

***Private Madrasah Quality Improvement Strategy:  
Competency-Based Madrasah Principal Selection Policy  
at the Ministry of Religious Affairs***

**Strategi Peningkatan Mutu Madrasah Swasta: Kebijakan  
Seleksi Kepala Madrasah Berbasis Kompetensi di  
Kementerian Agama**

Author's Name\* : Ika Shohihah  
Institution/University : Ministry of Religious Office, Malang City  
Correspondence Author's E-mail : [shohihah74@gmail.com](mailto:shohihah74@gmail.com)

Article History	Received (August 21 <sup>st</sup> , 2025)	Revised (October 2 <sup>nd</sup> , 2025)	Accepted (November 11 <sup>th</sup> , 2025)
-----------------	--	---	--

**News Article**

**Keyword:**

Accountability;  
Performance  
Evaluation;  
Madrasah  
Principals;  
Leadership;  
Competence;  
Private  
Madrasahs;  
Student  
Achievement;  
Recruitment.

**Abstract**

*This policy paper describes that low quality of student achievement in private Islamic schools is a serious problem rooted in the low quality of leadership of the principals. This policy analysis identifies that the problem is caused by recruitment and assignment processes that are not competency-based, as well as weak competency standards for private Islamic school principals. This policy paper uses a qualitative method with a descriptive analysis approach and literature study, integrating data from official reports, scientific journals, and government regulations. The problem analysis is conducted through the USG (Urgency, Seriousness, Growth) framework to prioritize the root causes. Theoretical support is obtained from Transformational Leadership Theory, Human Capital Theory, and Principal-Agent Theory. In addition, conceptual support is based on the Instructional Leadership Concept and the Change Management Concept. Based on this analysis, three alternative regulatory policies are proposed: (1) revision of the Minister of Religious Affairs Regulation number 24 of 2018 which is competency-based in accordance with the provisions of Article 6 paragraph 1, (2) issuance of a decree by the Director General of Islamic Education (Pendis) regulating an independent and transparent selection team, and (3) issuance of technical instructions on a periodic performance evaluation system. These three alternatives are then analyzed using William N. Dunn's scoring theory to determine their feasibility and effectiveness. The analysis results show that the revision of the PMA has the highest score, followed by the issuance of the decree of the Director General of Islamic Education regulating the selection team, which is considered the most effective and worthy solution to be recommended to the Ministry of Religion in an effort to improve the quality of education in private madrasahs.*

**Kata Kunci:**

Akuntabilitas;  
Evaluasi Kinerja;  
Kepala Madrasah;  
Kepemimpinan;  
Kompetensi;  
Madrasah Swasta;

**Abstrak**

*Policy paper ini menguraikan bahwa lemahnya kualitas prestasi siswa di madrasah swasta merupakan masalah serius yang berakar pada rendahnya kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Analisis kebijakan ini mengidentifikasi bahwa masalah tersebut disebabkan oleh proses rekrutmen dan penugasan yang tidak berbasis kompetensi, serta*



Prestasi Siswa;  
Rekrutmen.

lemahnya standar kompetensi bagi kepala madrasah swasta. *Policy paper* ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis diskriptif dan studi pustaka, mengintegrasikan data dari laporan resmi, jurnal ilmiah, dan peraturan pemerintah. Analisis masalah dilakukan melalui kerangka USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk memprioritaskan akar masalah. Dukungan teoritis diperoleh dari Teori Kepemimpinan Transformasional, Teori *Human Capital*, dan Teori *Principal-Agent*. Selain itu, dukungan konseptual didasarkan pada Konsep *Instructional Leadership* dan Konsep Manajemen Perubahan. Berdasarkan analisis tersebut, diusulkan tiga alternatif kebijakan regulasi: (1) revisi Peraturan Menteri Agama nomor 24 tahun 2018 yang berbasis kompetensi sesuai ketentuan pasal 6 ayat 1, (2) penerbitan keputusan Dirjen Pendidikan Islam (Pendis) yang mengatur tim seleksi independen dan transparan, dan (3) penerbitan petunjuk teknis tentang sistem evaluasi kinerja berkala. Ketiga alternatif ini kemudian dianalisis menggunakan teori skoring William N. Dunn untuk menentukan kelayakan dan efektivitasnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa revisi PMA memiliki skor tertinggi, diikuti oleh penerbitan keputusan Dirjen Pendidikan Islam yang mengatur tim seleksi, yang dinilai sebagai solusi paling efektif dan layak untuk direkomendasikan kepada Kementerian Agama dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah swasta.

**To cite this article:** Ika Shohihah. (2025). "Private Madrasah Quality Improvement Strategy: Competency-Based Madrasah Principal Selection Policy at the Ministry of Religious Affairs". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Volume (issue), Page: 389 – 412.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Lemahnya kualitas prestasi siswa di madrasah swasta telah menjadi isu yang mengkhawatirkan dan memerlukan perhatian kebijakan yang serius. Fenomena ini tidak hanya mencerminkan tantangan dalam sistem pendidikan Islam di Indonesia, tetapi juga berpotensi menghambat perkembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Data menunjukkan bahwa capaian akademik siswa madrasah swasta, terutama dalam mata pelajaran inti seperti sains dan matematika, masih tertinggal dibandingkan dengan sekolah umum, sebagaimana tercermin dalam hasil evaluasi nasional maupun internasional seperti PISA (Program for International Student Assessment) (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, 2024). Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah struktural yang lebih dalam, yang jika tidak diatasi, akan terus memengaruhi daya saing lulusan. Ditambah jumlah madrasah swasta yang besar yakni 52.350 lembaga jika dibandingkan dengan madrasah negeri sebanyak 4.061 lembaga (BPS, 2023).

Isu ini tidak dapat hanya dikaitkan dengan faktor eksternal seperti kondisi ekonomi atau demografi. Sebaliknya, masalah ini memiliki akar yang kuat di dalam tata kelola internal madrasah. Salah satu faktor krusial yang menonjol adalah kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah katalisator utama bagi perbaikan sekolah. Kepala madrasah yang kuat tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga berperan sebagai pemimpin instruksional yang berfokus pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran



(Hallinger & Murphy, 1985). Tanpa kepemimpinan yang kompeten, semua upaya reformasi lainnya akan sulit diimplementasikan secara optimal.

Penyebab utama dari rendahnya kualitas kepemimpinan ini adalah proses rekrutmen dan penugasan yang tidak berbasis kompetensi. Dalam banyak kasus di madrasah swasta, penunjukan kepala madrasah sering kali didasarkan pada pertimbangan non-profesional, seperti senioritas, hubungan personal dengan yayasan, atau kedekatan dengan tokoh agama tertentu. Mekanisme seleksi yang ada tidak secara sistematis mengukur kemampuan manajerial, strategis, dan visioner yang dibutuhkan untuk memimpin sebuah institusi pendidikan modern. Akibatnya, posisi krusial ini kerap diisi oleh individu yang kurang memiliki kualifikasi yang relevan, sehingga kinerja lembaga secara keseluruhan terhambat (Maulana & Setiawan, 2022).

Kondisi ini diperparah oleh lemahnya standar kompetensi yang jelas yang menjadi acuan bagi yayasan dalam memilih seorang pemimpin. Meskipun Kementerian Agama telah mengeluarkan regulasi terkait jabatan fungsional kepala madrasah, implementasinya di tingkat yayasan swasta seringkali tidak konsisten. Tidak adanya pedoman yang baku dan terikat secara hukum membuat yayasan memiliki otonomi yang terlalu luas dalam proses penunjukan, yang pada akhirnya memprioritaskan faktor-faktor subjektif di atas kualifikasi objektif. Hal ini menyebabkan kualitas kepemimpinan di antara madrasah swasta menjadi sangat bervariasi dan tidak merata.

Masalah ini juga dapat dianalisis dari perspektif Teori *Human Capital*, yang memandang bahwa investasi pada sumber daya manusia adalah kunci peningkatan produktivitas. Ketika madrasah gagal memilih pemimpin yang memiliki modal manusia yang tinggi (pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi), seluruh sistem akan mengalami kerugian. Kepala madrasah yang tidak kompeten tidak mampu mengoptimalkan kinerja guru, tidak dapat merancang kurikulum yang relevan, dan gagal menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, sehingga investasi pada aspek-aspek ini menjadi sia-sia (Becker, 1993).

Secara konseptual, masalah ini juga terkait dengan konsep *Instructional Leadership*. Konsep ini menuntut seorang pemimpin sekolah untuk berperan aktif dalam membimbing guru, mengembangkan metode pengajaran, dan menganalisis data prestasi siswa untuk perbaikan. Kepala madrasah yang tidak dipilih berdasarkan kompetensi sering kali hanya berfokus pada tugas-tugas administratif, mengabaikan peran vitalnya sebagai pemimpin instruksional. Tanpa kepemimpinan instruksional yang kuat, kualitas pengajaran di kelas tidak akan pernah mencapai potensi maksimalnya, dan prestasi siswa pun akan stagnan (Hallinger & Murphy, 1985).

