

**ANALISIS KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH  
DALAM ASPEK PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN,  
KEPEMIMPINAN, PELAKSANAAN DAN PENGAWASAN  
KEGIATAN MADRASAH ALIYAH**

**DISERTASI**



Oleh:

**ASMENDRI  
NIM: 70255**

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam  
mendapatkan gelar Doktor Pendidikan

**PROGRAM DOKTOR ILMU PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2018**

## ABSTRACT

Asmendri. 2018. An Analysis of Managerial Competence of the Madrasah Principals' on Aspects of Planning, Organizing, Leadership, Actuating and Controlling to Activities at Madrasah Aliyah. Dissertation. Graduate Program of Padang State University.

Based on preliminary observation and research finding in MAN in Tanahdatar regency, it was found that madrasahs which have a good accreditation still have problems concerning with aspects of school management. It can be seen from the school facilities, teachers did not teach based on their background of study, lack of support from the community on the school and special treatment to the students. The researcher assumed that the application of management aspects at school is closely related to managerial competence of the school principals.

The purposes of this research were to analyze teachers' perception toward managerial competence of the madrasah principals in aspects of the madrasah activities planning; the madrasah activities organizing; the madrasah activities leadership; the madrasah activities actuating; and the madrasah activities controlling. The second purpose was to construct the training system for development of the principal managerial competence, and the third purpose was to validate the training system book for development of the principal managerial competence.

The method used in this research was mixed method research by using the concurrent embedded model. Quantitative data was gotten from teachers of MAN in Tanahdatar regency while for the qualitative data was gotten from the school principals, vice school principals as well as teachers. The population for quantitative data was 188 teachers of MAN in Tanahdatar regency and the sample of this research was 128 which was taken by using proportional random sampling. The instrument used for the quantitative data was questionnaire. The data was collected through interview and observation. In analyzing the data, the researcher analyzed it separately between qualitative and quantitative data. For quantitative data the researcher used microft excell.

Based on the research finding, it was found that the managerial competence of the school principals of MAN in Tanahdatar regency in the madrasah activities planning was 82.11%.; the madrasah activities organizing was 79.50% ; the madrasah activities leading was 79.92%; the madrasah activities actuating was 78.53%.; and the madrasah activities controlling was 81 %. In general based on quantitative results that the competence of the madrasah principals of MAN in Tanahdatar regency was good. Based on qualitative analysis showed that there were some of madrasah activities did still not be good. As a product result of this research, Researcher has constructed a book for the training system of the development of the principal managerial competence.

## ABSTRAK

Asmendri. 2018. Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Aspek Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, Pelaksanaan dan Pengawasan Kegiatan Madrasah Aliyah. Disertasi. Program Pascasarjana. Universitas Negeri Padang.

Permasalahan penelitian ini berangkat dari hasil observasi awal dan hasil penelitian sebelumnya pada madrasah yang ada di kabupaten Tanahdatar. Hasil ini menunjukkan bahwa madrasah yang sudah terakreditasi baik masih memiliki beberapa masalah dengan aspek-aspek manajemen madrasah. Ini terlihat dalam kelengkapan sarana prasarana, tenaga pendidik yang mengajar yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, kurangnya dukungan masyarakat terhadap madrasah, dan pelayanan khusus pada peserta didik.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis persepsi guru tentang kompetensi manajerial kepala MAN di kabupaten Tanahdatar dalam aspek-aspek perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan/pelaksanaan, memimpin dan pengawasan terhadap kegiatan madrasah, (2) membangun sistem pelatihan peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah dan (3) mengkaji sistem pelatihan peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah yang valid.

Metode penelitian menggunakan *mixed methods research* dengan model *concurrent embedded*. Sumber data kuantitatif adalah para guru MAN di kabupaten Tanahdatar dan sumber data kualitatif adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan para guru. Populasi untuk tahap kuantitatif adalah seluruh guru MAN di kabupaten Tanahdatar yang berjumlah 188 orang, sedangkan sampel diambil secara *proportional random sampling* sebanyak 128 orang. Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data kuantitatif adalah angket. Data kualitatif diperoleh dengan cara observasi dan wawancara. Analisis data meliputi analisis data kuantitatif dan kualitatif. Analisis data kuantitatif menggunakan *microsof excell*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi guru tentang kompetensi manajerial kepala MAN 1, kepala MAN 2, kepala MAN 3 dan kepala MAN 4 di kabupaten Tanahdatar pada aspek perencanaan mencapai 82,11%, pengorganisasian mencapai 79,50%, kepemimpinan mencapai 79,92%, pelaksanaan (*actuating*) mencapai 78,53%, dan aspek pengawasan mencapai 81%. Kelima capaian ini secara kuantitatif sudah baik dan secara kualitatif masih ada beberapa kegiatan yang belum terlaksana dengan baik. Temuan beberapa program kegiatan madrasah yang belum terlaksana dengan baik ini menunjukkan adanya kelemahan kompetensi manajerial kepala MAN di Tanahdatar. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka berhasil disusun/dibangun sebuah produk berupa buku sistem pelatihan peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah yang sudah valid.

