varepsilon_2$ .

Sementara itu, secara simultan, Kepemimpinan Kepala Madrasah (X) dan Kompetensi Guru (Y) diasumsikan berpengaruh terhadap Kualitas Layanan Madrasah (Z) dengan simbol  $\rho_{zyx}$ . Adapun besaran variabel lain yang diasumsikan berpengaruh disimbolkan dengan  $\varepsilon_3$ .

### 3. Pembahasan

#### 3.1 Kajian Teori

Kegiatan manajemen di lembaga pendidikan Islam, mencakup lima komponen. Komponen manajemen tersebut yaitu pimpinan, yang dalam hal ini adalah kepala madrasah (diniyah, tsanawiyah, aliyah) dengan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya sebagai penanggung jawab manajemen. Kemudian ada komponen lain, yaitu staf, yang dalam hal ini adalah guru (dan staf tata usaha) dengan kompetensi yang dimilikinya, serta peserta didik yang akan dididik. Sementara sumber daya yang dimaksud adalah anggaran pendidikan, fasilitas pendidikan (alat dan media belajar), sarana pendidikan (gedung, ruang kelas, dan lain-lain). Adapun proses atau kegiatan yang dimaksud di sini adalah proses pembelajaran atau pendidikan itu sendiri.

Keberhasilan pendidikan dan pembelajaran serta pencapaian visi-misi sekolah dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam mengelola, menggerakkan, dan memberdayakan sumber daya. Kemampuan ini terkait dengan pemahamannya terhadap tugas manajemen kepemimpinan (Mulyasa, 2011:5). Uraian tersebut menunjukkan, bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kemajuan mutu pendidikan. Kepemimpinan yang efektif akan mewujudkan proses pembelajaran yang efektif di sekolah.

Terkait dengan manajemen, sebagai inti manajemen, kepemimpinan adalah motor penggerak SDM dan sumber daya lain. Kepemimpinan merupakan segala aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan, dan berperan sebagai penganggung jawab risiko, pembagi sumber daya, dan negosiator (Sedarmayanti, 2011:249-250). Kepemimpinan merupakan kekuatan untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas seluruh anggota kelompok secara sukarela (Rivai dan Mulyadi, 2012:2).

Berkenaan dengan motivasi dan kompetensi, kepemimpinan adalah kemampuan memimpin orang lain dengan daya tarik emosional dan kualitas fundamental dalam menyampaikan pesan-pesan; kemampuan untuk memberi semangat, antusias dan aktivitas kepada bawahan, sehingga mereka mendapatkan energi, optimisme, kegembiraan, dan kompetensi yang diinginkan (Robbins dan Judge, 2009:342). Kepemimpinan yang efektif mempengaruhi motivasi dan kompetensi orang-orang yang dipimpinya sesuai dengan yang diinginkannya. Pemimpin yang baik mampu mengayomi bawahan, dan bawahannya menghormati pemimpinnya.

Selanjutnya terkait dengan pendidikan dan persekolahan, kepemimpinan kepala sekolah berkenaan dengan perannya dalam hal kompetensinya memimpin sekolah dengan baik. Kemampuan ini merupakan cara berpikir, mengelola, dan menganalisis sekolah sesuai dengan statusnya sebagai pemimpin. Pemimpin harus mampu mengelola guru/staf, serta mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dan tim pengembang kurikulum secara optimal (Rusman, 2009:10-12). Kemampuan tersebut saat ini perlu lebih memperhatikan kelemahan dan hambatan pendidikan yang bersumber dari ketidakefektifan tiga aspek tersebut agar tidak ada

persepsi yang berbeda dari para pelaksana, serta sosialisasi (komunikasi) yang kurang efektif kepada bawahannya, sehingga kemampuan ini harus ditingkatkan (Mulyasa, 2011:6-7).

Berkaitan dengan desentralisasi, kepala sekolah/madrasah berperan dalam mencapai efektivitas sekolah dan pembelajaran berkualitas. Hal ini dapat dianalisis berdasarkan kriteria atau indikator-indikator (Mulyasa, 2011:18-19).