Selain itu, masalah rekrutmen ini juga mencerminkan kegagalan dalam konteks Teori *Principal-Agent*. Dalam hubungan ini, yayasan (*principal*) mendelegasikan tugas kepada kepala madrasah (*agent*) untuk mengelola lembaga. Namun, karena adanya informasi yang tidak simetris—di mana yayasan tidak sepenuhnya memahami kompetensi sebenarnya dari calon—terdapat risiko bahwa *agent* yang dipilih tidak akan bertindak sesuai dengan kepentingan *principal* (peningkatan mutu pendidikan). Kurangnya standar kompetensi yang jelas memperbesar risiko ini (Eisenhardt, 1989).

Dari sisi kebijakan, masalah ini menunjukkan adanya kesenjangan antara peraturan yang ada dan implementasinya di lapangan. Meskipun telah ada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 yang mengatur tentang syarat pengangkatan kepala madrasah, praktik di tingkat yayasan seringkali tidak sejalan. Hal ini mengindikasikan perlunya intervensi kebijakan yang lebih kuat untuk memastikan kepatuhan dan implementasi yang efektif, terutama dalam hal pengawasan dan penegakan standar.



Oleh karena itu, latar belakang masalah ini menegaskan bahwa solusi untuk meningkatkan prestasi siswa di madrasah swasta harus dimulai dari perbaikan di tingkat kepemimpinan. Strategi yang efektif tidak hanya harus berfokus pada peningkatan kualitas guru atau kurikulum, tetapi harus lebih dulu mengatasi masalah pada sumbernya: proses rekrutmen dan penugasan kepala madrasah.

Mengingat urgensi dan kompleksitas masalah ini, sebuah analisis kebijakan yang komprehensif sangat diperlukan. Analisis ini akan mengidentifikasi alternatif-alternatif kebijakan yang potensial, mengevaluasi kelayakan dan dampaknya, dan pada akhirnya merumuskan rekomendasi yang terukur untuk perbaikan sistemik. Dengan demikian, diharapkan kualitas pendidikan di madrasah swasta dapat ditingkatkan secara signifikan, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dan berdaya saing global.

Fenomena lemahnya kualitas kepemimpinan kepala madrasah juga dapat dipandang melalui lensa Teori Organisasi. Dalam teori ini, kepala madrasah adalah pemimpin dari sebuah sistem sosial yang kompleks (Katz & Kahn, 1978). Kinerja sistem ini sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang mengelola interaksi antara guru, siswa, staf, dan orang tua. Ketika kepala madrasah tidak memiliki kompetensi yang memadai, ia tidak dapat menciptakan struktur dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Hal ini dapat menyebabkan silo informasi antar guru, kurangnya kolaborasi, dan ketidakjelasan peran, yang semuanya berkontribusi pada penurunan kualitas pendidikan.

Analisis ini semakin relevan dengan adanya ketidakselarasan antara visi yayasan dan kebutuhan operasional madrasah. Banyak yayasan madrasah swasta, meskipun memiliki niat baik, sering kali tidak memiliki latar belakang manajemen pendidikan yang kuat (Fatimah & Subagyo, 2024). Mereka cenderung mengambil keputusan strategis dari tingkat atas tanpa melibatkan kepala madrasah sebagai pihak yang paling memahami kondisi di lapangan. Hal ini membatasi otonomi kepala madrasah untuk berinovasi dan mengambil inisiatif yang diperlukan, menciptakan hubungan principal-agent yang tidak efisien.

Isu ini juga memiliki dimensi akuntabilitas publik. Masyarakat, khususnya orang tua, mempercayakan pendidikan anak mereka kepada madrasah dengan harapan mendapatkan kualitas terbaik. Namun, ketika proses penunjukan kepala madrasah tidak transparan dan tidak berbasis kompetensi, akuntabilitas ini menjadi kabur (O'Toole, 2000). Tidak ada jaminan bahwa pemimpin yang ditunjuk memiliki kemampuan untuk memenuhi ekspektasi publik. Kurangnya akuntabilitas ini pada akhirnya dapat mengikis kepercayaan masyarakat terhadap institusi madrasah swasta secara keseluruhan.

Di sisi lain, lemahnya standar kompetensi dalam rekrutmen kepala madrasah juga menciptakan masalah pertumbuhan (growth). Sebagaimana dijelaskan dalam analisis USG, masalah ini tidak hanya stagnan, tetapi cenderung memburuk. Dunia pendidikan terus berkembang dengan inovasi teknologi dan metodologi pengajaran. Tanpa pemimpin yang kompeten dan visioner, madrasah swasta akan kesulitan beradaptasi dengan perubahan ini (Wibowo & Astuti, 2023). Mereka akan tertinggal dari sekolah lain yang memiliki pemimpin yang proaktif dan berorientasi pada kemajuan, sehingga kesenjangan kualitas akan terus melebar.

Dukungan konseptual lain datang dari konsep Manajemen Perubahan (Change Management). Dalam era digital dan disrupsi ini, madrasah dituntut untuk terus berubah dan berinovasi. Seorang kepala madrasah adalah agen perubahan utama. Namun, jika ia ditunjuk tanpa keterampilan yang relevan, ia akan kesulitan mengelola perubahan tersebut. Ia mungkin menghadapi resistensi dari guru dan staf yang tidak



termotivasi, atau gagal mengimplementasikan program-program baru secara efektif, yang pada akhirnya menggagalkan semua upaya perbaikan (Kotter, 1996).

Masalah ini bukan hanya tentang individu, tetapi juga tentang kegagalan sistem. Sistem rekrutmen yang memiliki standar baku dan pengawasan yang lemah adalah biang keladi dari masalah ini. Dalam konteks ini, Analisis Kesenjangan (Gap Analysis) menjadi sangat relevan. Kesenjangan yang ada adalah antara kondisi ideal (madrasah yang dipimpin oleh individu paling kompeten) dengan kondisi riil (madrasah yang dipimpin oleh individu yang dipilih berdasarkan kriteria tidak relevan). Analisis ini menegaskan bahwa untuk menutup kesenjangan, diperlukan intervensi kebijakan yang tegas pada mekanisme rekrutmen itu sendiri (Brinkerhoff & Dressler, 2000).

Implikasi praktis dari masalah ini sangat nyata di lapangan. Guru-guru di madrasah swasta yang dipimpin oleh kepala madrasah yang tidak kompeten sering kali merasa demotivasi dan tidak memiliki arah yang jelas. Kurangnya bimbingan profesional dan pengembangan karier membuat mereka merasa stagnan. Hal ini memicu tingkat *turnover* guru yang tinggi, yang pada akhirnya mengganggu kontinuitas proses belajar-mengajar. Siswa pun menjadi korban, karena mereka tidak mendapatkan bimbingan yang konsisten dari guru-guru yang terampil.

Oleh karena itu, penyelesaian masalah ini tidak bisa hanya melalui program pelatihan guru secara parsial. Investasi pada peningkatan kualitas guru tidak akan memberikan hasil maksimal jika pemimpinnya tidak mampu mengoptimalkan potensi mereka. Pendekatan yang lebih strategis adalah dengan memperbaiki sistem rekrutmen dan penugasan di tingkat hulu. Hal ini sejalan dengan konsep Perencanaan Strategis Pendidikan, di mana fondasi yang kuat (yaitu pemimpin yang tepat) adalah prasyarat untuk keberhasilan seluruh rencana (Bryson, 2018).

Meskipun Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 telah mengatur syarat-syarat pengangkatan kepala madrasah, implementasi dan penegakannya di lapangan masih menjadi tantangan. Kurangnya pengawasan dari Kantor Kementerian Agama di tingkat kota/kabupaten membuat yayasan swasta memiliki celah untuk tidak sepenuhnya mematuhi peraturan ini. Ini menyoroti perlunya kebijakan yang lebih kuat dan berorientasi pada penegakan hukum (law enforcement) untuk memastikan setiap yayasan mematuhi standar yang telah ditetapkan pemerintah.

Dengan demikian, latar belakang masalah ini secara komprehensif mengidentifikasi bahwa akar masalah dari lemahnya prestasi siswa madrasah swasta adalah rendahnya kualitas kepemimpinan kepala madrasah, yang disebabkan oleh proses rekrutmen yang tidak berbasis kompetensi dan lemahnya standar kompetensi bagi kepala madrasah. Intervensi kebijakan yang efektif harus ditujukan untuk mereformasi sistem ini secara fundamental. Analisis kebijakan ini akan menjajaki alternatif-alternatif regulasi yang dapat diterapkan untuk mengatasi masalah ini, dengan harapan mampu menciptakan dampak positif yang signifikan dan berkelanjutan bagi mutu pendidikan madrasah.