## Lembar Pengesahan

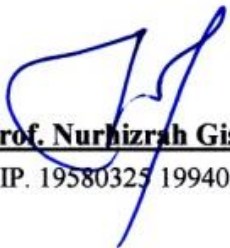
---

Dengan persetujuan Komisi Promotor/Pembahas/Penguji telah disahkan  
Disertasi atas nama :


Nama : *Asmendri*  
NIM. : 70255

melalui ujian terbuka pada tanggal 12 Maret 2018

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Negeri Padang

  
**Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.**  
NIP. 19580325 199403 2 001

Koordinator Program Studi

  
**Prof. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd., M.Sc.**  
NIP. 19660430 199001 1 001

## Persetujuan Komisi Promotor/Penguji

---

Nama : *Asmendri*  
NIM. : 70255

### Komisi Promotor/Penguji

Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd.  
(Ketua Promotor/Penguji)



---

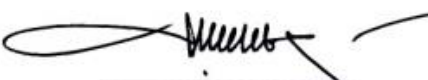
---

Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.  
(Promotor/Penguji)



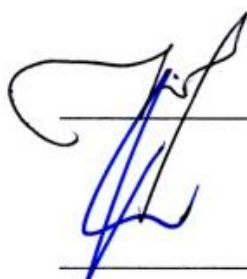
---

Prof. Dr. Mukhaiyar  
(Promotor/Penguji)



---

Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd.  
(Pembahas/Penguji)



---

---

Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.  
(Pembahas/Penguji)

Prof. Dr. Mukhtar, M.Pd.  
(Penguji dari Luar)


## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis dengan judul “Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Aspek Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, Pelaksanaan dan Pengawasan Kegiatan Madrasah Aliyah”, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik di Universitas Negeri Padang maupun perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Promotor, Tim Pembahas, dan masukan dari rekan-rekan peserta seminar.
3. Karya tulis di dalamnya tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama penulisnya dan dicantumkan pada daftar rujukan.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya dengan dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Januari 2018  
Saya yang menyatakan,



  
Asmendri  
NIP. 70255

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahirabbil alamin, penulis mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan inayah dan hidayah kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan Disertasi ini dengan judul “Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Aspek Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, Pelaksanaan dan Pengawasan Kegiatan Madrasah Aliyah”. Disertasi ini ditulis dalam rangka memenuhi sebahagian persyaratan untuk mendapatkan gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Penulis sangat menyadari bahwa proses penyelesaian Disertasi ini tidak akan bisa terealisasikan, tanpa dukungan moral dan material dari berbagai pihak, untuk itu penulis menyampaikan terima kasih banyak kepada:

1. Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M.Pd., sebagai Promotor yang telah membimbing untuk memberikan arahan, dorongan dan petunjuk, sehingga penulisan disertasi ini dapat diselesaikan.
2. Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. sebagai Ko-Promotor yang memberikan bimbingan, semangat dan dorongan untuk penyelesaian disertasi ini.
3. Prof. Dr. Mukhaiyar, sebagai Ko-Promotor yang telah memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk sehingga disertasi ini dapat diselesaikan.
4. Prof. Dr. Z. Mawardi Effendi, M.Pd., sebagai Penguji yang telah banyak memberikan masukan dan saran dalam penulisan disertasi ini.
5. Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D., sebagai Penguji yang telah banyak memberikan saran, kontribusi dan masukan yang berharga dalam penyelesaian disertasi ini.
6. Prof. Dr. Abdul Azis Wahab, M.A (UPI Bandung) dan Prof. Dr. Mukhtar, M.Pd (UIN “STS” Jambi) sebagai Penguji eksternal yang telah banyak memberikan saran konstruktif yang berharga dalam penyelesaian disertasi ini.

7. Direktur, Wadir I, Wadir II, dan Ketua Program Doktor Ilmu Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Padang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan doktor (S3).
8. Bapak/ibu Dosen dan Karyawan/wati PPs Universitas Negeri Padang yang telah memberikan layanan konsultasi akademik dan layanan administrasi selama mengikuti pendidikan.
9. Bapak/ibuk validator: Prof. Dr. Yahya, M.Pd, Dr. Afnibar, M.Pd, Dr. Muhammad Sahnan, M.Pd dan Dr. Jendriadi, M.Pd yang telah meluangkan waktu untuk memvalidasi instrumen penelitian dan instrumen produk.
10. Teman-teman mahasiswa Program Doktor PPs UNP yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam penyelesaian disertasi ini
11. Para Kepala MAN dan Bapak ibuk guru MAN se-kabupaten Tanahdatar yang telah membantu penulis selama pengumpulan data penelitian.
12. Rektor IAIN Batusangkar yang telah mendukung dan mengizinkan penulis untuk mengikuti pendidikan doktor ini.
13. Saudara Firman, M.Pd. dan saudari Febrineng, M.Pd. yang telah membantu penulis selama dalam pengumpulan data di lapangan.

Penulis juga menyampaikan terima kasih yang tidak terhingga kepada yang mulia ayahanda (alm.) Chaidir Syah, ibunda Maryam, dan adik-adik yang ikut memberikan motivasi. Ucapan terima kasih yang teristimewa kepada istri tercinta Dr. Milya Sari, M.Si yang selalu memberikan perhatian yang luar biasa dan ketiga putri tersayang (Naila Dinana Khaira, Fauzana Assyahida dan Hanindhiya Khaira Asmi) dengan penuh kesabaran selalu mendoakan penulis untuk menyelesaikan pendidikan doktor ini. Kepada bapak ibuk, saudara/ri dan semua pihak yang namanya tidak tertulis satu persatu yang telah membantu penulis diucapkan terima kasih dan semoga menjadi amal sholeh.