- a. Pemberdayaan guru, staf dan warga sekolah untuk menciptakan pembelajaran berkualitas, lancar, dan produktif;
- b. Penyelesaian tugas dan pekerjaan secara efektif dan efisien;
- c. Partisipasi aktif menjalin komunikasi harmonis dengan masyarakat dan melibatkan mereka dalam mewujudkan visi dan misi, serta tujuan sekolah;
- d. Penerapan prinsip kepemimpinan yang sesuai secara dewasa;
- e. Kolaboratif dengan tim manajemen sekolah;
- f. Perwujudan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel.

*Human resources* merupakan komponen paling penting dalam peningkatan mutu pendidikan selain *material resources*, yang meliputi guru, pengawas, laboran, dan komponen nonguru) dimana guru adalah faktor kunci utama mutu pendidikan (Imron, 2011:2).

Guru harus menjadi agen pembaruan, fasilitator kondisi belajar yang baik, penanggung jawab hasil belajar, contoh yang baik, bertanggung jawab terhadap profesinya, serta menjunjung tinggi etika profesionalitas (Imron, 2011:4). Hal ini sejalan dengan salah satu ayat dalam Firman Allah SWT berikut.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ

*Artinya: "Sesungguhnya dalam diri Rasulullah terdapat teladan yang baik bagimu (QS Al-Ahzab: 21)*

Ayat di atas menunjukkan bahwa guru harus menjadi suri teladan yang baik. Guru harus memiliki segala kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kompetensi merupakan kemampuan menguasai komunikasi, numerasi, teknologi informasi, kepribadian, dan pemecahan masalah sebagai refleksi dari kebiasaan berpikir dan bertindak atas dasar pengetahuan, keterampilan dan nilai (Suparlan, 2005:92; Caena, 2013:8).

Kompetensi guru yang mencakup kemampuan guru dalam pengetahuan, keterampilan, dan komitmennya, selaras dengan kualitas kepemimpinan sekolah, merupakan faktor-faktor penting dalam pencapaian outcome pendidikan yang sangat berkualitas. Oleh karena itu, mengacu pada *European Union Comission for Education and Training*, sangat penting untuk meyakinkan, bahwa pengangkatan guru dan kepala sekolah harus berdasarkan seleksi yang berkualitas dan menegaskan tentang tugas-tugasnya secara tepat untuk memenuhi kebutuhan profil guru dan kepala sekolah yang prospektif (Caena, 2013:8).

Kompetensi guru profesional meliputi kompetensi-kompetensi berikut (Samani, 2010) berikut.

1. Kompetensi kepribadian, yaitu berkepribadian mantap, emosi stabil, bersikap dewasa, bijaksana, memiliki wibawa, contoh yang baik bagi peserta didik dan masyarakat, memiliki akhlak mulia, mampu mengembangkan kemandirian secara berkelanjutan;

2. Kompetensi pedagogik, yaitu mampu mengelola pembelajaran, memahami wawasan dan landasan pendidikan, mengerti kebutuhan peserta didik, mengembangkan kurikulum/silabus, merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan mengembangkan potensi peserta didik;
3. Kompetensi profesional, yaitu menguasai materi pelajaran, serta menguasai struktur dan metode mengajar, sehingga peserta didik mampu memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan;
4. Kompetensi sosial, yaitu mampu berkomunikasi tertulis dan tidak tertulis, menguasai TIK, dan berinteraksi efektif dengan peserta didik, teman sejawat, orangtua/wali, dan masyarakat..