## Identifikasi Masalah

### 1. Rendahnya kualitas kepemimpinan kepala madrasah

Dampak dari lemahnya kepemimpinan Kepala Madrasah Swasta dapat terlihat langsung pada rendahnya motivasi belajar peserta didik serta prestasi akademik yang dicapai. Ketika kepala madrasah tidak mampu menghadirkan kepemimpinan yang inspiratif, guru kehilangan motivasi untuk berinovasi dan siswa kurang terdorong untuk berprestasi. Situasi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memegang peran strategis dalam menentukan arah dan mutu pendidikan



di madrasah swasta, sehingga peningkatan kompetensi kepemimpinan menjadi kebutuhan mendesak yang harus segera diperhatikan (Hasanah & Purnomo, 2023). Selain itu, kepemimpinan kepala madrasah swasta seringkali belum mampu menciptakan iklim akademik yang kondusif. Kurangnya kompetensi manajerial, visioner, dan strategi dalam pengembangan kurikulum serta peningkatan mutu guru berdampak langsung pada rendahnya motivasi belajar siswa dan prestasi mereka.

## 2. Kompetensi guru yang tidak merata

Kompetensi guru yang tidak merata di madrasah swasta menjadi persoalan serius yang berdampak langsung pada kualitas pembelajaran. Masih banyak guru yang mengajar mata pelajaran di luar bidang keahliannya, sehingga penguasaan materi kurang mendalam dan metode penyampaian cenderung monoton. Selain itu, minimnya keterampilan dalam penggunaan pendekatan pedagogis modern membuat pembelajaran kurang menarik serta tidak mampu menumbuhkan keterlibatan aktif siswa di kelas.

Kesenjangan kompetensi ini berimbas pada rendahnya efektivitas proses belajar dan kegagalan dalam mengoptimalkan potensi akademik peserta didik. Guru yang tidak menguasai metodologi pembelajaran inovatif seringkali hanya mengandalkan metode ceramah, sehingga siswa kurang termotivasi untuk berpikir kritis maupun kreatif. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru, baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan berkelanjutan, merupakan kebutuhan mendesak bagi madrasah swasta agar mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas (Rahman & Yulianti, 2022).

## 3. Lingkungan belajar yang kurang mendukung

Lingkungan belajar yang kurang mendukung menjadi faktor penghambat penting dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah swasta. Ketika suasana akademik yang sehat, kompetitif, dan positif tidak terbangun dengan baik, siswa cenderung kehilangan motivasi dan semangat dalam belajar. Hal ini diperburuk oleh keterbatasan dukungan orang tua dalam mendampingi proses pendidikan, yang menyebabkan kurangnya sinergi antara sekolah dan keluarga dalam menciptakan ekosistem belajar yang kondusif.

Selain itu, minimnya kegiatan ekstrakurikuler yang relevan serta budaya sekolah yang belum sepenuhnya berorientasi pada pengembangan potensi akademik siswa membuat ruang pengembangan diri menjadi sangat terbatas. Akibatnya, siswa tidak memperoleh kesempatan optimal untuk mengasah kemampuan, bakat, maupun keterampilan sosial yang penting bagi masa depan mereka. Dengan demikian, membangun lingkungan belajar yang kondusif di madrasah swasta merupakan langkah krusial yang harus dilakukan secara kolaboratif antara sekolah, orang tua, dan masyarakat (Fatimah & Subagyo, 2024).

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penulis menganalisisnya dengan menggunakan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menentukan prioritas penanganannya, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut.

**Tabel 1.** Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi)

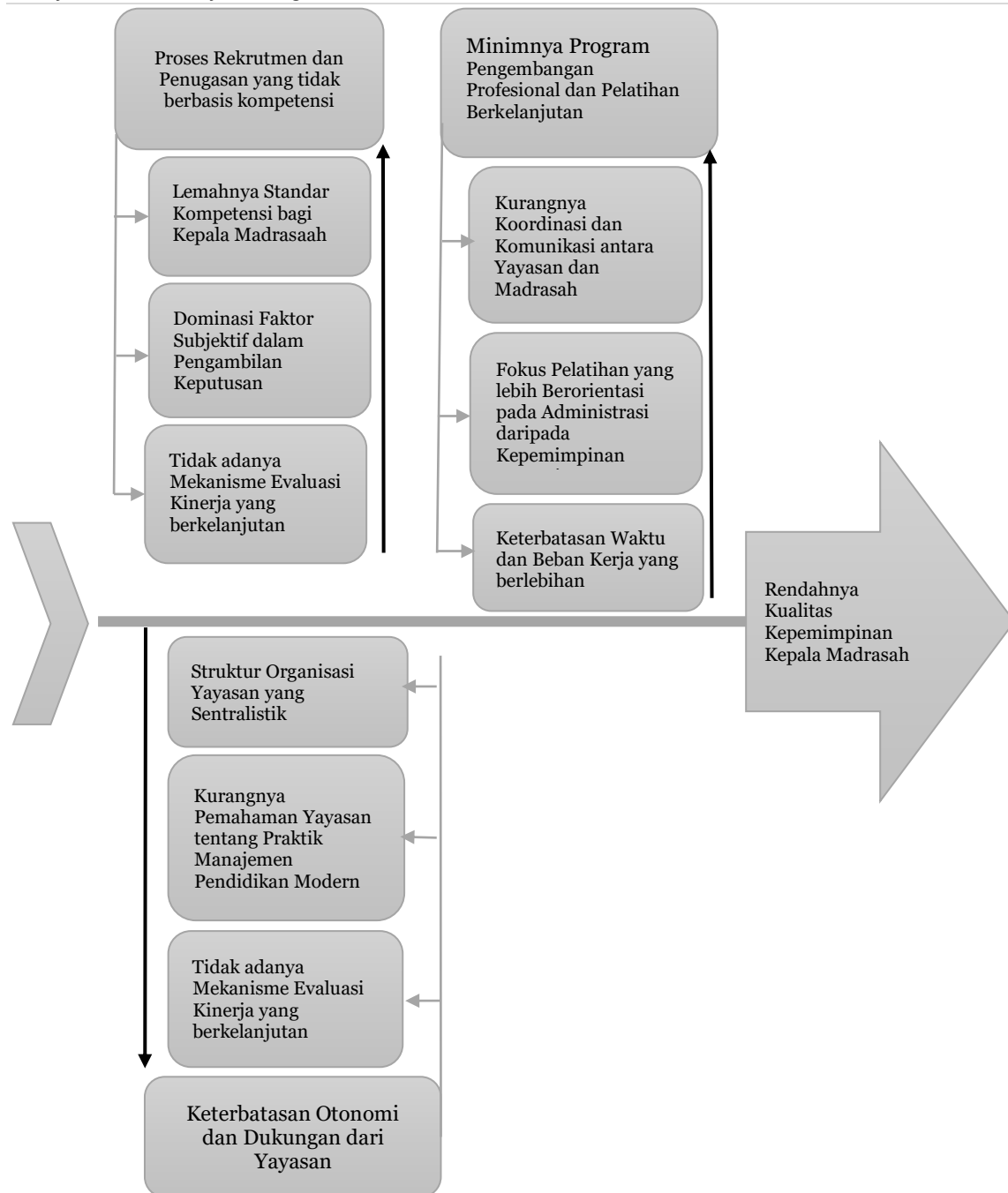


No	Masalah Utama	U	S	G	Total
1	<b>Rendahnya Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah</b> Masalah yang mendesak karena kepemimpinan yang buruk secara langsung memengaruhi semua aspek lain—mulai dari kualitas guru hingga kurikulum. Tingkat keseriusannya sangat tinggi. Kepemimpinan adalah fondasi dari sebuah institusi pendidikan. Jika pemimpin tidak efektif, semua upaya perbaikan lainnya akan sulit berhasil. Masalah ini akan terus memburuk jika tidak ditangani. Kepemimpinan yang tidak visioner akan membuat madrasah semakin tertinggal, memperlemah daya saing, dan menghambat perkembangan guru maupun siswa	5	5	5	15
2	<b>Kompetensi Guru yang Tidak Merata</b> Sangat mendesak. Guru adalah ujung tombak pendidikan. Kualitas pembelajaran akan langsung terganggu jika kompetensi mereka rendah. Sangat serius. Guru yang tidak kompeten dapat menyebabkan siswa kesulitan memahami materi, yang berdampak langsung pada prestasi akademik mereka. Masalah ini cenderung memburuk karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, sementara kompetensi guru tidak ditingkatkan.	5	4	4	13
3	<b>Lingkungan Belajar yang Kurang Mendukung</b> Kurang mendesak. Lingkungan belajar merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor dan perbaikannya memerlukan waktu. Kurang serius. Meskipun penting, masalah ini memiliki dampak yang tidak sebesar kualitas kepemimpinan atau guru. Masalah ini cenderung memburuk jika faktor-faktor lain (seperti kepemimpinan dan guru) tidak diperbaiki.	3	3	3	9

Dari hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 1 (Rendahnya Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (15), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.

