

**PENGEMBANGAN PRODUKTIVITAS MADRASAH**  
(Studi Kontribusi Kinerja Kepala MA, Budaya MA, Kompetensi Guru,  
serta Ketersediaan Sarana dan Prasarana MA,  
terhadap Produktivitas MA di Jawa Barat)

**Oleh : Yudhi Saparudin**

**ABSTRAK**

Pendidikan adalah usaha sadar mengembangkan seluruh potensi individu, untuk mencapai tujuan tersebut maka produktivitas institusional, salah satunya MA perlu ditingkatkan. Namun kenyataannya di lapangan menunjukkan bahwa produktivitas MA belum optimal. Kurangnya mutu pendidikan di MA disebabkan oleh beberapa faktor dominan, yaitu: (1) kinerja kepala MA yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas (2) budaya MA belum kondusif, (3) kompetensi guru belum optimal, serta (4) keterbatasan sarana dan prasarana di MA. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, menganalisis, menemukan model hasil analisis serta menguji kebermaknaan kontribusi kinerja kepala MA, budaya MA, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana dan prasarana terhadap produktivitas MA di Jawa Barat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei penjelasan dengan pendekatan kuantitatif, melalui regresi korelasi sederhana, dan regresi korelasi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kinerja kepala MA, budaya MA, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana dan prasarana, baik secara mandiri dan simultan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas MA. Kinerja kepala MA memberikan kontribusi yang paling besar terhadap produktivitas MA, sedangkan ketersediaan sarana dan prasarana MA memberikan kontribusi yang paling kecil. Berdasarkan hasil temuan penelitian, maka direkomendasikan: (a) adanya kebijakan yang dapat mendukung terselenggaranya pengelolaan madrasah dalam satu atap, serta adanya peningkatan dukungan pembiayaan pendidikan, yang menunjang terselenggaranya pendidikan di MA secara efektif dan efisien, sehingga ketersediaan sarana dan prasarana di MA dapat mendukung tercapainya produktivitas MA yang optimal; (b) menyusun persyaratan untuk merekrut kepala MA yang didasarkan pada profesionalisme kinerja kepala MA, yang diawali dengan pendidikan, masa kerja/golongan, pengalaman kepala MA, loyalitas dan dedikasi terhadap MA, serta pembuatan program MA yang jelas dan mempunyai daya saing sebagai MA yang berkualitas yakni mengadakan *fit and proper test*. Serta berpegangan teguh pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang sukses, diantaranya berorientasi pada nilai; (c) mewujudkan budaya MA yang kondusif, yaitu dengan menumbuhkan keterbukaan, dan komunikasi yang harmonis diantara orang-orang yang terlibat dalam proses pendidikan di MA, baik diantara kepala MA, komite MA, guru, staf pegawai MA, siswa, dan seluruh *stakeholder* yang ada di MA; (d) Guru diharapkan turut membina budaya MA yang kondusif sesuai dengan nilai-nilai primer dan sekunder, serta berupaya meningkatkan kompetensinya

**Kata Kunci:** Kinerja Kepala MA, Budaya MA, Kompetensi Guru, Ketersediaan Sarana dan Prasarana, Produktivitas MA

**PENDAHULUAN**

Latar belakang masalah; Pendidikan adalah usaha sadar mengembangkan seluruh potensi pada diri individu dalam masyarakat agar individu mampu menjalankan perannya dalam kehidupan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka produktivitas institusional, salah satunya MA

perlu ditingkatkan. Namun kenyataannya di lapangan menunjukkan bahwa produktivitas MA belum optimal. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mapeda Depag pada tahun 2007, menunjukkan adanya penurunan minat masyarakat terhadap madrasah, hal itu terlihat dengan adanya indikasi: (1) madrasah menjadi alternatif terakhir, sehingga siswa yang masuk ke madrasah pada umumnya merupakan siswa yang tidak diterima di sekolah umum; dan (2) semakin sedikitnya siswa yang diserap madrasah, baik dari SMP/MTs ke MA, dari SD/MI ke MTs, apalagi dari TK/RA yang diserap MI.