Lebih dari itu, salah satu pilar pembangunan pendidikan untuk menghasilkan SDM yang cerdas dan kompetitif adalah peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini sesuai dengan visi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2025 dalam Rencana Pembangunan Pendidikan Jangka Panjang (RPPNJP) 2005-2025 (Kemdikbud, 2015:32). Terkait dengan hal ini, ada banyak pengertian tentang mutu (kualitas) berdasarkan sudut pandang para ahli yang mendefinisikannya. Mutu suatu barang adalah produk terbaik yang dihasilkan oleh produsen. Dalam hal layanan, adalah melakukan yang terbaik, terus-menerus, selalu memuaskan konsumen (Tjiptono dan Diana, 2016:3). Mutu adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono dan Diana, 2016:4; Garvin dalam Baharun dan Zamroni, 2017:64).

Berkaitan dengan pendidikan, mutu pendidikan merupakan mutu layanan para guru dan pegawai yang bekerja di lembaga tersebut. Pendidikan yang bermutu biasanya dihasilkan oleh pegawai (SDM) yang bermutu yang mengelola input yang bermutu. Dalam lembaga pendidikan Islam, mutu yang dikembangkan identik dengan produk bermutu yang sudah terukur dan teruji yang dapat digunakan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lain (Baharuddin dan Umiarso, 2012:225-256).

Menurut Baharun dan Zamroni (2017:67), mutu pendidikan mengacu pada input, proses, dan output, yaitu sebagai berikut:

- a. Mutu input, diantaranya sumber daya manusia (pimpinan, guru, pengurus, dan santri); perangkat lunak seperti peraturan dan struktur organisasi; serta harapan-harapan;
- b. Mutu proses, diantaranya kemampuan SDM dalam merubah input sehingga mencapai nilai tambah bagi santri, seperti disiplin, akrab dan puas;
- c. Mutu output, diantaranya prestasi atau nilai akademik (pelajaran) dan nonakademik (keterampilan ekstrakurikuler).

Secara makro, menurut Baharun dan Zamroni (2017:65; Mulyasa, 2011:3), kualitas layanan pendidikan mengandung beberapa unsur, yaitu: a) keterpercayaan (*reliability*), b) keterjaminan (*assurance*), c) penampilan fisik (*tangibility*), d) perhatian (*emphaty*), dan e) ketanggapan (*responsiveness*). Unsur-unsur tersebut terdiri atas beberapa indikator kualitas, yaitu:

- a. reliabilitas, terdiri atas konsistensi kerja, kejujuran dan dapat dipercaya, memberikan layanan benar sejak awal sesuai dengan janji secara nyata;
- b. keterjaminan, terdiri atas aman atau bebas dari berbagai hal yang tidak diinginkan;
- c. bukti fisik, terdiri atas gedung, lokasi mudah dijangkau, fasilitas memadai, kompetensi SDM, dan perangkat yang memadai untuk berkomunikasi;



- d. Perhatian, yaitu pemahaman dan perhatian terhadap pelanggan dan kebutuhannya, mengenal pelanggan; sopan-santun, respek, karyawan yang ramah, penyampaian informasi mudah dipahami, memberikan solusi alerntaif untuk menyelesaikan suatu masalah, serta mendengarkan saran dan keluhan pelanggan;
- e. Ketanggapan, yaitu kesiapan karyawan membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat, dan akses yang mudah dihubungi.

### 3.2 Profil Singkat MA Ciwangi

Madrasah Aliyah Ciwangi Kecamatan Limbangan Kabupaten Garut. Madrasah Aliyah ini didirikan oleh Yayasan Raisul ‘Ulum dengan izin operasional No. Wi/I/PP/00.6/1475/2002 dan SK Pendirian No. Kw.10.4/4/PP.00.6/2738/2010 tanggal 28 Oktober 2010. Status akreditasi “A” dengan SK No. 763/BAN-SM/SK/2019 tanggal 0 September 2019 dengan nilai 91, serta NSM 1131232050044 dan NPSN 20280339. Madrasah Aliyah Ciwangi terletak di Kampung Cigintung, RT 04 RW 01 Desa Ciwangi, Kecamatan Balubur Limbangan, Garut 44186.