Padang, Januari 2018

Penulis,

Asmendri



## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR</b> .....	v
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>A. Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>B. Identifikasi Masalah Penelitian</b> .....	11
<b>B. Batasan Masalah Penelitian</b> .....	14
<b>C. Perumusan Masalah Penelitian</b> .....	15
<b>D. Tujuan Penelitian</b> .....	15
<b>E. Manfaat Penelitian</b> .....	15
<b>BAB II</b>	
<b>KAJIAN PUSTAKA</b> .....	18
<b>A. Landasan Teori</b> .....	18
1. Persepsi Guru .....	18
2. Kompetensi Kepala Madrasah .....	21
a. Kualifikasi Kepala Madrasah .....	22
b. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah....	25
3. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah .....	34
a. Perencanaan .....	35
b. Pengorganisasian .....	37
c. Kepemimpinan .....	42
d. Pengelolaan/pelaksanaan .....	44
e. Pengawasan .....	50

	4. Hubungan Tugas dan Fungsi Kepala madrasah dengan kompetensi manajerial .....	52
	<b>B. Kajian Penelitian yang relevan .....</b>	58
	<b>C. Kerangka Pemikiran .....</b>	63
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	66
	<b>A. Metode Penelitian .....</b>	66
	<b>B. Lokasi Penelitian .....</b>	67
	<b>C. Sumber Data .....</b>	67
	<b>D. Populasi dan Sampel penelitian .....</b>	68
	<b>E. Instrumen Penelitian .....</b>	71
	<b>F. Teknik Pengumpulan Data .....</b>	78
	<b>G. Teknik Analisis Data .....</b>	80
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	85
	<b>A. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah .....</b>	85
	<b>1. Deskripsi Data .....</b>	85
	a. Kompetensi manajerial dalam perencanaan kegiatan madrasah .....	86
	b. Kompetensi Manajerial dalam pengorganisasian kegiatan madrasah .....	89
	c. Kompetensi manajerial dalam memimpin kegiatan madrasah .....	92
	d. Kompetensi manajerial dalam pengelolaan/pelaksanaan kegiatan madrasah .....	95
	e. Kompetensi manajerial dalam pengawasan kegiatan madrasah .....	103
	<b>2. Analisis Data .....</b>	106
	Analisis Data Kuantitatif .....	106
	a. Kompetensi manajerial dalam perencanaan kegiatan madrasah .....	106
	b. Kompetensi manajerial dalam pengorganisasian kegiatan madrasah .....	107
	c. Kompetensi manajerial dalam memimpin kegiatan madrasah .....	109

d. Kompetensi manajerial dalam pengelolaan /pelaksanaan kegiatan madrasah .....	111
e. Kompetensi manajerial dalam pengawasan kegiatan madrasah .....	113
Analisis Data Kualitatif .....	114
<b>3. Pembahasan Hasil Penelitian .....</b>	<b>117</b>
a. Kompetensi manajerial kepala MAN dalam perencanaan kegiatan madrasah .....	117
b. Kompetensi manajerial kepala MAN dalam pengorganisasian kegiatan madrasah .....	121
c. Kompetensi manajerial kepala MAN dalam memimpin kegiatan madrasah .....	125
d. Kompetensi manajerial kepala MAN dalam pelaksanaan manajemen madrasah .....	129
e. Kompetensi manajerial kepala MAN dalam pengawasan kegiatan madrasah .....	135
<b>B. Sistem Pelatihan Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah .....</b>	<b>137</b>
<b>C. Validitas Produk .....</b>	<b>144</b>
<b>D. Keterbatasan penelitian .....</b>	<b>145</b>
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>	<b>147</b>
<b>A. Kesimpulan .....</b>	<b>147</b>
<b>B. Implikasi .....</b>	<b>149</b>
<b>C. Saran .....</b>	<b>152</b>
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>156</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>165</b>
<b>PRODUK PENELITIAN .....</b>	<b>247</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Hal.</b>
2.1. Hubungan kompetensi manajerial dengan tugas dan fungsi kepala madrasah .....	56
3.1. Distribusi Sampel .....	70
3.2. Kisi-kisi instrumen kompetensi manajerial kepala madrasah berdasarkan Permendiknas No 13 tahun 2007 .....	73
3.3. Hasil Perhitungan Validitas Konstruk (analisis item) .....	77
3.4. Kriteria Interpretasi Skor .....	81
3.5. Kategori skor angket kompetensi manajerial .....	82
4.1. Kompetensi Kepala Madrasah dalam menyusun perencanaan madrasah .....	86
4.2. Kompetensi Kepala Madrasah dalam mengorganisasi kegiatan madrasah .....	89
4.3. Kompetensi Kepala Madrasah dalam memimpin madrasah...	92
4.4. Kompetensi Kepala Madrasah dalam mengelola kegiatan madrasah .....	96
4.5. Kompetensi Kepala Madrasah pada aspek pengawasan .....	104
4.6. Capaian kompetensi kepala madrasah pada aspek perencanaan .....	107
4.7. Capaian kompetensi kepala madrasah pada aspek pengorganisasian .....	108
4.8. Capaian kompetensi kepala madrasah pada aspek kepemimpinan .....	110
4.9. Capaian kompetensi kepala madrasah pada aspek pengelolaan/pelaksanaan .....	111
4.10. Capaian kompetensi kepala madrasah pada aspek pengawasan .....	114
4.11. Penilaian validator terhadap buku sistem pelatihan peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah .....	145