Rendahnya mutu pendidikan di madrasah disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya: (1) kinerja kepala MA yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas; (2) budaya organisasi MA yang belum kondusif yaitu adanya dualisme dalam manajemen antara kepala MA dengan ketua yayasan/pengurus, serta masih menganut “manajemen” paternalistik dan feodalisme; serta (3) kompetensi guru belum optimal (Rois, M. 2008:10). Selain itu disebabkan juga oleh: (1) keterbatasan sarana dan prasarana; (2) daya tarik program yang masih rendah; (3) kurangnya sumber daya manusia yang memadai; dan (4) kurikulum yang belum menjawab kebutuhan, yaitu masih mementingkan materi diatas metodologi, mementingkan materi diatas analisis dan masih bersifat tradisional atau belum menyentuh aspek rasional (Depag, 2004:15). Faktor lain yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan di madrasah adalah: (1) kualitas proses pembelajaran; (2) kualitas penilaian pendidikan; (3) kualitas lulusan; (4) kualitas pengelolaan; dan (5) keterbukaan serta pengawasan madrasah yang belum optimal (Rois, M. 2008:7, Taufik, H. 2002:167 dan Syah, M. 2009:11). Faktor dominan, yang mempengaruhi produktivitas MA adalah: (1) kinerja kepala MA yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas (2) budaya MA belum kondusif, (3) kompetensi guru belum optimal, serta (4) keterbatasan sarana dan prasarana di MA

Oleh karena itu penulis merasa tertarik untuk meneliti tentang: “Pengembangan Produktivitas Madrasah (Studi Kontribusi Kinerja kepala MA, Budaya MA, Kompetensi guru, serta Ketersediaan Sarana dan Prasarana MA, terhadap Produktivitas MA di Jawa Barat)”

Perumusan masalah; bertolak dari latar belakang penelitian, identifikasi dan batasan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian yaitu “Seberapa besar kontribusi kinerja kepala MA, budaya MA, kompetensi guru serta ketersediaan sarana dan prasarana terhadap produktivitas MA di Jawa Barat?” Rumusan masalah penelitian tersebut dapat dirinci sebagai berikut: (1) Seberapa besar kontribusi kinerja kepala MA terhadap produktivitas MA?; (2) Seberapa besar kontribusi budaya MA terhadap produktivitas MA?; (3) Seberapa besar kontribusi kompetensi guru terhadap produktivitas MA?; (4) Seberapa besar kontribusi ketersediaan sarana dan prasarana terhadap produktivitas MA?; (5) Seberapa besar kontribusi kinerja kepala MA, budaya MA, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana dan prasarana, secara simultan terhadap produktivitas MA?; dan (6) Seberapa besar korelasi diantara variabel

independen (kinerja kepala MA, budaya MA, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana dan prasarana MA)

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat untuk kepentingan teoritis dan praktis. Secara teoritis penelitian ini dapat bermanfaat antara lain: (1) Memberikan kontribusi yang berdaya guna secara teoritis, metodologis, dan empiris bagi kepentingan akademis dalam bidang ilmu pendidikan khususnya administrasi pendidikan, terutama pada kinerja kepala MA, budaya MA, kompetensi guru, ketersediaan sarana dan prasarana, serta produktivitas MA di Propinsi Jawa Barat; (2) Dapat dijadikan suatu pola dan strategi dalam meningkatkan kompetensi guru, sebagai pengajar ditingkat satuan pendidikan yang profesional dalam meningkatkan produktivitas MA; dan (3) Dapat dijadikan sebagai alternatif model inovasi dalam pengembangan kinerja kepala MA.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk dijadikan:

1. Informasi bagi para pengelola pendidikan dalam upaya memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi guru dan ketersediaan sarana serta prasarana dalam meningkatkan produktivitas MA yaitu: (1) prestasi peserta didik; (2) kesempatan pendidikan lebih tinggi; (3) kesempatan kerja; dan (4) pengembangan diri.
2. Bahan masukan bagi Kementerian Agama Kabupaten/Kota/Propinsi Jawa Barat dalam merencanakan, melaksanakan, menempatkan, dan melakukan pengawasan, serta mengevaluasi kinerja kepala MA dan kompetensi guru MA, sehingga dapat memperbaiki dan menyempurnakan serta meningkatkan produktivitas MA sesuai dengan Renstra yang sudah ditentukan.
3. Masukan bagi MA di Propinsi Jawa Barat untuk dijadikan pertimbangan secara kontekstual dan konseptual operasional dalam merumuskan pola pengembangan produktivitas MA pada masa yang akan datang.
4. Masukan bagi Kepala Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat mengenai materi pengelolaan kinerja kepala MA, dan motivasinya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan peningkatan produktivitas MA di Provinsi Jawa Barat.
5. Bahan perbandingan bagi pimpinan kepala Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan kualitas pendidikan, ketersediaan sarana dan prasarana serta produktivitas MA di Provinsi Jawa Barat, melalui pengembangan kompetensi guru dan motivasi belajar peserta didik serta melengkapi ketersediaan sarana dan prasarana MA.
6. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan awal untuk melakukan penelitian lanjut tentang model produktivitas MA di Provinsi Jawa Barat pada institusi pendidikan lainnya.