Saat ini, Madrasah Aliyah Ciwangi dipimpin oleh seorang Kepala Madrasah dengan kualifikasi pendidikan S2 Pendidikan Agama Islam dengan jumlah tenaga pendidik sebanyak 32 orang dengan berbagai latar belakang pendidikan. Adapun jumlah peserta didik yang menuntut ilmu dalam lima tahun pelajaran terakhir dibagi dalam lima rombel, sebagaimana data tabel berikut.

**Tabel 3. Jumlah Peserta Didik Madrasah Aliyah Ciwangi**

Tahun Pelajaran	Kelas X			Kelas XI			Kelas XII			Total		
	L	P	Σ	L	P	Σ	L	P	Σ	L	P	Σ
2017/2018	25	29	54	20	29	49	29	20	49	74	78	152
2018/2019	36	34	70	25	29	54	20	29	49	81	92	173
2019/2020	17	20	37	36	34	70	25	29	54	78	83	161
2020/2021	20	20	40	21	23	44	25	44	69	66	67	133
2021/2022	25	29	54	27	29	56	24	25	49	76	83	159

Madrasah Aliyah Ciwangi hanya membuka satu jurusan, yaitu Ilmu Pengetahuan Alam (IPA). Mata pelajaran yang termasuk Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) diajarkan sebagai mata pelajaran peminatan. Selain mata pelajaran umum, madrasah ini juga sebagaimana sekolah bernuansa Islam lainnya, juga memberikan tambahan beberapa mata pelajaran ke-Islam-an, yaitu *Al-Quran* dan *Hadits*, *aqidah* dan *akhlaq*, *fiqh*, Sejarah Kebudayaan Islam, serta Bahasa Arab.

Sementara itu, terkait dengan ketersediaan guru, semua guru berstatus non-PNS. Dari 32 orang guru yang ada, meskipun semuanya berlatar belakang pendidikan sarjana S1, akan tetapi dari sisi linieritas pelajaran, sebanyak 32% guru tidak linier dengan latar belakang pendidikannya. Hanya kepala madrasah yang berlatar belakang pendidikan pascasarjana S2 Manajemen Pendidikan Islam. Hal ini menyebabkan nilai Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan hanya *mencapai* 82 atau yang terendah dari 8 SNP lain. Adapun nilai akreditasi A yang dicapai, yaitu 91, menunjukkan, bahwa Madrasah Aliyah Ciwangi sudah memenuhi Standar Nasional Pendidikan (8 SNP) sebagaimana mestinya. Artinya, seluruh aspek SNP sudah sangat baik.

### 3.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Adapun hasil dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:



#### a. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah terdiri atas enam dimensi yang dikembangkan menjadi 15 indikator (item). Pertanyaan dalam kusioner ini ditujukan kepada para guru. Secara keseluruhan, aspek-aspek kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Ciwangi sudah baik dengan pencapaian skor rata-rata 111,73 dari total skor ideal 160 atau mencapai persentase rata-rata 69,83. Persentase skor tertinggi 75,00% dicapai pada indikator nomor 8, yaitu “Selalu mendelegasikan/mempercayakan kewenangan kepada staf secara demokratis”. Indikator ini terdapat dalam dimensi “Penerapan Prinsip”. Hal ini menunjukkan, bahwa kepala madrasah sering mendelegasikan kewenangannya kepada staf sesuai dengan prinsip kepemimpinan demokratis yang diterapkan.

Sementara persentase skor terendah 61,25% dicapai pada indikator nomor 12, yaitu “Selalu mengupayakan efisiensi yang tinggi dalam setiap penyelesaian program”. Indikator ini terdapat dalam dimensi “Pencapaian Tujuan”.