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Hal.</b>
2.1. Kerangka berpikir .....	65
3.1. Metode penelitian kombinasi <i>concurrent embedded</i> , metode kuantitatif sebagai metode primer .....	67
4.1. Kompetensi kepala MAN dalam perencanaan aspek-aspek manajemen madrasah .....	106
4.2. Kompetensi kepala madrasah dalam pengorganisasian .....	108
4.3. Kompetensi kepala madrasah dalam aspek kepemimpinan..	109
4.4. Kompetensi kepala madrasah dalam aspek pelaksanaan.....	111
4.5. Kompetensi kepala MAN terhadap aspek- aspek pengelolaan/pelaksanaan manajemen di madrasah.....	112
4.6. Kompetensi Kepala MAN dalam pengawasan kegiatan madrasah .....	113

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	HAL.
I Validasi dan reliabilitas instrumen angket persepsi guru dari validator .....	165
II Validasi dan reliabilitas angket persepsi guru oleh validator.....	168
III Validitas & realibilitas Hasil uji coba angket .....	180
IV Angket kompetensi manajerial kepala madrasah pada MAN di kabupaten Tanahdatar .....	186
V Hasil engolahan angket persepsi guru terhadap kompetensi manajerial kepala MAN di kabupaten Tanahdatar .....	193
VI Dokumentasi .....	213
a. Surat penelitian .....	213
b. Foto kegiatan .....	218
c. Riwayat Hidup .....	221
VII Catatan Lapangan .....	224
VIII Validasi instrumen Buku Sistem Pelatihan Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah .....	234

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Madrasah merupakan salah satu institusi pendidikan keagamaan Islam yang identik dengan sekolah. Madrasah, di samping memberikan materi ajar umum seperti yang ada di sekolah, juga memberikan materi ajar agama, seperti Qur'an Hadis, Akidah-akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab. Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 17 ayat (2) dan Pasal 18 ayat (3), madrasah adalah bagian integral dari sistem pendidikan nasional dan tidak dapat dibedakan dari sekolah yang membentuk sistem pendidikan umum di bawah Kemendikbud. Seperti halnya sekolah, madrasah juga memiliki tiga jenjang pendidikan yang dimulai dari tingkat Madrasah Ibtidaiyah (MI) untuk tingkat dasar, Madrasah Tsanawiyah (MTs) untuk tingkat menengah pertama dan Madrasah Aliyah (MA) untuk tingkat menengah atas.

Sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional, madrasah dituntut untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pemenuhan SNP ditujukan untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan yang diselenggarakan madrasah. Proses pencapaian mutu satuan pendidikan dilihat melalui pemenuhan SNP ini. SNP meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian.

Ada banyak madrasah saat ini yang belum mampu sepenuhnya memenuhi SNP tersebut. Hasil penelitian tentang pemenuhan SNP di madrasah menunjukkan bahwa hingga saat ini sebagian besar madrasah belum mampu memenuhi standar sesuai dengan yang diamanatkan oleh SNP. Hal tersebut dikarenakan masih banyaknya persoalan yang dihadapi madrasah guna memenuhi SNP itu. Mulai dari keterbatasan dana pendidikan, kelayakan sarana dan prasarana, keterbatasan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sampai dengan keterbatasan kemampuan manajemen pendidikan madrasah (Muchaddam, 2013).

Pemenuhan SNP bisa dilihat dari nilai atau peringkat akreditasi yang diperoleh setiap madrasah. Akreditasi madrasah menjadi prioritas penting Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama RI. Hal ini tertuang dalam Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014. Berdasarkan rencana strategik tersebut, pada tahun 2014 seluruh satuan pendidikan dari RA, MI, MTs, dan MA harus sudah terakreditasi minimal B. Ada 4 (empat) rencana strategis madrasah yang telah dan akan dilakukan. Pertama tahun 2011 target 10%, kedua tahun 2012 target 30%, tahun ketiga 2013 mencapai 70%, dan tahun ke empat 2014 target 100% madrasah terakreditasi minimal 50% dengan mutu B. Berdasarkan rencana strategik tersebut dimana tahun 2013 target 70% madrasah terakreditasi A dan B belum tercapai (Buletin Akreditasi Madrasah Edisi 5. 2013). Hasil akreditasi memberi gambaran belum terlaksanannya dengan baik SNP yang merupakan dasar penilaian akreditasi madrasah tersebut.

Banyaknya madrasah belum mencapai peringkat akreditasi yang diharapkan karena banyaknya kendala dalam pelaksanaannya. Jika dilihat dari keterlaksanaan



8 SNP yang menjadi acuan nilai akreditasi maka bisa diketahui secara spesifik aspek-aspek SNP yang belum tercapai dengan maksimal dan kendala dalam pelaksanaannya. Temuan Raharjo (2012) mengungkapkan bahwa dari 8 SNP, standar yang sulit dicapai adalah standar kompetensi lulusan, ketenagaan, sarana dan prasarana. Kendala yang sering dikemukakan dalam pelaksanaan 8 SNP ini juga berkaitan dengan standar proses, beban kerja guru 24 jam seminggu yang dikaitkan dengan sertifikasi memberatkan bagi banyak guru (Nurfaisal, 2012). Disamping itu, kelengkapan administrasi yang harus dibuat berupa kelengkapan perangkat pembelajaran, membuat guru menyusun KTSP Buku II (silabus, RPP dan LKS) dengan teknik “*copy paste*” memakai perangkat yang sudah ada dari sekolah lain (Syamsuri, 2010; Situmorang, 2006). Pelaksanaan standar isi, ketenagaan, sarana dan prasarana, pembiayaan, pengelolaan, penilaian, mempunyai hubungan yang positif yang besarnya bervariasi terhadap variabel standar proses dan kompetensi lulusan (Raharjo, 2012).