Adapun masalah utama, penyebab level 1 dan level 2 dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:





**Gambar 1.** Diagram *Fishbone*

### Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka yang menjadi *problem statement* yang di-*highlight* pada makalah kebijakan ini bahwa lemahnya kualitas prestasi siswa di madrasah swasta adalah rendahnya kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Kondisi ini secara langsung bersumber dari proses rekrutmen dan penugasan yang tidak berbasis kompetensi, karena lemahnya standar kompetensi bagi kepala madrasah swasta.



## **Tujuan dan Manfaat Kajian**

### **Tujuan Kajian:**

1. Mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam akar masalah dari lemahnya kualitas prestasi siswa di madrasah swasta, yang berfokus pada isu kepemimpinan.
2. Menyusun alternatif-alternatif kebijakan regulasi yang berfokus pada perbaikan sistem rekrutmen, penugasan, dan evaluasi kepala madrasah.
3. Menganalisis kelayakan dan efektivitas setiap alternatif kebijakan untuk menentukan solusi terbaik yang dapat diterapkan. Untuk mengedukasi masyarakat luas mengenai isu-isu kebijakan yang penting, mendorong diskusi yang konstruktif, dan meningkatkan pemahaman publik terhadap implikasi suatu kebijakan.

### **Manfaat Kajian:**

1. Bagi Pemerintah (Kementerian Agama): Memberikan dasar analisis yang kuat dan rekomendasi kebijakan yang spesifik untuk merumuskan intervensi yang efektif, sehingga pengawasan dan pembinaan terhadap madrasah swasta dapat lebih terarah.
2. Bagi Yayasan Penyelenggara Pendidikan: Menjadi panduan praktis untuk mereformasi proses penunjukan kepala madrasah agar lebih transparan, akuntabel, dan berbasis kompetensi.
3. Bagi Kepala Madrasah dan Guru: Menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan suportif melalui kepemimpinan yang kompeten, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.
4. Bagi Siswa dan Orang Tua: Menjamin adanya peningkatan kualitas pendidikan dan prestasi akademik, sehingga kepercayaan publik terhadap madrasah swasta dapat pulih dan meningkat.

## **KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL**

### **Kerangka Teori**

1. Teori kepemimpinan transformasional

Teori ini menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, melampaui kepentingan pribadi. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan visi bersama, mendorong inovasi, dan memberdayakan guru serta siswa untuk berprestasi. Kualitas kepemimpinan yang rendah, seperti yang diidentifikasi, menunjukkan kegagalan dalam menerapkan prinsip-prinsip ini, yang berdampak langsung pada motivasi dan kinerja seluruh warga sekolah (Bass & Avolio, 1994).

Dalam lingkup madrasah, kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan visi kolektif, mendorong terciptanya inovasi dalam pembelajaran, serta memberdayakan guru dan siswa agar berprestasi secara optimal. Hal ini sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio (1994) yang menyatakan



bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen, dan kinerja anggota organisasi.

Sebaliknya, rendahnya kualitas kepemimpinan kepala madrasah menunjukkan kegagalan dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional tersebut. Ketidakmampuan dalam membangun visi yang jelas, memberikan teladan, maupun menciptakan iklim yang mendorong inovasi berimplikasi pada turunnya motivasi kerja guru dan rendahnya prestasi siswa. Kondisi ini menegaskan bahwa keberhasilan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat bergantung pada sejauh mana kepala madrasah mampu menginternalisasikan nilai-nilai kepemimpinan transformasional dalam praktik kepemimpinannya sehari-hari (Bass & Avolio, 1994).

## 2. Teori *human capital*

Teori ini memandang bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu adalah aset berharga yang dapat meningkatkan produktivitas dan nilai suatu organisasi. Dalam konteks ini, kurangnya standar kompetensi kepala madrasah berarti lembaga pendidikan tersebut tidak memiliki *human capital* yang memadai di tingkat kepemimpinan. Investasi pada pengembangan *human capital* melalui seleksi dan pelatihan berbasis kompetensi menjadi krusial untuk meningkatkan mutu pendidikan (Becker, 1993).

Dalam konteks madrasah, kepala madrasah berperan sebagai motor penggerak yang menentukan arah, strategi, dan kualitas manajerial lembaga pendidikan. Namun, ketika standar kompetensi kepala madrasah tidak ditetapkan dengan jelas, madrasah kehilangan sumber daya manusia kunci yang seharusnya menjadi penopang utama peningkatan mutu pendidikan. Kekosongan ini mencerminkan lemahnya *human capital* di tingkat kepemimpinan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap rendahnya kualitas pengelolaan lembaga.

Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan *human capital* kepala madrasah menjadi kebutuhan mendesak. Upaya ini dapat dilakukan melalui rekrutmen berbasis kompetensi, program pelatihan berkelanjutan, serta sistem evaluasi yang mampu memetakan kekuatan dan kelemahan kepemimpinan. Dengan demikian, kepala madrasah tidak hanya diposisikan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin visioner yang mampu menggerakkan guru, siswa, dan seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Becker (1993) bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui investasi kompetensi akan berdampak langsung pada produktivitas organisasi.

## 3. Teori *principal-agent*

Teori ini mengkaji hubungan antara pihak yang mendelegasikan tugas (*principal*, yaitu yayasan) dan pihak yang diberi tugas (*agent*, yaitu kepala madrasah). Masalah yang timbul adalah ketika yayasan (sebagai *principal*) tidak dapat sepenuhnya memantau kinerja kepala madrasah (sebagai *agent*), sehingga terjadi *asymmetric information* atau ketidakselarasan kepentingan. Proses rekrutmen yang tidak berbasis kompetensi adalah contoh nyata dari kegagalan teori ini, di mana yayasan tidak memiliki instrumen yang efektif untuk memastikan kepala madrasah yang dipilih akan bekerja secara optimal (Eisenhardt, 1989).

Dalam konteks madrasah swasta, yayasan seringkali tidak memiliki mekanisme pengawasan yang memadai untuk memastikan bahwa kepala madrasah benar-benar bekerja sesuai tujuan organisasi. Kelemahan ini semakin nyata ketika proses



rekrutmen kepala madrasah tidak berbasis pada standar kompetensi yang terukur. Yayasan yang hanya menggunakan pertimbangan subjektif atau kedekatan personal berisiko memilih pemimpin yang kurang memiliki kemampuan manajerial, pedagogis, dan kepemimpinan visioner.

Akibatnya, tujuan peningkatan mutu pendidikan sulit tercapai karena terdapat ketidakselarasan antara kepentingan yayasan sebagai principal dengan kinerja kepala madrasah sebagai agent. Situasi ini menggambarkan kegagalan penerapan prinsip agency theory yang seharusnya mampu mengurangi konflik kepentingan melalui instrumen seleksi, kontrak kerja, dan evaluasi kinerja berbasis kompetensi (Eisenhardt, 1989).

#### 4. Teori sistem

Teori sistem memandang organisasi sebagai sebuah kesatuan yang saling terhubung. Dalam hal ini, kualitas kepemimpinan (subsistem) sangat memengaruhi kinerja guru, kurikulum, dan lingkungan belajar (subsistem lainnya). Ketika subsistem kepemimpinan tidak berfungsi dengan baik karena rekrutmen yang cacat dan evaluasi yang lemah, hal itu akan menciptakan disfungsi di seluruh sistem pendidikan madrasah, yang pada akhirnya memanifestasikan diri dalam rendahnya prestasi siswa (Katz & Kahn, 1978).

Dalam konteks madrasah, kepemimpinan merupakan salah satu subsistem penting yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja guru, pengelolaan kurikulum, dan penciptaan lingkungan belajar yang kondusif. Ketika subsistem kepemimpinan berjalan baik, maka seluruh elemen madrasah dapat bergerak harmonis sehingga kualitas pendidikan dapat meningkat secara berkelanjutan.

Sebaliknya, jika proses rekrutmen kepala madrasah cacat dan mekanisme evaluasi kinerjanya lemah, maka subsistem kepemimpinan tidak mampu berfungsi secara optimal. Kondisi ini akan menimbulkan efek domino berupa lemahnya manajemen guru, kurikulum yang tidak berkembang, serta lingkungan belajar yang tidak kondusif. Akibatnya, disfungsi di tingkat kepemimpinan akan merembet pada seluruh sistem pendidikan madrasah dan bermuara pada rendahnya prestasi siswa. Situasi ini sesuai dengan pandangan Katz dan Kahn (1978) bahwa kegagalan pada satu subsistem dalam sebuah organisasi akan berdampak sistemik terhadap keseluruhan kinerja organisasi.

#### 5. Teori *change management*

Konsep ini berfokus pada bagaimana organisasi mengelola transisi atau perubahan agar berhasil. Kepemimpinan kepala madrasah yang kompeten harus mampu bertindak sebagai agen perubahan, mengidentifikasi kebutuhan untuk inovasi, mengelola resistensi dari staf, dan mengimplementasikan perubahan secara sistematis. Proses rekrutmen yang tidak berbasis kompetensi akan menghasilkan pemimpin yang tidak memiliki keterampilan untuk mengelola perubahan. Akibatnya, madrasah akan stagnan dan sulit beradaptasi dengan tuntutan pendidikan modern (Kotter, 1996).