- 1) Pemberdayaan staf oleh Kepala Madrasah Aliyah Ciwangi menurut responden sudah baik dengan pencapaian rata-rata 71,88%.
- 2) Penyelesaian tugas Kepala Madrasah Aliyah Ciwangi, menurut responden sudah terlaksana dengan baik mencapai skor rata-rata 71,25%.
- 3) Partisipasi aktif Kepala Madrasah Aliyah Ciwangi berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan internal sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah menurut responden dengan skor rata-rata 71,25 %.
- 4) Penerapan prinsip kepemimpinan sudah dilakukan dengan baik dengan angka rata-rata yang diberikan responden 70,00 %.
- 5) Penerapan kolaboratif oleh Kepala Madrasah Aliyah Ciwangi sudah baik mencapai skor rata-rata 71,25%.
- 6) pencapaian tujuan yang sudah dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah Ciwangi sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari skor rata-rata yang mencapai 66,09%.

Secara keseluruhan, kepala madrasah sudah berhasil menunjukkan kepemimpinan yang baik dengan skor rata-rata mencapai 69,83%. Meskipun demikian, aspek-aspek pencapaian tujuan masih harus ditingkatkan, khususnya efisiensi dan efektivitas setiap penyelesaian program sekolah.

#### b. Kompetensi Guru

Variabel Kompetensi Guru terdiri atas empat dimensi yang dikembangkan menjadi 18 indikator (item). Pertanyaan dalam kusioner ini ditujukan kepada para guru sebagai *self-appraisal (self-report)*. Secara keseluruhan, aspek-aspek kompetensi guru yang ditunjukkan oleh guru-guru Madrasah Aliyah Ciwangi sudah baik dengan pencapaian skor rata-rata 110,72 dari total skor ideal 160 atau mencapai persentase rata-rata 69,20. Persentase skor tertinggi 80,00% dicapai pada indikator nomor 8, yaitu “Guru mampu menyusun perencanaan pembelajaran yang baik”. Indikator ini terdapat dalam dimensi “Kompetensi Pedagogik”. Hal ini menunjukkan, bahwa para guru sudah berhasil menyusun perencanaan pembelajaran dan seluruh aspek didalamnya dengan baik.

Sementara persentase skor terendah 61,25% dicapai pada indikator nomor 13, yaitu “Guru mampu menerapkan metode pembelajaran variatif”. Pencapaian yang sama juga ditunjukkan dalam tanggapan responden tentang “Guru mampu berinteraksi dengan seluruh warga sekolah”.

- 1) kompetensi kepribadian guru Madrasah Aliyah Ciwangi sudah baik dengan capaian skor rata-rata 70,25%.
- 2) kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh guru Madrasah Aliyah Ciwangi dikategorikan baik mencapai skor rata-rata 70,83%.
- 3) kompetensi profesional yang dimiliki oleh guru Madrasah Aliyah Ciwangi sudah baik dengan pencapaian skor rata-rata 68,13%.
- 4) kompetensi sosial yang dimiliki oleh guru cukup baik dengan pencapaian skor rata-rata 66,25%.

c. Kualitas Layanan Madrasah

Variabel Kualitas Layanan Madrasah terdiri atas lima dimensi yang dikembangkan menjadi 16 indikator (item). Pertanyaan dalam kusioner ini ditujukan kepada para siswa dan atau orang tua/wali siswa untuk menilai kualitas layanan madrasah yang selama ini dirasakan (*percieved service quality*). Secara keseluruhan, aspek-aspek kualitas layanan madrasah yang diberikan oleh guru-guru dan staf Madrasah Aliyah Ciwangi sudah baik dengan pencapaian skor rata-rata 113,38 dari total skor ideal 160 atau mencapai persentase rata-rata 70,86. Persentase skor tertinggi 80,00% dicapai pada indikator nomor 8, yaitu “Madrasah selalu memperhatikan kebutuhan peserta didik”. Hal ini menunjukkan, bahwa para guru dan staf sudah memenuhi dengan baik kebutuhan belajar para peserta didik selama mereka belajar di Madrasah Aliyah Ciwangi.

Sementara persentase skor terendah 53,75% dicapai pada indikator nomor 1, yaitu “Madrasah berhasil menunjukkan prestasi belajar yang meningkat setiap tahun”. Hal ini tentunya harus mendapatkan perhatian dari seluruh pengelola madrasah untuk berupaya meningkatkan prestasi belajar para siswanya.