## **KERANGKA PEMIKIRAN**

Untuk meningkatkan produktivitas MA diperlukan kepemimpinan yang mempunyai kompetensi yang kuat dan produktif serta kinerja yang tinggi. Kinerja kepala MA yang dikaji pada penelitian ini terdiri dari: (1) edukator; (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) *leader*;

(6) inovator; dan (7) motivator bagi guru (Permen Diknas No.13 tahun 2007 tentang Standar Kinerja Kepala sekolah). Kinerja kepala MA yang produktif diharapkan akan menumbuhkan budaya MA yang kondusif.

Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, optimisme dan penuh harapan/ekspektasi yang tinggi, dari seluruh warga MA, terbentuknya kesehatan MA, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa adalah contoh-contoh budaya MA yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa serta meningkatkan kompetensi guru. Budaya sekolah termasuk MA di bagi dua, yaitu budaya yang mempunyai nilai-nilai primer, yaitu: (1) tujuan organisasi sekolah/MA; (2) konsensus dan komitmen terhadap tugas; (3) keunggulan; (4) kesatuan kepentingan; (5) imbalan berdasarkan prestasi; (6) empiris; (7) keakraban dan (8) integritas. Sedangkan budaya yang bernilai sekunder, yaitu: (1) penerima layanan; (2) pengendalian yang disiplin; (3) kemandirian; (4) pengambilan keputusan yang cepat; (5) visioner; dan (6) pengembangan (Miller, L.M. 1987:56-57).

Budaya MA atau iklim MA (fisik dan nonfisik) yang kondusif dan akademik, merupakan prasyarat untuk meningkatkan kompetensi guru serta terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif.

Wujud dari kompetensi guru harus direalisasikan oleh empat kompetensi, yaitu: (1) pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (2) kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik; (3) profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam; dan (4) sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar (UUGD Nomor 14 Tahun 2005 pasal 8).

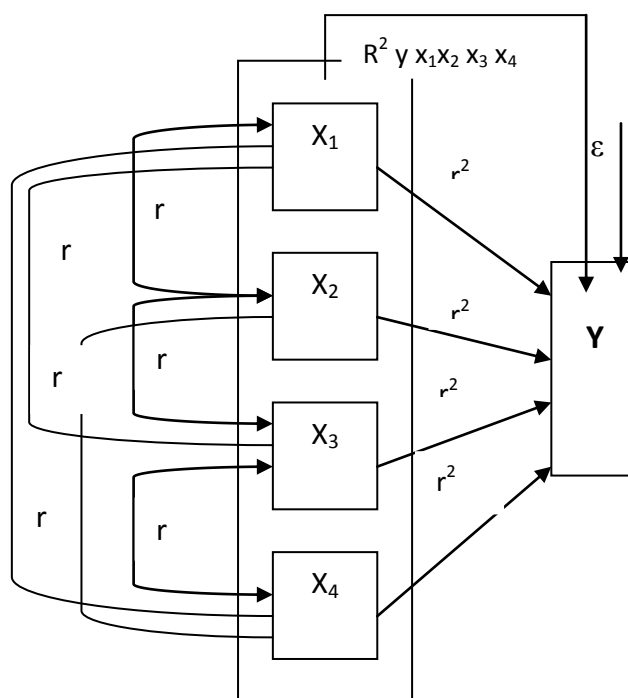
Kompetensi guru merupakan salah satu faktor penentu dalam mendukung pencapaian tujuan keberhasilan MA/produktivitas MA.

Kompetensi guru akan tercipta jika didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang tugas dan fungsi guru. Sehingga diharapkan dengan adanya kompetensi guru yang optimal merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung terciptanya produktivitas MA yang tinggi. Produktivitas pendidikan di MA dipengaruhi oleh tiga bidang yaitu: (1) sumber daya manusia; (2) sumber belajar; dan (3) sumber fasilitas (sarana dan prasarana); serta (4) dana.

Produktivitas sekolah termasuk MA, harus memperhatikan tiga fungsi, yaitu fungsi MA (administrasi); fungsi behavioral (psikologis); dan fungsi ekonomi (ekonomis) (Thomas, J.A, 1971:12-23). MA yang produktif dan efektif mempunyai beberapa dimensi, yaitu: (1) kinerja kepala MA yang kuat; (2) manajemen MA (pengelolaan MA); (3) keefektifan budaya MA (iklim MA yang kondusif); (4) kebermaknaan PBM; serta (5) ketersediaan sarana dan prasarana. Dimensi tersebut mencakup kata kunci: (1) konteks; (2) *input*; (3) proses; (4) *output*; dan (5) *outcome*.