Keterlaksanaan 8 SNP dalam penilaian akreditasi juga didasarkan atas kelengkapan data dan dokumen pada setiap standar. Satuan pendidikan harus mempunyai kelengkapan data dan dokumen sebagai syarat penilaian akreditasi. Dalam teknis pelaksanaannya, salah satu 'masalah besar' bagi satuan pendidikan termasuk madrasah ketika menghadapi akreditasi adalah masalah kelengkapan dokumen. Banyak kepala madrasah yang melaksanakan/meminta “lembur”, kepada guru hingga penjaga madrasah untuk mempersiapkan dokumen-dokumen yang nantinya ikut dalam penilaian. Akreditasi tidak hanya menilai dokumen, tetapi juga bukti nyata di lapangan. Saat penilaian akreditasi banyak dokumen yang tidak

“sinkron”. Sering terjadi perangkat pembelajaran berupa RPP pada standar proses mempunyai identitas yang berbeda dengan identitas madrasah yang dinilai. Atau ada madrasah yang tidak memiliki dokumen yang lengkap saat penilaian dilaksanakan.

Hasil akreditasi berdasarkan temuan Soejono (2012) belum menggambarkan kondisi objektif sekolah/madrasah, karena banyak sekolah/madrasah melakukan pengkondisian data-data yang tidak sesuai dengan fakta dan penyambutan yang berlebihan. Hal ini disebabkan karena sekolah/madrasah dalam persiapannya belum optimal dan semua data belum merupakan representasi dari proses manajemen yang baik.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian Thaib (2013) yang dilakukan pada tingkat Madrasah Aliyah (MA). Salah satu problematika yang dihadapi MA sewaktu visitasi dilakukan banyak dilakukan rekayasa. Laboratorium beserta alatnya baru diadakan sewaktu visitasi dilakukan. Kesulitan lain berkaitan dengan menyiapkan semua dokumen yang diperlukan dalam akreditasi. Penyiapan dokumen dengan melibatkan tenaga pendidik dan kependidikan madrasah yang bersangkutan sehingga proses pembelajaran di kelas menjadi terganggu.

Pelaksanaan akreditasi bertujuan untuk tercapainya efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan yang terdapat dalam Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian Wardani, *et al* (2017) tidak ada perbedaan signifikan keterlaksanaan standar pengelolaan pendidikan SMA Terakreditasi A dan SMA Terakreditasi B di Kabupaten Semarang. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Subagyo (2013) yang

mengemukakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara SD/MI Terakreditasi A dengan SD/MI Terakreditasi B dalam keterlaksanaan Standar Pengelolaan Pendidikan di Kota Salatiga. Selanjutnya Wardani, *et al* (2017) mengemukakan bahwa terdapat kesenjangan antara kondisi ideal dengan praktek. Idealnya sekolah/madrasah yang terakreditasi A merupakan bukti bahwa peringkat itu menunjukkan pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah telah memenuhi seluruh standar pengelolaan pendidikan, namun kenyataannya tidak demikian. Banyak madrasah yang mengalami kendala dalam pelaksanaan akreditasi ini, terutama sekali dalam hal pelaksanaan manajemen madrasah. Berdasarkan kondisi di atas bisa dikatakan sekolah/madrasah dengan akreditasi baikpun belum tentu baik pula dalam tata kelola manajemennya.

Kondisi akreditasi di Semarang dan Salatiga serta beberapa penelitian sejenis juga dijumpai di madrasah-madrasah yang ada di kabupaten Tanahdatar, tepatnya di MAN 1 Tanahdatar, MAN 2 Tanahdatar, MAN 3 Tanahdatar dan MAN 4 Tanahdatar. Walaupun madrasah tersebut sudah terakreditasi A dan B, namun bukan berarti Standar Pengelolaan Pendidikan madrasah tersebut sudah baik. Penelitian Asmendri & Hermayulis Syam (2015) terhadap 4 MAN yang ada di kabupaten Tanahdatar diperoleh informasi bahwa madrasah yang terakreditasi B masih terbatas fasilitasnya, seperti jumlah kelas untuk belajar, perpustakaan dan tempat ibadah; masih ditemukan tenaga pendidik yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya; dan masih ada guru dalam membuat perangkat pembelajaran yang belum sempurna.

Informasi dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih banyak ditemukan kekurangan dalam pengelolaan lembaga pendidikan di MAN Tanahdatar. Kondisi ini hampir sama dengan hasil penelitian Asmendri (2011) yang dilakukan terhadap madrasah di Kabupaten Tanahdatar baik madrasah negeri ataupun swasta dari tingkat MTs hingga MA. Kendala terbanyak terdapat pada aspek sarana dan prasarana terutama madrasah swasta, masih banyak dijumpai guru mengajar tidak sesuai bidang studi atau latar belakang pendidikan, kurangnya tata tertib dan kedisiplinan di madrasah walaupun peraturannya sudah dibuat, dan belum maksimalnya kerjasama orang tua dengan madrasah dalam hal kedisiplinan siswa.