- 1) Reliabilitas sebagai salah satu aspek kualitas layanan madrasah cukup baik dengan pencapaian skor rata-rata 65,42%.
- 2) *Assurance* (keterjaminan) sebagai salah satu aspek kualitas layanan madrasah sudah baik dengan pencapaian skor rata-rata 71,88%.
- 3) *Tangible* (bukti nyata atau bukti fisik) sebagai salah satu aspek kualitas layanan madrasah sudah baik dengan pencapaian skor rata-rata 72,19%.
- 4) Menurut responden, aspek empati sudah baik dengan pencapaian rata-rata 72,81%.
- 5) Menurut responden, daya tanggap madrasah secara kelembagaan serta guru dan staf secara personal, sebagai salah satu aspek kualitas layanan madrasah sudah baik dengan pencapaian skor rata-rata 71,63%.

Secara keseluruhan, kompetensi guru Madrasah Aliyah Ciwangi sudah baik. Meskipun demikian, kompetensi sosial perlu lebih ditingkatkan, terutama kemampuan guru bersosialisasi dengan seluruh warga sekolah agar dinamika kegiatan pembelajaran di sekolah lebih baik lagi.

Hasil tersebut menunjukkan, bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru sebesar 29,19%. Hal ini berarti, kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan secara efektif dapat meningkatkan kompetensi guru dari berbagai aspek. Meskipun demikian, ada faktor lain yang harus diperhatikan oleh para guru, karena kompetensi guru yang baik bukan hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah, akan tetapi juga dipengaruhi oleh variabel lain (*epsilon*) yang tidak diteliti sebesar 70,81%, diantaranya ketersediaan sarana-prasarana dan fasilitas pendidikan di sekolah, dukungan orang tua dan masyarakat, serta ketersediaan sumber daya pendidikan lainnya juga harus jadi bahan

pertimbangan untuk lebih ditingkatkan, agar pencapaian kompetensi guru lebih optimal.

Bahwa secara langsung dan tidak langsung, kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan madrasah sebesar 19,59%. Hal ini disebabkan sebagai pengelola madrasah, kepala madrasah, guru dan staf Madrasah Aliyah Ciwangi Limbangan Garut juga sekaligus menjadi pelaksana program pendidikan yang memiliki komitmen kuat untuk menerapkan layanan yang berkualitas secara konsisten dan optimal. Meskipun demikian, kepala madrasah dan para guru harus memperhatikan adanya variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi perwujudan kualitas layanan madrasah sebesar (*epsilon*) atau 80,41% diantaranya ketersediaan sarana-prasarana dan fasilitas pendidikan, dukungan orang tua siswa, dan ketersediaan sumber daya pendidikan lainnya. Kualitas layanan madrasah yang dimaksud mencakup bukti nyata yang dapat diberikan kepada siswa (orang tua siswa/masyarakat), empati, reliabilitas, ketanggapan, dan jaminan mutu pendidikan sesuai dengan yang dijanjikan pada awal tahun pelajaran baru.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan untuk Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap kompetensi guru dalam mewujudkan kualitas layanan, bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru dalam mewujudkan kualitas layanan madrasah sebesar 50,40%. Sedangkan sisanya sebesar 49,60% dipengaruhi oleh variabel lain (*epsilon*) yang tidak diamati dalam penelitian ini. Hal ini juga menunjukkan, bahwa kepemimpinan kepala madrasah berjalan efektif melalui pemberdayaan staf, penyelesaian tugas, partisipasi aktif, penerapan prinsip, kolaborasi dan pencapaian tujuan dapat meningkatkan kompetensi guru yang selanjutnya berdampak pada perwujudan kualitas layanan Madrasah Aliyah Ciwangi Limbangan.