Dalam perspektif ini, kepala madrasah dituntut untuk menjadi agen perubahan yang mampu membaca kebutuhan inovasi, menyusun langkah strategis, serta mengantisipasi resistensi dari guru maupun tenaga kependidikan. Kepemimpinan yang kompeten akan memastikan setiap perubahan dapat diimplementasikan secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan sehingga madrasah mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perkembangan pendidikan.



Namun, ketika proses rekrutmen kepala madrasah tidak berbasis kompetensi, besar kemungkinan posisi kepemimpinan diisi oleh individu yang tidak memiliki keterampilan manajerial maupun kapasitas sebagai agen perubahan. Hal ini akan mengakibatkan madrasah stagnan, kesulitan beradaptasi dengan tuntutan pendidikan modern, serta tertinggal dalam hal inovasi pembelajaran maupun manajemen kelembagaan. Situasi tersebut sejalan dengan pandangan Kotter (1996) yang menekankan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam menghadapi perubahan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinannya.

6. Teori kontingensi kepemimpinan

Teori ini berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konteks atau situasi di mana pemimpin tersebut berada. Dalam kasus madrasah swasta, kepala madrasah menghadapi konteks unik dengan tantangan seperti otonomi terbatas dari yayasan. Kegagalan dalam proses rekrutmen seringkali tidak mempertimbangkan kecocokan calon pemimpin dengan konteks spesifik ini, sehingga kepemimpinan yang efektif sulit terwujud (Hersey & Blanchard, 1969). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa proses rekrutmen kepala madrasah swasta seringkali tidak memperhatikan aspek kesesuaian antara calon pemimpin dengan konteks spesifik madrasah. Akibatnya, kepala madrasah yang terpilih kerap kesulitan menyesuaikan diri dengan situasi nyata yang dihadapinya, sehingga efektivitas kepemimpinan tidak tercapai.

7. Teori modal sosial (*social capital*)

Teori ini menekankan nilai dari jaringan hubungan, kepercayaan, dan norma-norma sosial dalam sebuah komunitas. Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat mampu membangun modal sosial di antara guru, siswa, dan orang tua, menciptakan budaya kolaborasi dan saling percaya. Ketika kepemimpinan lemah, modal sosial ini tidak terbangun, yang menghambat upaya kolektif untuk meningkatkan mutu pendidikan dan prestasi siswa (Putnam, 1995). Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan kuat berperan sebagai penghubung yang menjalin sinergi antara guru, siswa, dan orang tua. Melalui kepemimpinan yang inklusif, tercipta budaya kolaboratif yang memungkinkan pertukaran ide, penguatan motivasi, serta dukungan moral yang berkelanjutan. Hal ini menjadikan modal sosial sebagai aset penting dalam membangun lingkungan belajar yang kondusif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah berimplikasi pada kegagalan membangun modal sosial di lingkungan madrasah. Minimnya kepercayaan antarwarga sekolah, lemahnya komunikasi, serta absennya budaya kolaborasi akan menghambat upaya kolektif untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Dalam kondisi tersebut, guru bekerja secara terfragmentasi, siswa kehilangan dukungan sosial yang memadai, dan orang tua kurang terlibat dalam proses pendidikan. Situasi ini sejalan dengan pandangan Putnam (1995) bahwa tanpa modal sosial yang kuat, organisasi akan kesulitan mencapai tujuan bersama secara efektif.

## **Kerangka Konseptual**

1. Konsep perencanaan strategis pendidikan

Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan sebuah institusi pendidikan, termasuk madrasah, sangat bergantung pada visi, misi, dan tujuan yang terencana dengan baik. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif harus mampu merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan rencana strategis untuk



meningkatkan mutu akademik. Kegagalan dalam proses ini, yang disebabkan oleh kurangnya kompetensi, mengakibatkan madrasah berjalan tanpa arah yang jelas, sehingga sulit mencapai target prestasi siswa. (Bryson, J. M. (2018).

2. Konsep kualitas dalam pendidikan (*educational quality*)

Kualitas pendidikan tidak hanya diukur dari hasil akademik, tetapi juga dari proses, input, dan lingkungan belajar. Kurangnya standar kompetensi pada kepala madrasah sebagai input utama akan berdampak pada kualitas proses pembelajaran dan lingkungan sekolah. Konsep ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kualitas output (prestasi siswa), perbaikan harus dimulai dari input, yaitu seleksi dan penempatan pemimpin yang kompeten. (UNESCO. (2005).

3. Konsep *instructional leadership*

Konsep ini memandang kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang bertanggung jawab langsung untuk meningkatkan kualitas pengajaran guru dan hasil belajar siswa. Seorang *instructional leader* berfokus pada pengembangan kurikulum, bimbingan guru, dan menciptakan budaya kolaborasi yang berorientasi pada peningkatan akademik. Tanpa evaluasi kinerja yang berkelanjutan, kepala madrasah tidak dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dalam pengajaran guru, sehingga upaya perbaikan tidak terarah dan tidak efektif. (Hallinger, P., & Murphy, J. (1985).

4. Konsep akuntabilitas publik

Konsep ini menuntut lembaga pendidikan untuk bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan, termasuk orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah. Akuntabilitas ini dapat diwujudkan melalui transparansi kinerja dan hasil yang terukur. Tanpa adanya mekanisme evaluasi kinerja yang berkelanjutan dan berbasis kompetensi, akuntabilitas kepala madrasah menjadi lemah. Hal ini membuat sulit untuk menentukan apakah kepala madrasah telah menjalankan tugasnya dengan baik atau tidak, yang pada akhirnya dapat merusak kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan. (O'Toole, L. J. (2000).

5. Konsep *change management* (manajemen perubahan)

Konsep ini berfokus pada bagaimana organisasi mengelola transisi atau perubahan agar berhasil. Kepemimpinan kepala madrasah yang kompeten harus mampu bertindak sebagai agen perubahan, mengidentifikasi kebutuhan untuk inovasi, mengelola resistensi dari staf, dan mengimplementasikan perubahan secara sistematis. Proses rekrutmen yang tidak berbasis kompetensi dan ketiadaan evaluasi kinerja akan menghasilkan pemimpin yang tidak memiliki keterampilan untuk mengelola perubahan. Akibatnya, madrasah akan stagnan dan sulit beradaptasi dengan tuntutan pendidikan modern. (Kotter, J. P. (1996).

## METODOLOGI

Kajian kebijakan ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur (*library research*). Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan analisis dokumen, yang meliputi laporan resmi dari Kementerian Agama, jurnal ilmiah, artikel kebijakan, serta peraturan perundang-undangan yang relevan. Analisis data dimulai dengan identifikasi masalah utama, yaitu rendahnya kualitas prestasi siswa di madrasah swasta. Tahap selanjutnya adalah analisis akar masalah menggunakan kerangka kerja USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk memprioritaskan isu yang paling krusial, yaitu kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Dukungan teoritis dan konseptual



diperoleh dari berbagai literatur, termasuk teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), teori *human capital* (Becker, 1993), dan konsep *instructional leadership* (Hallinger & Murphy, 1985).

Setelah akar masalah dan penyebabnya teridentifikasi, kajian ini merumuskan tiga alternatif kebijakan regulasi. Masing-masing alternatif kemudian dianalisis menggunakan teori skoring alternatif kebijakan William N. Dunn dengan kriteria efektivitas, efisiensi, kecukupan, dan pemerataan. Proses skoring ini membantu dalam memilih rekomendasi kebijakan yang paling layak dan optimal. Hasil analisis kebijakan ini selanjutnya digunakan untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang spesifik dan terukur, dengan tujuan untuk memberikan panduan praktis bagi Kementerian Agama. Penulisan ini disusun secara sistematis dan logis, dimulai dari latar belakang masalah hingga rekomendasi kebijakan, untuk memastikan argumen yang disampaikan kuat dan terpercaya.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil dan Pembahasan**

Lemahnya kualitas prestasi siswa di madrasah swasta bukanlah masalah yang berdiri sendiri, melainkan gejala dari isu yang lebih fundamental, yaitu rendahnya kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Analisis kebijakan ini menemukan bahwa akar masalah ini tidak terletak pada keterbatasan finansial, melainkan pada kelemahan sistemik dalam proses rekrutmen, penugasan, dan standar kompetensi. Temuan ini didukung oleh berbagai literatur dan data, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang tidak kompeten akan menciptakan efek domino negatif pada seluruh aspek pendidikan.

Analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) secara tegas menempatkan kualitas kepemimpinan sebagai prioritas utama yang harus segera ditangani. Isu ini mendapat skor tertinggi karena dampaknya yang masif dan kemungkinannya untuk terus memburuk jika tidak ada intervensi. Kepemimpinan kepala madrasah adalah motor penggerak madrasah. Jika motornya bermasalah, seluruh bagian lain, termasuk guru dan siswa, tidak akan dapat berfungsi secara optimal (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, 2024).

Akar masalah pertama yang teridentifikasi adalah proses rekrutmen dan penugasan yang tidak berbasis kompetensi. Observasi menunjukkan bahwa banyak yayasan madrasah swasta masih mengandalkan faktor senioritas, kedekatan personal, atau rekomendasi informal dalam menunjuk kepala madrasah (Maulana & Setiawan, 2022). Praktik ini mengabaikan prinsip meritokrasi dan membuka celah bagi individu yang kurang memiliki kualifikasi manajerial, strategis, dan visioner untuk menduduki posisi penting ini. Akibatnya, alih-alih menjadi agen perubahan, pemimpin yang ditunjuk justru menjadi hambatan bagi kemajuan.

Hal ini diperparah dengan akar masalah kedua, yaitu Lemahnya standar kompetensi bagi kepala madrasah di bawah yayasan atau lembaga penyelenggara pendidikan swasta yang diterapkan oleh Kementerian Agama. (Maulana, B., & Setiawan, A. (2022), PMA No. 24/2018), yakni syarat calon kepala madrasah swasta lebih ringan atau longgar dibandingkan kepala madrasah negeri yang tercermin pada pasal 6 ayat 2 sampai dengan ayat 5 dari PMA Nomor 24 Tahun 2018.

Dukungan teoritis memperkuat argumen ini. Teori *human capital* menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah aset terpenting (Becker, 1993). Kegagalan dalam proses rekrutmen berarti madrasah kehilangan kesempatan untuk menginvestasikan *human capital* terbaik di posisi kepemimpinan. Pemimpin yang tidak kompeten tidak



mampu mengoptimalkan potensi guru, yang pada akhirnya memicu demotivasi, tingginya tingkat turnover, dan terhambatnya inovasi pembelajaran.

Lebih lanjut, dari perspektif teori *principal-agent*, yayasan (sebagai *principal*) menghadapi risiko besar ketika mendelegasikan tugas kepada kepala madrasah (agent) tanpa proses seleksi yang ketat. Informasi yang tidak simetris di mana yayasan tidak sepenuhnya mengetahui kompetensi calon membuat yayasan tidak dapat menjamin bahwa kepala madrasah akan bertindak sesuai dengan tujuan yayasan untuk meningkatkan mutu pendidikan (Eisenhardt, 1989).

Analisis juga menemukan bahwa masalah ini sangat relevan dengan konsep *instructional leadership* (Hallinger & Murphy, 1985). Seorang kepala madrasah yang tidak memiliki kompetensi instruksional hanya akan berfokus pada tugas administratif. Ia akan kesulitan memberikan bimbingan kepada guru, mengevaluasi kurikulum secara efektif, dan mendorong perbaikan di tingkat kelas. Dampaknya, kualitas pengajaran di madrasah akan stagnan, dan siswa tidak akan mendapatkan stimulus yang cukup untuk mencapai potensi akademik maksimal.

Berdasarkan analisis akar masalah dan dukungan teoritis, kajian ini merekomendasikan tiga alternatif kebijakan regulasi. Alternatif pertama, yaitu revisi Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 24 tahun 2018 yang berbasis kompetensi sesuai ketentuan pasal 6 ayat 1, dinilai sebagai pilihan paling efektif. Regulasi ini memiliki kekuatan hukum tertinggi untuk memaksa perubahan sistemik pada proses rekrutmen di semua yayasan. Meskipun prosesnya memakan waktu, dampaknya bersifat permanen dan mengikat secara nasional.

Alternatif kedua, yaitu penerbitan surat edaran Dirjen Pendis yang mengatur tim seleksi independen dan transparan, memiliki skor efisiensi yang sangat tinggi. Kebijakan ini dapat diimplementasikan dengan cepat dan memberikan panduan teknis yang jelas bagi yayasan. Namun, kekuatannya di bawah PMA, sehingga tingkat kepatuhannya mungkin tidak setinggi alternatif pertama. Kebijakan ini idealnya menjadi pelengkap dari regulasi yang lebih kuat, seperti revisi PMA.

Alternatif ketiga, yaitu penerbitan surat edaran Dirjen Pendis tentang petunjuk teknis sistem evaluasi kinerja kepala madrasah swasta secara berkala, juga memiliki efisiensi yang tinggi. Kebijakan ini penting untuk memastikan kepala madrasah terus berkembang setelah menjabat. Namun, ia tidak mengatasi akar masalah di hulu, yaitu penunjukan individu yang tidak kompeten sejak awal. Tanpa perbaikan pada proses rekrutmen, evaluasi kinerja hanya akan menjadi formalitas tanpa dampak yang signifikan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan yang paling efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah swasta adalah yang berfokus pada perbaikan hulu (proses rekrutmen) dan hilir (evaluasi kinerja) secara simultan. Kombinasi dari Alternatif 1, 2, dan 3 akan menciptakan siklus perbaikan yang komprehensif, mulai dari seleksi pemimpin yang tepat hingga memastikan kinerja mereka terus meningkat.

Lalu, bagaimana implementasi rekomendasi ini di lapangan? Kementerian Agama memiliki peran krusial sebagai regulator dan fasilitator. Mereka dapat memulai dengan menginisiasi dialog dengan yayasan-yayasan madrasah swasta untuk mensosialisasikan pentingnya rekrutmen berbasis kompetensi melalui Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kantor Kementerian Agama tingkat Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia. Mereka juga dapat menyediakan platform atau alat bantu asesmen yang dapat digunakan oleh yayasan untuk menyeleksi calon kepala madrasah secara objektif.



Selain itu, Kementerian Agama juga dapat mendorong yayasan untuk menindaklanjuti hasil evaluasi kinerja secara serius, misalnya dengan memberikan program pengembangan profesional yang relevan atau, jika perlu, melakukan rotasi kepemimpinan. Hal ini akan menciptakan budaya akuntabilitas yang sehat dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan.

Dengan berfokus pada perbaikan sistem kepemimpinan, madrasah swasta diyakini dapat melepaskan diri dari masalah yang membelenggu mereka selama ini. Investasi pada pemimpin yang tepat akan menghasilkan efek berganda yang positif, mulai dari peningkatan profesionalisme guru, pengembangan kurikulum yang relevan, hingga akhirnya peningkatan signifikan pada prestasi akademik siswa.

Pada akhirnya, keberhasilan implementasi kebijakan ini akan menjadi tolok ukur komitmen semua pihak pemerintah, yayasan, dan masyarakat untuk menjadikan madrasah swasta sebagai pilar penting dalam sistem pendidikan nasional.

## **Analisis Kebijakan**

### **1. Analisis kesenjangan (*gap analysis*)**

Analisis ini berfokus pada identifikasi kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi riil. Dalam isu ini, terdapat kesenjangan signifikan antara standar kompetensi kepemimpinan kepala madrasah yang ideal (yaitu, kemampuan manajerial, visioner, dan inovatif) dengan kondisi nyata di lapangan. Analisis ini menunjukkan bahwa kebijakan rekrutmen dan penugasan saat ini tidak efektif dalam menghasilkan pemimpin yang kompeten, yang pada akhirnya berdampak pada prestasi siswa. Rekomendasi kebijakan yang muncul dari analisis ini adalah perlunya perumusan standar kompetensi yang jelas dan penguatan mekanisme seleksi (Brinkerhoff & Dressler, 2000).

### **2. Analisis *stakeholder***

Analisis ini mengidentifikasi pihak-pihak yang memiliki kepentingan, pengaruh, dan dampak terhadap suatu kebijakan. Dalam isu ini, stakeholder utama meliputi kepala madrasah, guru, siswa, orang tua, dan yayasan. Masalah proses rekrutmen yang tidak berbasis kompetensi menunjukkan adanya ketidakselarasan kepentingan atau tujuan antara yayasan dan madrasah. Analisis kebijakan ini akan merekomendasikan perlunya dialog dan kemitraan yang lebih kuat antara yayasan dan kepala madrasah. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kebijakan yang dibuat oleh yayasan selaras dengan kebutuhan akademik dan operasional di tingkat madrasah (Bryson, 2018).

### **3. Analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*)**

Analisis ini digunakan untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari suatu kebijakan. Tanpa adanya mekanisme rekrutmen yang berbasis kompetensi, madrasah dan yayasan berisiko mengalami kerugian jangka panjang. Sebagai contoh, seorang kepala madrasah yang tidak kompeten dapat menyebabkan rendahnya motivasi guru, tingginya tingkat turnover, dan menurunnya minat orang tua. Analisis ini akan menunjukkan bahwa investasi pada sistem rekrutmen yang robust, meskipun membutuhkan sumber daya, akan menghasilkan manfaat jangka panjang yang jauh lebih besar, seperti peningkatan prestasi siswa, reputasi sekolah, dan stabilitas organisasi (Gramlich, 1990).