Produktivitas satuan pendidikan dipengaruhi oleh kinerja kepala MA yang kompeten, handal, kreatif, dan produktif. Dari uraian di atas, maka diduga bahwa kinerja kepala MA, budaya

MA, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana dan prasarana berkontribusi pada produktivitas MA. Dengan demikian semakin berkualitas kinerja kepala MA maka akan semakin baik dan kondusif budaya MA, kompetensi guru akan meningkat, ketersediaan sarana dan prasarana akan terpenuhi, dalam menunjang keberhasilan proses pendidikan. Keempat variabel tersebut jika saling melengkapi dan menunjang, diharapkan akan mendorong terbentuknya produktivitas MA yang tinggi.



Gambar 1.2  
Korelasi dan Kontribusi Antar Variabel Penelitian

**Keterangan:**

- X1 = Kinerja kepala MA
- X2 = Budaya MA
- X3 = Kompetensi guru
- X4 = Ketersediaan Sarana dan Prasarana
- Y = Produktivitas MA
- $\epsilon$  = Residual (variabel sisa)

**METODOLOGI PENELITIAN**

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian survei yang dimaksud adalah bersifat menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Seperti dikemukakan Singarimbun, M dan Effendi (1995:21) penelitian survei dapat digunakan untuk maksud (1) penjajagan (*eksploratif*), (2) deskriptif, (3) penjelasan (*eksplanatory atau confirmatory*), yakni menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis; (4) evaluasi, (5) prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang (6) penelitian operasional, dan (7) pengembangan indikator-indikator sosial.

## Teknik Pengumpulan Data

### 1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian ini dimaksudkan sebagai cara mengumpulkan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dari berbagai risalah resmi yang terdapat baik di lokasi penelitian maupun di instansi lain yang ada hubungannya dengan lokasi penelitian. Studi dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari instansi/lembaga meliputi buku-buku, laporan kegiatannya di instansi/lembaga yang relevan dengan fokus penelitian.

### 2. Teknik Angket

Angket disebarakan pada responden dalam hal ini MA di Jawa Barat. Pemilihan dengan model angket ini, didasarkan atas alasan bahwa: (a) responden memiliki waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan, (b) setiap responden menghadapi susunan dan cara pengisian yang sama atas pertanyaan yang diajukan, (c) responden mempunyai kebebasan memberikan jawaban, dan (d) dapat digunakan untuk mengumpulkan data atau keterangan dan banyak responden dan dalam waktu yang tepat. Melalui teknik model angket ini akan dikumpulkan data yang berupa jawaban tertulis dan responden atas sejumlah pertanyaan yang diajukan di dalam angket tersebut. Indikator-indikator yang merupakan penjabaran dan variabel kinerja kepala MA (X1), Budaya MA (X2), kompetensi guru MA (X3) serta ketersediaan sarana dan prasarana MA (X4) terhadap produktivitas MA (Y), merupakan materi pokok yang diramu menjadi sejumlah pernyataan di dalam angket.

### 3. Pengujian Validitas

Uji validitas dilakukan berkenaan dengan ketepatan alat ukur terhadap konsep yang diukur sehingga benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Berkaitan dengan pengujian validitas instrumen menurut Riduwan (2007:109- 110) menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dan alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir.

Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus *Korelasi Pearson Product Moment* adalah.

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

$R_{hitung}$  = Koefisien korelasi

$\sum X_i$  = Jumlah skor item

$\sum Y_i$  = Jumlah skor total (seluruh item)

n = Jumlah responden.

Selanjutnya dihitung dengan Uji-t dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = Nilai t

r = Koefisien korelasi hasil  $r_{hitung}$

n = Jumlah responden.

Distribusi (Tabel t) untuk  $\alpha = 0,05$  dan derajat kebebasan (dk  $n - 2$ )

Kaidah keputusan : Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti valid sebaliknya

$t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti tidak valid

Jika instrumen itu valid, maka dilihat kriteria penafsiran mengenai indeks korelasinya (r) sebagai berikut:

Antara 0,800 — 1,000 : sangat tinggi

Antara 0,600 — 0,799 : tinggi

Antara 0,400 — 0,599 : cukup

Antara 0,200 — 0,399 : rendah

Antara 0,000 — 0,199 : sangat rendah (tidak valid).