Berdasarkan penelitian ini juga menunjukkan, bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap perwujudan kualitas layanan sebesar 30,82%. Hal ini berarti, kompetensi guru yang diterapkan secara optimal dapat mewujudkan kualitas layanan madrasah dari berbagai aspek, baik dari sisi tangibilitas, empati, reliabilitas, responsivitas, dan keterjaminan mutu. Meskipun demikian, ada faktor lain yang harus diperhatikan oleh para guru, karena perwujudan kualitas layanan madrasah bukan hanya dipengaruhi oleh kompetensi guru, akan tetapi juga dipengaruhi oleh variabel lain (*epsilon*) sebesar 69,18% yang tidak diteliti, yaitu fungsi-fungsi dan peran kepemimpinan kepala madrasah, serta ketersediaan sumber daya lain dan dukungan seluruh elemen sekolah dan masyarakat.

Kompetensi guru menunjukkan, bahwa sumber daya manusia merupakan faktor utama keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia atau *human resources* merupakan komponen paling penting dalam peningkatan mutu pendidikan, karena *material resources* tidak dapat bermanfaat tanpa adanya *human resources* yang kompeten, yang meliputi tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (pengawas, laboran, dan komponen non-guru lainnya). Oleh karena itu, guru menjadi faktor kunci peningkatan mutu pendidikan. Kadar kualitas guru ternyata dipandang sebagai penyebab kadar kualitas output sekolah. Guru harus menjadi agen pembaruan, fasilitator terciptanya kondisi yang baik untuk belajar, bertanggung jawab atas hasil belajar, menjadi contoh yang baik, bertanggung jawab terhadap profesinya, serta menjunjung tinggi etika profesionalitas.

#### 4. Kesimpulan

Hasil analisis deskripsi variabel kepemimpinan kepala madrasah menunjukkan pencapaian yang baik. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden terhadap dimensi dan aspek-aspek

variabel tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada dimensi Penerapan Prinsip Kepemimpinan, yaitu aspek “Selalu mendelegasikan/mempercayakan kewenangan kepada staf secara demokratis”. Sedangkan persentase terendah terdapat pada dimensi Pencapaian Tujuan, yaitu “Selalu mengupayakan efisiensi yang tinggi dalam setiap penyelesaian program”.

hasil analisis deskripsi variabel kompetensi guru menunjukkan pencapaian yang baik. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden terhadap dimensi variabel tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada dimensi Kompetensi Pedagogik, yaitu aspek “Guru mampu menyusun perencanaan pembelajaran yang baik”. Sedangkan persentase terendah terdapat pada dimensi Kompetensi Sosial, yaitu aspek “Guru mampu berinteraksi dengan seluruh warga sekolah”.

Hasil analisis deskripsi variabel efektivitas pencapaian program kerja menunjukkan kriteria yang baik. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden mengenai variabel tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada dimensi Empathy, yaitu aspek “Madrasah selalu memperhatikan kebutuhan peserta didik”. Sedangkan persentase terendah terdapat pada dimensi Reliability, yaitu “Madrasah berhasil menunjukkan prestasi belajar yang meningkat setiap tahun”.

Temuan-temuan permasalahan yang terdapat dalam hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Pertama**, dalam penerapan kepemimpinan kepala madrasah didapatkan temuan-temuan permasalahan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Penyelesaian setiap program (kebijakan) memiliki tingkat efisiensi yang kurang bagus, karena pos-pos kebijakan anggaran tidak berjalan efektif;
- b. Pendelegasian wewenang terkadang tidak sesuai dengan mekanisme struktur organisasi yang sudah disepakati, karena lebih cenderung mengarah pada aspek kepentingan tertentu dari yayasan sebagai pengelola madrasah;
- c. Produktivitas madrasah harus lebih ditingkatkan untuk mengejar beberapa keteringgalan prestasi dibandingkan sekolah/madrasah lainnya.