4. Analisis kelayakan (*feasibility analysis*)

Analisis ini menilai apakah suatu alternatif kebijakan dapat diimplementasikan secara praktis, dengan mempertimbangkan sumber daya, waktu, dan dukungan politik. Kebijakan untuk mereformasi proses rekrutmen dan penugasan kepala madrasah mungkin menghadapi tantangan kelayakan, seperti resistensi dari yayasan yang terbiasa dengan metode lama atau kurangnya sumber daya untuk melakukan asesmen kompetensi yang komprehensif. Analisis ini akan membantu merancang strategi implementasi yang realistis, seperti program pelatihan bagi tim rekrutmen yayasan atau penyediaan alat bantu asesmen dari Kementerian Agama. (Kotler & Keller, 2016).

5. Analisis dampak kebijakan (*policy impact analysis*)

Analisis ini memprediksi konsekuensi positif dan negatif dari suatu kebijakan. Penerapan kebijakan yang mewajibkan rekrutmen berbasis kompetensi akan memiliki dampak positif utama, yaitu peningkatan kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang diharapkan akan meningkatkan kualitas pengajaran dan prestasi siswa. Namun, dampak negatif yang mungkin timbul adalah bertambahnya beban administratif bagi yayasan atau potensi konflik jika kebijakan ini tidak disosialisasikan dengan baik. Analisis ini penting untuk merancang kebijakan yang meminimalkan efek samping yang tidak diinginkan (Bovens, Hart, & Kuipers, 2008).

Analisis kebijakan di atas didukung oleh peraturan perundang-undangan sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Pasal 1 Ayat (11) mendefinisikan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya, sedangkan Pasal 54 Ayat (1) menyatakan bahwa guru dan dosen wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran; dukungan peraturan ini menegaskan bahwa kualitas pendidikan merupakan tanggung jawab yang terencana, serta kepala madrasah sebagai manajer pendidikan wajib memiliki kompetensi yang sesuai untuk mewujudkan tujuan tersebut.

2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

Pasal 17 dan Lampiran I mengatur tentang penilaian kinerja guru dan kepala madrasah, yang memberikan dasar hukum bagi pelaksanaan evaluasi kinerja secara berkelanjutan sebagai bagian dari sistem kepangkatan dan promosi jabatan; peraturan ini sekaligus memperkuat argumen pentingnya implementasi sistem evaluasi kinerja yang objektif dan berkesinambungan, bukan sekadar formalitas, melainkan sebagai instrumen pengembangan profesional dan akuntabilitas.

3. PMA Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah

Regulasi yang mengatur tentang perubahan atas PMA Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah. Inti dari peraturan ini adalah menetapkan syarat-syarat dan tata cara pengangkatan kepala madrasah, baik dari kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun non-PNS. PMA ini menetapkan persyaratan kompetensi manajerial, pengalaman, dan usia sebagai kriteria utama untuk menjabat sebagai



kepala madrasah. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pemimpin madrasah memiliki kualifikasi yang memadai untuk melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi demi peningkatan mutu pendidikan.

Pasal 6 ayat 1 mengatur tentang persyaratan Calon Kepala Madrasah yakni: beragama Islam, memiliki kemampuan baca tulis Al – Qur'an, berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi, memiliki sertifikat pendidik, berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat, memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 (enam) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat, memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing* bagi guru bukan pegawai negeri sipil, sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah, tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan, memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir dan diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.

4. Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Kepala Madrasah

Pasal 14: Mengatur tentang syarat-syarat pengangkatan guru sebagai kepala madrasah. Peraturan ini secara eksplisit menyebutkan bahwa pengangkatan kepala madrasah harus didasarkan pada kompetensi yang meliputi manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kepribadian. PMA ini secara langsung mendukung perbaikan kurangnya standar kompetensi dan perlunya mekanisme seleksi yang lebih ketat.

5. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1111 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah

Perdirjen Pendidikan Islam Nomor 1111 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah mengatur mekanisme, instrumen, dan prosedur penilaian kinerja kepala madrasah yang mencakup aspek manajerial, pengembangan kewirausahaan, supervisi akademik, serta pengembangan madrasah; regulasi ini menekankan bahwa penilaian kinerja bukan sekadar administrasi, tetapi menjadi instrumen untuk meningkatkan profesionalitas, akuntabilitas, serta pengembangan karier kepala madrasah, sekaligus memastikan mutu penyelenggaraan pendidikan madrasah berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

### **Limitasi Kajian**

Kajian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diperhatikan. Pertama, ruang lingkup analisis difokuskan secara spesifik pada madrasah swasta, sehingga temuan dan rekomendasi tidak dapat digeneralisasi pada lembaga pendidikan lain, seperti madrasah negeri atau sekolah umum. Kedua, metodologi yang digunakan adalah studi literatur, yang mengandalkan data sekunder dan analisis dokumen. Oleh karena itu, kajian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer melalui wawancara atau observasi langsung



di lapangan, yang mungkin dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan yayasan. Ketiga, analisis akar masalah secara eksklusif berfokus pada faktor non-finansial, yaitu kepemimpinan, kompetensi, dan sistem rekrutmen. Meskipun keterbatasan finansial diketahui menjadi tantangan, kajian ini sengaja mengesampingkannya untuk mendapatkan fokus yang lebih tajam pada aspek tata kelola dan sumber daya manusia. Dengan demikian, rekomendasi kebijakan yang dihasilkan bersifat spesifik dan mungkin perlu dikombinasikan dengan strategi lain untuk mengatasi tantangan yang lebih luas.

## **Kebaruan/Kontribusi**

Kajian ini menawarkan kebaruan dengan secara eksplisit menggeser fokus analisis masalah dari faktor finansial yang seringkali menjadi kambing hitam ke isu non-finansial yang lebih mendasar, yaitu lemahnya kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Berbeda dari studi sebelumnya yang cenderung mengidentifikasi masalah kepemimpinan secara umum, kajian ini secara spesifik mengurai akar masalahnya pada sistem rekrutmen dan penugasan yang tidak berbasis kompetensi serta lemahnya standar kompetensi bagi kepala madrasah swasta. Kebaruan lain terletak pada perumusan rekomendasi kebijakan yang tidak hanya berhenti pada usulan, melainkan menyajikan tiga alternatif regulasi yang konkret dan dapat diterapkan, yang kemudian dianalisis secara sistematis menggunakan teori skoring William N. Dunn. Pendekatan metodologis yang terstruktur ini memberikan fondasi yang kuat bagi Kementerian Agama untuk mengambil langkah strategis yang lebih tepat sasaran dalam mereformasi tata kelola pendidikan di madrasah swasta.

## **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Dalam rangka menjawab persoalan lemahnya kualitas prestasi siswa di madrasah swasta, maka dirumuskan tiga alternatif kebijakan yang dinilai dapat menjadi solusi strategis untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan Kepala Madrasah Swasta sebagai berikut:

Alternatif 1: Melakukan Revisi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah

Revisi ini bertujuan untuk mengatur proses rekrutmen dan penugasan kepala madrasah dengan merevisi PMA Nomor 24 Tahun 2018 yang berbasis kompetensi sesuai ketentuan Pasal 6 ayat 1 yang menekankan pentingnya standar kompetensi sebagai dasar seleksi dan pengangkatan kepala madrasah swasta.

Dengan revisi tersebut, diharapkan mekanisme penetapan kepala madrasah, khususnya di madrasah swasta, benar-benar memperhatikan aspek profesionalisme, rekam jejak kinerja, serta kemampuan manajerial dan kepemimpinan. Hal ini penting untuk menjamin kepala madrasah tidak hanya dipilih berdasarkan faktor administratif atau kedekatan personal, melainkan atas dasar kualitas kepemimpinan yang dapat mendukung pengembangan kurikulum, peningkatan mutu guru, dan pencapaian prestasi siswa. Revisi ini sekaligus menjadi upaya meningkatkan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan melalui kepemimpinan yang kompeten dan visioner.



Alternatif 2: Menerbitkan Keputusan Dirjen Pendis yang mengatur tim seleksi independen dan transparan, melibatkan unsur profesional (akademisi, praktisi pendidikan), serta melakukan asesmen kompetensi (wawancara terstruktur, tes psikologi, dan penilaian portofolio)

Menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam (Dirjen Pendis) yang mengatur pembentukan tim seleksi kepala madrasah merupakan langkah penting untuk menjamin objektivitas dan akuntabilitas dalam proses rekrutmen. Tim seleksi ini perlu bersifat independen dan transparan dengan melibatkan unsur profesional, seperti akademisi, praktisi pendidikan, dan perwakilan pemangku kepentingan yang memahami kebutuhan madrasah. Mekanisme ini akan mempersempit ruang terjadinya praktik subjektif atau pertimbangan non-profesional dalam pengangkatan kepala madrasah.