Situasi yang terjadi di madrasah kabupaten Tanahdatar belum mengalami perubahan dari tahun 2011. Semua kondisi tersebut berkaitan dengan pengelolaan madrasah dari aspek manajemennya. Apabila situasi ini dibiarkan terus menerus maka akan berdampak kurang baik bagi pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan mutu madrasah. Oleh karena itu untuk meningkatkan mutu madrasah salah satunya melakukan perbaikan terhadap pengelolaan aspek-aspek manajemen di madrasah. Aspek-aspek manajemen ini berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah. Kompetensi manajerial merupakan salah satu dari lima kompetensi kepala madrasah yang terdapat dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Kemajuan satuan pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kemampuan para pengelola dan penyelenggara pendidikannya. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan manajerial untuk mengolah berbagai perangkat sehingga tercapai tujuan pendidikan di tempatnya. Jadi faktor manajemen berperan penting dalam

maju mundurnya lembaga pendidikan termasuk madrasah. Usman (2011) mengemukakan bahwa “sebagian besar rendahnya mutu pendidikan disebabkan oleh buruknya manajemen dan kebijakan pemerintah, karena warga sekolah/madrasah hanyalah pelaksana belaka dari kebijakan yang telah ditetapkan atasannya”. Selanjutnya dikemukakan bahwa masalah mutu, 85% ditentukan oleh manajemennya, sisanya oleh faktor lain. Banyak hasil kajian menunjukkan bahwa perbedaan yang tajam antara sekolah/madrasah yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi rendah dipengaruhi oleh kinerja kepala sekolah/madrasah, terutama pada aspek manajemen. Jadi kompetensi manajerial kepala madrasah menentukan mutu madrasah yang dipimpinnya.

Kompetensi manajerial merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah. Kompetensi manajerial kepala madrasah adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer madrasah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif dan efisien (Akdon, 2002). Untuk mendukung kompetensi ini terdapat tiga keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh seorang manajer yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*) (Yukl, 2001). Setiap kepala madrasah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dengan kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri secara optimal, sehingga bawahannya yaitu guru dan tenaga kependidikannya dapat meningkatkan kinerjanya. Tetapi tidak semua kepala madrasah memiliki wawasan yang memadai

untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah-madrasah (Mulyasa, 2005).

Kompetensi kepala sekolah/madrasah sering menjadi sorotan media massa. *Kompas* tanggal 7 Juli 2012 (*Kompas*, 2012a) menyoroti banyak kepala sekolah yang tidak memiliki kompetensi supervisi sehingga tidak pernah melakukan supervisi terhadap para guru di sekolah. *Kompas* 23 Juli 2012 (*Kompas*, 2012b) juga menulis bahwa berdasarkan pemetaan kompetensi kepala sekolah di 31 provinsi, hanya kompetensi kepribadian yang nilainya di atas batas minimal, yang lainnya masih di bawah batas minimal penilaian kompetensi. Ini juga sama dengan temuan Nurhizrah & Suyuthie (2017).

Hampir sama yang diungkapkan Purwanto (2010) bahwa berdasarkan hasil penelitian yang disampaikan direktur tenaga kependidikan dalam ToT Fasilitator calon kepala sekolah dan pengawas tanggal 6 Februari 2009 menunjukkan bahwa dari lima kompetensi kepala sekolah (kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan) ternyata kompetensi manajerial dan supervisi kepala madrasah masih lemah. Hasil di atas bukan tanpa sebab, karena permasalahan manajerial menyangkut banyak aspek yang kompleks. Aspek tersebut meliputi penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memadai, kemampuan memetakan permasalahan pendidikan, strategi kepemimpinan kepala sekolah, kedewasaan lembaga, kerjasama internal dan eksternal, dan faktor lain yang bersifat situasional sesuai karakteristik sekolah dan kebijakan daerah.

Menurut Dharma (2010); Cahyono dkk (2017) & Purwanto (2017), banyaknya kepala sekolah yang kurang memenuhi standar, kondisi ini tidak lepas

dari proses rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah/madrasah yang berlaku saat ini. Di beberapa daerah, posisi kepala sekolah/madrasah tergantung kedekatan dengan pimpinan wilayah/daerah, tidak didahului melalui pendidikan dan latihan. Fakta-fakta di atas menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah/madrasah yang kompetensinya belum memadai.

Kusna (2007) juga mengemukakan bahwa kemampuan (*skill*) kepala madrasah dalam membuat perencanaan, mengorganisir, memimpin, memotivasi, mengendalikan dan mengevaluasi seluruh sumber daya yang ada di madrasah merupakan hal penting dan strategis dalam upaya pencapaian kemajuan suatu madrasah. Namun, hingga saat ini penguasaan konsep administrasi dan manajerial serta regulasi-regulasi yang relevan dengan tugas kependidikan madrasah tampaknya belum banyak dipahami oleh kepala madrasah. Kepala Madrasah cenderung bekerja secara apa adanya dengan mengandalkan pengalamannya sejak diangkat menjadi guru, wali kelas, dan waka hingga diangkat menjadi kepala madrasah. Banyak di antara kepala madrasah yang karena tidak dipersiapkan secara khusus, maka pemahaman terhadap perubahan yang terjadi di luar sistem madrasah sangatlah rendah sehingga kemampuan memotivasi bawahan juga menjadi minim. Padahal menurut Wahab (2006) kepala madrasah jika mungkin bisa menjadi *master of change* di madrasah yang dipimpinnya.