**Kedua**, dalam kompetensi guru didapatkan temuan-temuan permasalahan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Penerapan metode pembelajaran harus lebih variatif, terlebih dalam pembelajaran jarak jauh (PJJ) selama Pandemi Covid-19 agar siswa tidak membosankan;
- b. Interaksi guru dengan warga sekolah, khususnya peserta didik, harus ditingkatkan, jangan hanya mengandalkan pertemuan PJJ, tapi harus ada pertemuan lain untuk menjaga ikatan emosional atau hubungan komunikasi antara guru dengan siswa/orang tua siswa;
- c. Interaksi guru dengan masyarakat juga harus ditingkatkan untuk menegaskan, bahwa kebijakan pembelajaran yang terkait dengan Pandemi Covid-19 memerlukan berbagai pertimbangan aspek-aspek kesehatan dan keselamatan.

**Ketiga**, dalam kualitas layanan madrasah didapatkan temuan-temuan permasalahan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Peningkatan prestasi madrasah harus menjadi perhatian agar lebih dapat bersaing dengan sekolah/madrasah lain;
- b. Penyusunan program intrakurikuler dan ekstrakurikuler harus dirancang sedemikian rupa

agar pencapaian targetnya jelas, masuk akal dan terlaksana;

Sarana dan prasarana serta fasilitas belajar peserta didik diperbaiki dan ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya untuk menunjang pembelajaran, terutama ketersediaan TIK dan perangkat digital pembelajaran lain, bukan hanya untuk menghadapi keterbatasan dalam masa Pandemi Covid-19, tetapi juga untuk mendukung kesiapan madrasah menyongsong era digitalisasi.

## Daftar Pustaka

- Alim, M. 2011. *Pendidikan Agama Islam, Upaya Pembentukan Pemikiran dan Kepribadian Muslim*, Cetakan Kedua, Penerbit PT Rosda Karya, Bandung.
- Azra, A. 2002. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Kompas, Jakarta.
- Baharun, H. dan Zamroni. 2017. *Manajemen Mutu Pendidikan: Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah melalui Pendekatan Balanced Scorecard*. Cetakan Pertama. Penerbit Akademia Pustaka, Tulungagung, Jatim.
- Caena, F. 2013. *Supporting Teacher Competence Development for Better Learning Outcomes*. European Commission for Education and Training. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/assetseac/education/experts-groups/2011-2013/teacher/teacher/comp\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assetseac/education/experts-groups/2011-2013/teacher/teacher/comp_en.pdf) [akses 10 September 2021].
- Hasibuan, M.S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kelimabelas. Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- IMD. 2021. *The IMD World Competitiveness Ranking*. June 2021. IMD World Competitiveness Center Chemin de Bellerive 23, P.O. 915, CH-1001 Lausanne, Switzerland Retrieved from: <https://www.imd.org/news/updates/2021-world-competitiveness-ranking/> [akses 10 September 2021].
- Imron, A. 2011. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Cetakan Pertama. Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Kemdikbud. 2015. *Survei Internasional PISA*. Pusat Penilaian Pendidikan Balitang, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta.
- Leithwood, K., Day, C. 2006. *Seven strong claims about successful school leadership*. NCSL, England, UK.
- Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo. (2010). *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolahh/Madrasah*. Penerbit Kencana, Jakarta.
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Cetakan Pertama. Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Saefullah, U. (2012). *Manajemen Pendidikan Islam*. Cetakan Kesatu. Penerbit CV Pustaka Setia, Bandung
- Sahertian, O. 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan SDM*. Edisi Revisi. Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Samani, M. 2010. *Mengenal Sertifikasi Guru di Indonesia*. Cetakan Kedua. Penerbit SIC, Jakarta.
- Sa'ud, U.S. dan Makmun, A.S. 2016. *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif*. Cetakan Kelima. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Sedarmayanti. 2011. *MSDM: Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Cetakan Kelima. Penerbit PT Refika Aditama, Bandung.
- Shulhan, M. dan Soim. (2013). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Pendidikan Islam*. Cetakan Pertama. Penerbit Teras, Yogyakarta
- Siagian, S.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.