#### 4. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan tingkat ketepatan (keterlandalan atau keajegan) alat pengumpul data (instrumen) yang digunakan reliabilitas instrumen dilakukan dengan teknik belah dua, total soal ganjil-genap. Metode mencari reliabilitas internal yaitu menganalisis reliabilitas alat ukur dan satu kali pengukuran, yang digunakan adalah dengan rumus *Korelasi Pearson Product Moment* dengan teknik belah dua total soal ganjil-genap yaitu:

$$r_b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

(Riduwan 2007:115-116)

Harga  $r_{xy}$  atau  $r_b$  ini baru menunjukkan reliabilitas setengah tes. Oleh karena disebut  $r_{total}$  ganjil-genap. Untuk mencari reliabilitas seluruh tes digunakan rumus *Spearman Brown* yakni:

$$r_{11} = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Untuk mengetahui koefisien korelasinya signifikan atau tidak digunakan distribusi (tabel r) untuk  $\alpha = 0,05$  atau  $\alpha = 0,01$  dengan derajat kebebasan (dk =  $n-2$ ). Kemudian membuat keputusan membandingkan  $r_{11}$  dengan r tabel Adapun kaidah keputusan Jika  $r_{11} > r_{tabel}$  berarti Reliabel dan  $r_{11} < r_{tabel}$  berarti Tidak Reliabel

## 5. Populasi Penelitian

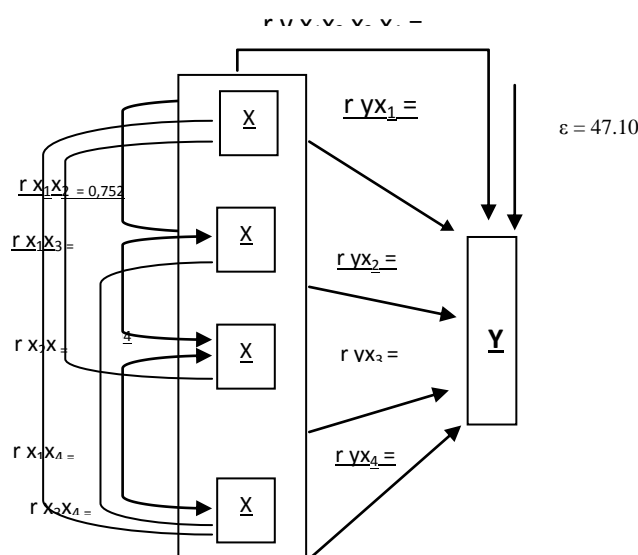
Jumlah populasi MA di Propinsi Jawa Barat terbagi menjadi 5 wilayah, yaitu wilayah I, wilayah II, wilayah III, wilayah IV dan wilayah V

## 6. Sampel Penelitian

Sampel penelitian adalah sebagian dan populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Teknik sampling yang digunakan untuk menentukan sampel adalah *Cluster - Stratified Random Sampling* (Sugiyono, 2006:59).

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Nilai Korelasi dan Kontribusi Antar Variabel Penelitian



### 2. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Kontribusi Kinerja Kepala MA terhadap Produktivitas MA

Hasil penelitian bahwa kinerja kepala MA berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas MA artinya apabila diimplementasikan dengan optimal kinerja kepala MA akan efektif dalam penyelenggaraan manajemen pendidikan di lingkungan MA.

Kontribusi kinerja kepala MA sebesar 45,02% ini dirasakan cukup tinggi walaupun demikian kinerja kepala MA masih dibutuhkan oleh MA untuk mengatur dan mengelola MA supaya lebih baik lagi. Untuk itu kepala MA yang produktif dicirikan dengan kemampuan inspirasional, yang mampu memberikan peluang kepada guru untuk mengeluarkan ide-ide, gagasan-gagasan baru dalam melaksanakan pekerjaan dan mampu serta berani mengambil resiko terkecil apapun dalam perhitungan-perhitungan yang tepat. Dalam konteks transformasional seperti dikemukakan oleh Rois, M (2008:53): seni kinerja kepala MA mampu dengan tepat memilih kapan berbuat transformasional dan



kan mereka dapat tansaksional meliputi; (a) pandangan ke depan, inspirasi (b) rencana jangka panjang; (c) praktis, konkrit, nyata, (d) pasif; (e) menjaga stabilitas; dan (f) menjelaskan.

#### **b. Kontribusi Budaya MA terhadap Produktivitas MA**

Berdasarkan temuan penelitian bahwa budaya MA berkontribusi signifikan terhadap produktivitas MA sebesar 41,60%. Hal ini memberikan gambaran bahwa budaya MA yang tercipta dalam penyelenggaraan pendidikan cukup kondusif, sehingga lebih efektif dalam penyelenggaraan kegiatan di lingkungan MA. Penyelenggaraan pendidikan kegiatan dilakukan dengan model budaya MA yang diwarnai oleh kultur pembelajaran, profesional layanan, dan asas demokrasi artinya nilai-nilai organisasi yang bersifat primer, nilai keunggulan maupun nilai sekunder yang harus dikembangkan yaitu, nilai perbuatan tindakan yang tepat dan cepat dalam mengantisipasi perkembangan. Berdasarkan hasil temuan dari variabel budaya MA sudah kondusif dengan potensi sumber daya manusia yang ada di lingkungan MA sejalan dengan sistem nilai yang dianut dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor: (a) pada umumnya visi dan misi MA dapat dimengerti dan di pahami oleh guru dan murid; (b) setiap keputusan yang kurang memperhatikan nilai konsensus, sudah dirumuskan bersama sesuai kecakapan dan kemampuan; dan (c) penghargaan dan sanksi dapat berjalan dengan baik untuk semua tingkatan, sehingga tingkat disiplin dan rasa memiliki terhadap MA sangat kuat; (d) tingkat keberhasilan MA baik, walaupun demikian masih perlu ditingkatkan untuk mengarah yang lebih baik lagi; (e) dalam berinteraksi antara para guru dengan jajaran pemimpin MA dapat berjalan intensif; dan (f) dalam melaksanakan kewajiban mengajar maupun bekerja di MA perlu pembinaan dan keteladanan dari pemimpin MA. Selain hal tersebut, yang perlu diantisipasi dan diperhatikan adalah lingkungan MA yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga MA, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student centered activities*) adalah contoh-contoh budaya MA yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa.

#### **c. Kontribusi Kompetensi Guru terhadap Produktivitas MA**

Berdasarkan analisis data, kompetensi guru memberikan kontribusi yang signifikan sebesar 36,84% terhadap produktivitas MA. Artinya, makin tinggi kompetensi guru, maka makin tinggi produktivitas MA. Hasil penelitian ini, dikuatkan oleh beberapa pendapat Kummerrer dan Lynch (Sukandar, 2007:176) yang menyatakan bahwa “kompetensi guru merupakan faktor penting yang perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan produktivitas sekolah”. Makna kompetensi guru yang telah diungkap melalui penelitian ini adalah tingkat ketercapaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru dalam meningkatkan proses belajar mengajar yang mendorong pada keberhasilan MA. Dimensi penting yang dikembangkan dan dijadikan sasaran pencapaian kompetensi guru dalam rangka peningkatan produktivitas MA meliputi: (1) pedagogik adalah

kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (2) kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan beribawa serta menjadi teladan peserta didik; (3) profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam; dan (4) sosial adalah kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/ wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Makna kompetensi guru yang telah diungkap melalui penelitian ini adalah tingkat ketercapaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala MA dalam mengelola MA yang mendorong tingkat produktivitas MA. Dimensi penting dikembangkan dan dijadikan sasaran pencapaian kompetensi guru meliputi kurikulum, proses pembelajaran, fasilitas belajar, kesulitan belajar siswa, dan pembinaan guru yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas MA tentang (1) prestasi akademik; (2) prestasi non akademik; (3) angka mengulang; dan (4) angka putus MA. Dengan demikian akan membawa dampak yang lebih baik tentang (1) kesempatan pendidikan; (2) kesempatan kerja; dan (3) pengembangan diri siswa.

#### **d. Kontribusi Ketersediaan Sarana Prasarana terhadap Produktivitas MA**

Berdasarkan analisis data, ketersediaan sarana dan prasarana memberikan kontribusi yang signifikan sebesar 29,92% terhadap produktivitas MA. Artinya, makin tinggi ketersediaan sarana dan prasarana maka makin tinggi produktivitas MA. Hal ini sejalan dengan pendapat Cornelia, (1999:26) dalam Subarkah (2005:73) bahwa ketersediaan sarana dan prasarana yang relevan sangat diperlukan supaya semua kegiatan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Ketersediaan sarana dan prasarana sangat menunjang terhadap kompetensi guru, dan secara bersama-sama dapat meningkatkan hasil belajar siswa (Subarkah, 2005 : 131).

Kontribusi ketersediaan sarana dan prasarana terhadap produktivitas MA menunjukkan angka yang paling kecil, dibanding variabel-variabel independen lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan sarana dan prasarana pada MA di Jawa Barat, pada umumnya belum lengkap dan menunjang terhadap kegiatan PBM yang berkualitas. Oleh karena itu, harus diadakan analisis kebutuhan sarana dan prasarana oleh setiap MA di Jawa Barat. Hasil dari analisis tersebut selanjutnya dicari solusinya dengan merumuskan strategi yang efektif dan efisien supaya ketersediaan sarana dan prasarana di MA bisa mendukung serta menunjang terhadap terselenggaranya PBM. Sekolah harus menjalin kerjasama yang efektif, baik dengan orang tua, masyarakat, dunia usaha/dunia industri (du/di), Dinas/Depag: Kabupaten/Kota/Propinsi Jawa Barat, pemda setempat, serta instansi lainnya yang terkait, supaya kelemahan dari belum lengkapnya sarana dan prasarana di MA dapat terselesaikan. Guru harus berusaha mengantisipasi supaya permasalahan tersebut tidak mengganggu jalannya PBM. Antara lain membuat alat peraga atau media sederhana menggunakan barang-barang bekas yang bisa dipakai untuk

menumbuhkan kreativitas siswa, serta bisa dipakai untuk menunjang KBM di kelas. Atau menggunakan lingkungan sebagai laboratorium alam.

**e. Kontribusi Kinerja Kepala MA, Budaya MA, Kompetensi Guru dan Ketersediaan Sarana dan Prasarana secara Simultan terhadap Produktivitas MA.**

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja kepala MA, budaya MA, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana dan prasarana secara simultan berkontribusi signifikan terhadap produktivitas MA sebesar 52,90% dan sisanya 47,10% ditentukan oleh variabel lain. Hal ini menunjukkan, semakin tinggi kinerja kepala MA, budaya MA, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana dan prasarana, maka akan semakin tinggi pula produktivitas MA. Oleh karena itu, kepala MA perlu menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan produktivitas MA.

Pemimpin MA perlu mengupayakan peningkatan guru yang lebih baik dan menciptakan budaya MA yang kondusif agar berprestasi tinggi dan membina guru supaya mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Sehubungan dengan itu kepala MA sebagai pemimpin dan supervisor pendidik pada tingkat MA, perlu mengelola setiap variabel tersebut sehingga kualitas belajar siswa dan produktivitas MA mengalami peningkatan seiring dengan harapan masyarakat sebagai pengguna MA (*stakeholders*). Di samping itu, kepala MA perlu mengupayakan penyediaan teknologi pembelajaran dan membina guru-guru agar mampu menggunakannya dalam proses pembelajaran.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini, diperoleh fakta empirik mengenai kinerja kepala MA, budaya MA, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana dan prasarana terhadap produktivitas MA. Temuan penelitian yang menunjukkan kontribusi (sumbangan) masing-masing variabel dianalisis menggunakan teknik analisis korelasi sederhana dan korelasi ganda. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kinerja kepala MA memberikan kontribusi yang signifikan dan paling besar terhadap produktivitas MA. Makna kinerja kepala MA yang telah diungkap melalui penelitian ini adalah tingkat ketercapaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala MA dalam mengelola dan mendorong peningkatan produktivitas MA. Dimensi kinerja kepala MA terpenting yang dikembangkan dan dijadikan sasaran pencapaian produktivitas MA yang terdiri dari: (1) *educator*; (2) *manajer*; (3) *administrator*; (4) *supervisor*; (5) *leader*; (6) *inovator*; dan (7) *motivator* bagi guru.
- b. Budaya MA berkontribusi dan signifikan terhadap produktivitas MA. Budaya di lingkungan MA harus bisa membuat suasana sejuk dan kondusif di lingkungan MA di Jawa Barat dan semangat yang tinggi mulai dari kepala MA, guru, siswa, dan staf lainnya

dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan memperhatikan beberapa dimensi nilai – nilai budaya yang primer, yaitu; (a) tujuan organisasi MA; (b) konsensus dan komitmen terhadap tugas; (c) keunggulan; (d) kesatuan kepentingan; (e) imbalan berdasarkan prestasi; (f) empiris; (g) keakraban dan (h) integritas. Sedangkan budaya yang bernilai sekunder, yaitu (a) penerima layanan; (b) pengendalian yang disiplin; (c) kemandirian; (d) pengembalian keputusan yang cepat; (e) visioner; (f) pengembangan. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan produktivitas MA, maka budaya MA harus memiliki dua nilai tersebut yaitu budaya yang mempunyai nilai primer dan nilai – nilai sekunder baik secara eksternal maupun internal MA.

- c. Kompetensi guru berkontribusi dan signifikan terhadap produktivitas MA. Makna kompetensi guru yang telah diungkap melalui penelitian ini adalah tingkat ketercapaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru dalam diwujudkan (a) pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (b) kepribadian yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik; (c) profesional yaitu kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam; dan (d) sosial yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/ wali peserta didik, dan masyarakat sekitar dalam rangka meningkatkan produktivitas MA. Berkaitan dengan keseluruhan proses perencanaan, penataan dan pendayagunaan sumber daya untuk merealisasikan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- d. Ketersediaan sarana dan prasarana memberikan kontribusi terkecil dan signifikan terhadap produktivitas MA. Data tersebut menunjukkan walaupun kontribusi tersebut yang paling kecil dibanding variabel bebas lainnya, akan tetapi memberikan kontribusi yang signifikan, artinya makin tinggi produktivitas MA, maka makin tinggi sarana prasarana. Ketersediaan sarana dan prasarana yang relevan sangat diperlukan supaya semua kegiatan MA dapat tercapai secara efektif dan efisien. Ketersediaan sarana dan prasarana sangat menunjang terhadap kompetensi guru, dan secara bersama-sama dapat meningkatkan hasil belajar siswa. Setiap satuan pendidikan termasuk MA harus menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik, serta memenuhi standar persyaratan minimal. Standar prasarana pendidikan mencakup persyaratan minimal tentang jalan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berekreasi, dan tempat/ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Standar sarana pendidikan mencakup buku, bahan habis pakai, dan perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan

## 2. Rekomendasi

Bedasarkan kesimpulan dan implikasi tersebut, maka dapat direkomendasikan sebagai berikut:

- a. Adanya kebijakan yang dapat mendukung terselenggaranya pengelolaan madrasah dalam satu atap, serta adanya peningkatan dukungan pembiayaan pendidikan, yang menunjang terselenggaranya pendidikan di MA secara efektif dan efisien, sehingga ketersediaan sarana dan prasarana di MA dapat mendukung tercapainya produktivitas MA yang optimal.
- b. Menyusun persyaratan untuk merekrut kepala MA yang didasarkan pada profesionalisme kinerja kepala MA yang diawali dengan pendidikan, masa kerja/golongan, pengalaman kepala MA, loyalitas dan dedikasi terhadap MA, serta pembuatan program MA yang jelas dan mempunyai daya saing sebagai MA yang berkualitas yakni mengadakan *fit and proper test*. Serta berpegangan teguh pada prinsip – prinsip kepemimpinan yang sukses diantaranya berorientasi pada nilai.
- c. Mewujudkan budaya MA yang kondusif, yaitu dengan menumbuhkan keterbukaan, dan komunikasi yang harmonis diantara orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan di MA, baik diantara kepala MA, komite MA, guru, staf pegawai MA, siswa dan seluruh *stakeholder* yang ada di MA. Adakan pembinaan agar tercipta hubungan yang serasi dan harmonis antar sesama guru, guru dengan kepala MA, serta antara guru dengan pegawai di MA, guru dengan siswa, serta diantara seluruh *stakeholder*.
- d. Guru diharapkan turut membina budaya MA yang kondusif sesuai dengan nilai – nilai primer dan sekunder. Untuk kepentingan tersebut itu guru diharapkan: (a) mengenali dengan baik satu-demi satu sesama guru di MA baik itu pribadinya ataupun tugas-tugasnya; (b) memahami tujuan organisasi yang baik yang dapat menumbuhkan keeratn hubungan atau kesetiakawanan antara pegawai dan sesama guru di MA; (d) saling mendukung dalam melaksanakan tugas serta saling membantu jika ada rekan kerja yang menghadapi kesulitan. Selain itu guru harus berupaya meningkatkan kompetensinya
- e. Menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik, serta memenuhi standar persyaratan minimal. Standar prasarana pendidikan mencakup persyaratan minimal tentang jalan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berekreasi, dan tempat/ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Depag Republik Indonesia (2004). *Sejarah Madrasah*. Dirjen Kelembagaan Agama. Jakarta.

- Depag Kanwil Propinsi Jawa Barat. (2001). *Data Madrasah Aliyah Negeri dan MAN Model Propinsi Jawa Barat*. Bandung: Kanwil Depag Bidang Pembinaan Perguruan Agama Islam
- Miller (1981). *Evaluation, Faculty Performance*. San Francisco: A Hand Book, Jursey Bass Publishers.
- Miller, L.M. (1987), *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Jakarta: terjemahan, Erlangga.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang *Standar Kinerja Kepala Sekolah*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kompetensi Guru*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang *Standar Sarana dan Prasarana*
- Riduwan (2007). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta
- Riduwan (2008). *Pengantar Statistika (untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis)*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan dan Akdon (2006). *Rumus dan Data untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rois, M. (2008). *Pengaruh Gaya Kinerja Kepala MA terhadap Kompetensi guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Program Pasca Sarjana. UIN SGD Bandung. Tidak Diterbitkan.
- Singarimbun, M dan Effendi (1995). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Taufik, H. (2002). *Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Sukabumi*. Bandung: Tidak diterbitkan
- Thomas, J.A (1972). *The Productive School A System Analysis Approach to Educational Administration*. John Wiley & Sons. JNC. Canada