Seiring dengan perubahan paradigma desentralisasi pendidikan dan otonomisasi madrasah, maka kepala madrasah sebagai top manajemen di madrasah mempunyai kedudukan yang sangat penting dan strategis. Bahkan Wahjosumidjo (2011); Mulyana (2012) dan Githiari (2017) menyatakan bahwa keberhasilan suatu

madrasah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengelola manajemen dan memimpin lembaganya. Manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah ditekankan pada koordinasi, komunikasi dan supervisi. Jika ada kelemahan dalam tiga hal ini, bisa menimbulkan persepsi yang berbeda diantara komponen-komponen pelaksana di lapangan, seperti antara guru dengan kepala madrasah.

Kompetensi manajerial kepala madrasah yang terdapat pada Permendiknas RI No.13 Tahun 2007 berkaitan dengan merencanakan, mengorganisasi, memimpin, mengelola, dan mengawasi kegiatan di madrasah. Kompetensi ini erat kaitannya dengan standar pengelolaan pendidikan yang merupakan bagian dari tugas dan fungsi kepala madrasah yang terdapat dalam Permendiknas No. 19. Tahun 2007. Tugas dan fungsi kepala madrasah juga meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kepemimpinan, dan sistem informasi manajemen. Proses manajemen merupakan bagian dari tugas dan fungsi kepala madrasah.

Proses manajemen dimulai dari perencanaan dan pembuatan keputusan tentang berbagai kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Kegiatan selanjutnya adalah pengorganisasian, yaitu pengelompokkan dan penyusunan struktur serta pembagian tugas dan tanggungjawab dari masing-masing individu yang ada di madrasah. Kegiatan berikutnya adalah pelaksanaan berbagai kegiatan yang sudah direncanakan. Kepemimpinan dibutuhkan untuk menggerakkan semua komponen sehingga tujuan yang sudah ditetapkan dapat tercapai. Dalam pelaksanaan berbagai kegiatan tersebut perlu adanya pengawasan, sehingga semua kegiatan bisa dilaksanakan sebagaimana yang telah direncanakan.



Berdasarkan penjelasan di atas, kompetensi manajerial dalam pengelolaan aspek-aspek manajemen sangat penting guna mencapai tujuan pendidikan. Kompetensi manajerial kepala madrasah yang terdapat dalam Permendiknas RI No.13 Th 2007 meliputi merencanakan, mengorganisasi, memimpin, mengelola dan mengawasi kegiatan di madrasah. Untuk itu peneliti menganalisis bagaimana kompetensi manajerial kepala madrasah berdasarkan Permendiknas RI No.13 Th 2007 dari persepsi guru-guru di madrasah tersebut.

Guru adalah komponen di madrasah yang mengetahui langsung kompetensi kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Untuk itu penelitian ini difokuskan pada analisis persepsi guru tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pelaksanaan dan pengawasan di MAN kabupaten Tanahdatar, Sumatera Barat terhadap kegiatan di madrasah.

## **B. Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi, yaitu:

1. Sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional, madrasah dituntut untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pemenuhan SNP ditujukan untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan yang diselenggarakan madrasah. Ketercapaian SNP bisa dilihat dari nilai atau peringkat akreditasi yang diperoleh setiap madrasah. Namun hasil akreditasi belum menggambarkan kondisi objektif Madrasah yang sebenarnya. Ini dikemukakan oleh Soejono (2012); Asmendri (2011), Thaib (2013); Asmendri & Hermayulis (2015). Banyak Madrasah melakukan pengkondisian data-data

yang tidak sesuai dengan fakta. Hal ini merupakan representasi dari proses manajemen yang belum baik.

2. Banyak madrasah terkendala dalam pemenuhan setiap standar dari SNP. Kendala-kendala pemenuhan SNP untuk akreditasi ini dikemukakan oleh Raharjo (2012); Nurfaishal (2012); Syamsuri (2010); Situmorang (2006), Kendala yang paling banyak ditemukan berkaitan dengan kelengkapan data dan dokumen setiap standar sehingga banyak terjadi manipulasi.
3. Proses manajemen dalam penemuan standar pada kegiatan akreditasi berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah. Kompetensi manajerial merupakan salah satu dari lima kompetensi kepala madrasah yang terdapat dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Kompetensi ini erat kaitannya dengan standar pengelolaan pendidikan yang merupakan bagian dari tugas dan fungsi kepala madrasah yang terdapat dalam Permendiknas No. 19. Tahun 2007. Tugas dan fungsi kepala madrasah juga meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kepemimpinan, dan sistem informasi manajemen. Proses manajemen merupakan bagian dari tugas dan fungsi kepala madrasah.
4. Masih banyak kepala madrasah yang kompetensi manajerialnya mendapatkan penilaian yang lebih rendah dibandingkan 4 kompetensi yang lain. Berdasarkan hasil penelitian dari lima kompetensi kepala sekolah/madrasah (kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan) ternyata kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah/madrasah masih lemah. Purwanto (2010); Dharma (2010) mengemukakan aspek-aspek yang

mempengaruhi antara lain: penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, kemampuan memecahkan permasalahan pendidikan, strategi kepemimpinan kepala sekolah, kedewasaan lembaga, kerjasama internal dan eksternal, dan faktor lain yang bersifat situasional sesuai karakteristik sekolah dan kebijakan daerah. Banyak proses rekrutmen dan pengangkatan kepala sekolah/madrasah yang berlaku saat ini tergantung kedekatan dengan pimpinan wilayah/daerah, tidak didahului melalui pendidikan dan latihan.