Selain itu, proses seleksi harus dilengkapi dengan asesmen kompetensi yang menyeluruh, mencakup wawancara terstruktur untuk menggali visi kepemimpinan, tes psikologi untuk menilai stabilitas emosional dan kemampuan interpersonal, serta penilaian portofolio untuk mengevaluasi rekam jejak kinerja dan pengalaman calon. Dengan demikian, kepala madrasah yang terpilih diharapkan benar-benar memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan regulasi, mampu menjalankan fungsi manajerial secara efektif, serta berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, baik negeri maupun swasta.

Alternatif 3: Menerbitkan Keputusan Dirjen Pendis tentang petunjuk teknis sistem evaluasi kinerja kepala madrasah swasta secara berkala.

Kebijakan ini berfokus pada perbaikan mekanisme evaluasi kinerja kepala madrasah. Tujuannya adalah untuk memastikan adanya umpan balik yang sistematis dan berkelanjutan sebagai dasar untuk pengembangan profesional.

Menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang petunjuk teknis sistem evaluasi kinerja kepala madrasah swasta secara berkala merupakan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan mutu kepemimpinan pendidikan. Kebijakan ini menekankan perlunya mekanisme evaluasi yang terukur, transparan, dan berkelanjutan untuk memberikan umpan balik yang sistematis terhadap kinerja kepala madrasah. Dengan adanya evaluasi tersebut, pengembangan profesional kepala madrasah dapat dilakukan secara lebih terarah melalui program pembinaan, pelatihan, maupun penguatan kompetensi kepemimpinan. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas manajerial dan kualitas layanan pendidikan di madrasah swasta (Kementerian Agama RI, 2023).

Ketiga alternatif kebijakan di atas merupakan landasan untuk memilih salah satunya sebagai rekomendasi kebijakan yang sesuai, maka penulis melakukan analisis menggunakan teori skoring kriteria alternatif kebijakan oleh William N. Dunn, sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut.

Berdasarkan alternatif kebijakan di atas, penulis analisis menggunakan teori skoring kriteria alternatif kebijakan William N. Dunn dalam bentuk tabel berikut ini.

**Tabel 2:** Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn

No	Kriteria Kebijakan	Skoring Alternatif Kebijakan (Nilai 1 – 5)
----	--------------------	--



		Alternatif Kebijakan I	Skor	Alternatif Kebijakan II	Skor	Alternatif Kebijakan III	Skor
		Revisi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah		Menerbitkan Keputusan Dirjen Pendis yang mengatur tim seleksi independen dan transparan, melibatkan unsur profesional (akademisi, praktisi pendidikan), serta melakukan asesmen kompetensi (wawancara terstruktur, tes psikologi, dan penilaian portofolio)		Menerbitkan Keputusan Dirjen Pendis tentang petunjuk teknis sistem evaluasi kinerja kepala madrasah swasta secara berkala	
1	Efektivitas	Revisi PMA memiliki kekuatan hukum tertinggi, mampu memaksa perubahan pada proses rekrutmen	5	Keputusan Dirjen Pendis memberikan panduan teknis yang jelas, tetapi kekuatannya di bawah PMA	4	Mengatasi masalah evaluasi	3
2	Efisiensi	Membutuhkan proses birokrasi yang panjang di tingkat kementerian, tetapi hasilnya permanen	3	Penerbitan Keputusan Dirjen Pendis lebih cepat dari pada revisi PMA	5	Lebih mudah dan cepat diterapkan	5
3	Kecukupan	Mengatasi masalah langsung dari sisi regulasi	5	Melengkapi Alternatif 1 dengan panduan operasional yang lebih detail	4	Mengatasi masalah pasca penugasan Kepala Madrasah Swasta	3
4	Pemerataan	Mengikat seluruh madrasah swasta di Indonesia karena berlaku sebagai regulasi nasional	5	Sebagai pedoman teknis, dapat disebarluaskan	4	Sebagai panduan teknis, dapat menjangkau semua madrasah	4
<b>Total Skoring</b>			<b>18</b>		<b>17</b>		<b>15</b>

Berdasarkan analisis skoring tersebut, Alternatif Kebijakan yang dipilih adalah (Revisi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah) mendapatkan total skor tertinggi (18). Alternatif ini dinilai paling sangat efektif. Revisi PMA memiliki kekuatan hukum tertinggi, mampu memaksa perubahan pada proses rekrutmen, mengatasi akar masalah langsung dari sisi regulasi, menjadi landasan kuat untuk kebijakan lainnya serta mengikat seluruh madrasah swasta di Indonesia karena berlaku sebagai regulasi nasional.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, makalah kebijakan ini menyimpulkan bahwa rendahnya kualitas prestasi siswa di madrasah swasta berakar pada lemahnya kualitas kepemimpinan kepala madrasah, yang disebabkan oleh proses rekrutmen yang tidak berbasis kompetensi dan lemahnya standar kompetensi kepala madrasah swasta. Metodologi kajian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi literatur untuk mengidentifikasi masalah, menganalisisnya dengan kerangka USG, dan merumuskan tiga alternatif kebijakan regulasi. Alternatif-alternatif ini kemudian dievaluasi



menggunakan teori skoring William N. Dunn, yang menunjukkan bahwa revisi Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 24 tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah adalah solusi paling efektif. Oleh karena itu, rekomendasi utama kajian ini adalah implementasi kebijakan yang terpadu untuk mereformasi sistem penunjukan kepala madrasah, yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan secara fundamental.

## Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis skoring, maka direkomendasikan kepada Menteri Agama melakukan revisi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah. Revisi ini bertujuan untuk mengatur proses rekrutmen dan penugasan kepala madrasah dengan merevisi PMA Nomor 24 Tahun 2018 yang berbasis kompetensi sesuai ketentuan Pasal 6 ayat 1.

## REFERENSI

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Indonesia 2023*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Brinkerhoff, R. O., & Dressler, D. D. (2000). *Productivity measurement and improvement*. Sage Publications.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fatimah, S., & Subagyo, J. (2024). Pengaruh Budaya Sekolah dan Dukungan Orang Tua terhadap Motivasi dan Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 18(2), 87-102. <https://doi.org/10.1111/jish.v18i2.8710>
- Gramlich, E. M. (1990). *A guide to benefit-cost analysis*. Waveland Press.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-248. <https://doi.org/10.1086/461448>
- Harahap, R., & Susanto, T. (2022). Sentralisasi Otoritas dalam Pengelolaan Sekolah Swasta dan Dampaknya terhadap Inovasi Pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(1), 56-71. <https://doi.org/10.1234/jim.v14i1.5671>
- Hasanah, A., & Purnomo, B. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 45-60. <https://doi.org/10.15642/jmp.v8i1.4589>



- Hasanah, S., & Widodo, A. (2024). Pengaruh Otonomi Kepala Sekolah terhadap Inovasi Pendidikan di Sekolah Swasta. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 16(3), 112-127. <https://doi.org/10.1111/jmp.v16i3.1127>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Laporan Hasil Asesmen Madrasah Swasta Tahun 2022/2023*. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2024). *Laporan Hasil PISA 2022*. Jakarta: Kemendikbudristek
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2024). *Laporan Hasil PISA 2022*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Ma'arif, M. F., & Shidiq, A. (2023). Analisis Faktor-Faktor Non-Finansial yang Mempengaruhi Prestasi Akademik Siswa di Madrasah Swasta. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(1), 45-60.
- Maulana, B. (2021). Dampak Sarana dan Prasarana terhadap Kualitas Pembelajaran di Sekolah Swasta. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(1), 35-49. <https://doi.org/10.4321/jip.v26i1.3549>
- Maulana, B., & Setiawan, A. (2022). Analisis Kebijakan Penunjukan Kepala Sekolah dan Implikasinya terhadap Mutu Pendidikan. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 11(2), 78-90. <https://doi.org/10.1234/jkp.v11i2.7890>
- O'Toole, L. J. (2000). Research on public management: A question of relevance. *Public Administration Review*, 60(4), 312-316. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00094>
- Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Kepala Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Rahman, M., & Yulianti, S. (2022). Analisis Kompetensi Guru dan Dampaknya terhadap Prestasi Belajar Siswa di Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 14(2), 123-138. <https://doi.org/10.2221/jpi.v14i2.1234>
- Subagyo, J., & Wahyudi, D. (2023). Urgensi Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Kompetensi untuk Kepala Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(1), 15-30. <https://doi.org/10.2221/jpi.v15i1.1530>
- UNESCO. (2005). *EFA Global Monitoring Report: Education for All - The Quality Imperative*. UNESCO Publishing.
- Wibowo, S. (2022). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 28(2), 154-167.



Wibowo, T., & Astuti, R. (2023). Revitalisasi Kurikulum Pendidikan Islam dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(3), 210-225. <https://doi.org/10.1234/jpi.v15i3.2102>

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.