5. Kusno (2007) mengungkapkan penguasaan konsep administrasi dan manajerial serta regulasi-regulasi yang relevan dengan tugas kependidikan madrasah belum banyak dipahami oleh kepala madrasah. Kepala madrasah cenderung bekerja secara apa adanya dengan mengandalkan pengalamannya sejak diangkat menjadi guru, wali kelas, dan pembantu kepala madrasah hingga diangkat menjadi kepala madrasah.

Keberhasilan suatu madrasah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengelola manajemen dan memimpin lembaganya. Manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah ditekankan pada koordinasi dan komunikasi. Jika ada kelemahan dalam aspek ini, bisa menimbulkan persepsi yang berbeda diantara komponen-komponen pelaksana di lapangan, seperti antara guru dengan kepala madrasah. Kompetensi manajerial kepala madrasah bisa diketahui dari persepsi guru terhadap kepala madrasah. Guru adalah komponen di madrasah yang mengetahui langsung kompetensi kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

### **C. Batasan Masalah Penelitian**

Semua persoalan yang terdapat dalam identifikasi masalah penelitian berkaitan dengan ketercapaian SNP dari nilai atau peringkat akreditasi yang diperoleh setiap madrasah, dan kegiatan akreditasi berkaitan dengan kompetensi kepala madrasah. Penelitian ini lebih berfokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah karena kompetensi ini sangat berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala madrasah dalam melaksanakan standar pengelolaan pendidikan. Guru adalah bagian dari komponen madrasah yang mengetahui langsung tentang kompetensi kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di madrasah. Berdasarkan persepsi guru ini dapat diketahui aspek kompetensi manajerial yang mendapat penilaian lebih rendah, sehingga dapat dibangun sistem pelatihan peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah. Untuk itu penelitian ini dibatasi pada:

1. Persepsi guru terhadap kompetensi manajerial kepala MAN Kabupaten Tanahdatar pada aspek perencanaan, mengorganisasi, memimpin, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan di madrasah.
2. Penyusunan sistem pelatihan yang dapat digunakan untuk peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah.

### **D. Perumusan Masalah Penelitian**

Dari batasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kompetensi manajerial kepala MAN Tanahdatar dalam:
  - a. Merencanakan kegiatan di madrasah?

- b. Mengorganisasi kegiatan di madrasah
  - c. Memimpin kegiatan di madrasah?
  - d. Melaksanakan kegiatan di madrasah?
  - e. Mengawasi kegiatan di madrasah?
2. Bagaimanakah bentuk sistem pelatihan peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah?
  3. Apakah sistem pelatihan peningkatan manajerial kepala madrasah sudah valid?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis kompetensi manajerial kepala MAN Tanahdatar dalam:
  - a. Merencanakan kegiatan di madrasah
  - b. Mengorganisasi kegiatan di madrasah
  - c. Memimpin kegiatan di madrasah
  - d. Melaksanakan kegiatan di madrasah
  - e. Mengawasi kegiatan di madrasah
2. Membangun sistem pelatihan peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah
3. Untuk mengkaji sistem pelatihan peningkatan manajerial kepala madrasah yang valid.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala madrasah dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengawasi

kegiatan MAN di Kabupaten Tanahdatar. Dengan mengetahui bagaimana kompetensi kepala madrasah bisa menjadi rekomendasi kepada pihak terkait dalam hal ini kepala MAN di kabupaten Tanahdatar dan Kanwil Kemenag Sumatera Barat. Berdasarkan tujuan tersebut, manfaat penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis,
  - a. Hasil penelitian ini dapat mengembangkan dan memperkuat bahan ajar manajemen pendidikan yang diaplikasikan dalam perkuliahan manajemen pendidikan.
  - b. Menjadi referensi dan rujukan untuk mata kuliah manajemen sekolah/madrasah dan pedoman pelaksanaan program kegiatan madrasah yang lebih memadai, sehingga akan memberikan kejelasan terhadap prospek keilmuan manajemen pendidikan dalam praktek pendidikan di madrasah.
2. Manfaat Praktis
  - a. Penelitian ini menghasilkan produk berupa Buku Pedoman Praktis untuk Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah.
  - b. Masukan bagi Kepala MAN di Tanahdatar sebagai pertimbangan secara kontekstual dan konseptual operasional untuk merumuskan pola kegiatan aspek-aspek manajemen madrasah.
  - c. Bahan rekomendasi untuk kegiatan pengabdian masyarakat oleh IAIN Batusangkar dalam mendisain model pelatihan terhadap madrasah mitranya terutama dalam peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah.

- d. Bagi Kemenag Kabupaten Tanahdatar, Kanwil Kemenag Sumbar dan Balai Teknis Keagamaan Padang untuk dapat merencanakan dan mengadakan pelatihan bagi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sesuai peran dan fungsinya sebagai manajer pendidikan di madrasah.
- e. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan awal dalam melakukan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kompetensi kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan.