

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH AL-ARIFIN LEGUNDI BANTARAN
PROBOLINGGO**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD ARIFIN SIDDIQ
JEMBER
203206010033

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
JUNI 2024**

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “**Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo**” yang ditulis oleh Ubaydillah Arifin ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 04 Juni 2024
Pembimbing I



Dr. Erma Fatmawati, S. Ag., M. Pd. I
NIP. 19710726 2006042019

Jember, 04 Juni 2024
Pembimbing II



Dr. Lailatul Usriyah, M. Pd. I
NIP. 197807162023212017



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo” yang ditulis oleh Ubaydillah Arifin ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana UIN KHAS Jember pada hari Selasa tanggal 4 Juni 2024 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Moh Anwar, S.Pd., M.Pd.
NIP. 196802251987031002
2. Anggota :
 - a. Penguji Utama : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.
NIP. 196809111999032001
 - b. Penguji 1 : Dr. Hj. Erma Fatmawati, M.Pd.I
NIP. 197107262006042019
 - c. Penguji 2 : Dr. Lailatul Usriyah, M.Pd.I
NIP. 196809111999032001



Handwritten signatures of the examiners: Dr. H. Moh Anwar, Dr. Hj. St. Rodliyah, Dr. Hj. Erma Fatmawati, and Dr. Lailatul Usriyah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

Jember, 04 Juni 2024

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
NIP. 197107272002121003

ABSTRAK

Arifin, Ubaydillah, 2024. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN KHAS Jember.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala Madrasah, Kinerja Guru.

Menjadi tenaga pendidik yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, hal ini membutuhkan dukungan dari pihak-pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala madrasah, karena kepala madrasah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketercapaian dan terwujudnya guru yang profesional sangat bergantung pada kecakapan/kemampuan kompetensi kepala madrasah.

Fokus penelitian ini : 1) Bagaimana kepala madrasah merencanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?; 2) Bagaimana kepala madrasah melaksanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?; 3) Bagaimana kepala madrasah mengevaluasi program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?. Tujuan penelitian ini : 1) untuk mendeskripsikan kepala madrasah dalam merencanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo; 2) Untuk mendeskripsikan kepala madrasah dalam melaksanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo; 3) Untuk mendeskripsikan kepala madrasah dalam mengevaluasi program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, dimana manusia adalah sebagai sumber data utama dan hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya (alamiah). Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah model analisis Milles, Huberman dan Saldana.

Hasil penelitian ini didapatkan temuan yakni kepala MA Al-Arifin dalam hal ini telah merencanakan program untuk meningkatkan kinerja guru dengan menerapkan fungsi manajemen yaitu kegiatan-kegiatan: Perencanaan (*planning*), Penganggaran (*budgeting*), Pemrograman (*programming*), Pengambilan keputusan (*decision making*), dan peramalan (*forecasting*). Program yang telah dilaksanakan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo yaitu pemberdayaan tenaga pendidik dengan memfasilitasi guru untuk mengikuti workshop yang diinisiasi oleh kepala madrasah, mengikuti bimbingan teknik, memaksimalkan platform merdeka mengajar, dan program supervisi lain yang kontinyu dilakukan. Kepala madrasah mengevaluasi program yang telah direncanakan dan dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo yaitu dengan melakukan supervisi pada seluruh kegiatan madrasah untuk mengetahui seberapa sukses program yang telah direncanakan dan dilaksanakan itu berhasil.

ABSTRACT

Arifin, Ubaydillah, 2024. Managerial Competence of Madrasah Heads in Improving Teacher Performance at Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo. Thesis. Islamic Education Management Study Program Postgraduate Program. State Islamic University Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Keywords: Managerial Competence, Madrasah Heads, Teacher Performance.

Becoming a professional educator will not just be realized without efforts to improve it, this requires support from parties who have an important role in this case, namely the head of the madrasah, because the head of the madrasah is directly related to the implementation of educational programs in the madrasah. The achievement and realization of professional teachers is highly dependent on the competence of the head of the madrasah.

The focus of this research is: 1) How does the head of the madrasah plan a program to improve teacher performance at MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?; 2) How do madrasah heads implement programs in improving teacher performance at MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?; 3) How do madrasah heads evaluate programs in improving teacher performance at MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?. The objectives of this study are: 1) to describe the head of the madrasah in planning a program to improve teacher performance at MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo; 2) To describe the head of the madrasah in implementing programs in improving teacher performance at MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo; 3) To describe the head of the madrasah in evaluating the program in improving teacher performance at MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

This research uses a qualitative approach with the type of case study research, where humans are the main source of data and the results of the research are in the form of words or statements that are in accordance with the actual (natural) situation. The data collection technique uses observation, interviews and documentation. The data analysis used was the Milles, Huberman and Saldana analysis model.

The conclusion obtained by this study is that the head of MA Al-Arifin in this case has planned a program to improve teacher performance by implementing management functions, namely activities: *planning, budgeting, programming, decision making, and forecasting*). The program that has been implemented by the head of the madrasah to improve teacher performance at MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo is the empowerment of educators by facilitating teachers to participate in workshops initiated by the head of the madrasah, following technical guidance, maximizing the independent teaching platform, and other continuous supervision programs. The head of the madrasah evaluates the programs that have been planned and implemented to improve the performance of teachers at MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo, namely by supervising all madrasah activities to find out how successful the programs that have been planned and implemented are successful.

ملخص البحث

عارفين، عبيد الله، ٤٢٠٢. الكفاءة الإدارية لرؤساء المدارس في تحسين أداء المعلمين في مدرسة علياء العارفين ليجوندي بانتاران بروبولينجو. اطروحة. برنامج دراسات عليا في إدارة التعليم الإسلامي، جامعة كياي حاجي أحمد صديق الإسلامية الحكومية، جمبر. الكلمات المفتاحية: الكفاءة الإدارية، رؤساء المدارس، أداء المعلمين.

أن تصبح معلما محترفا لن يتحقق فقط دون بذل جهود لتحسينه ، وهذا يتطلب دعما من الأطراف التي لها دور مهم في هذه الحالة ، أي رئيس المدرسة ، لأن رئيس المدرسة يرتبط ارتباطا مباشرا بتنفيذ البرامج التعليمية في المدرسة. يعتمد إنجاز المعلمين المحترفين وتحقيقهم بشكل كبير على كفاءة رئيس المدرسة.

محور هذا البحث هو: (١) كيف يخطط رئيس المدرسة لبرنامج لتحسين أداء المعلمين في مدرسة عالية العارفين ليجوندي بانتاران بروبولينجو؟ (٢) كيف ينفذ رئيس المدرسة برنامج تحسين أداء المعلمين في مدرسة علياء العارفين ليجوندي بانتاران بروبولينجو؟ (٣) كيف يقيم رؤساء المدارس برامج تحسين أداء المعلمين في مدرسة عالية العارفين ليجوندي بانتاران بروبولينجو؟ أهداف هذه الدراسة هي: (١) وصف رئيس المدرسة في التخطيط لبرنامج لتحسين أداء المعلمين في مدرسة علياء العارفين ليجوندي بانتاران بروبولينجو. (٢) وصف رئيس المدرسة في تنفيذ برامج لتحسين أداء المعلمين في مدرسة علياء العارفين ليجوندي بانتاران بروبولينجو ؛ (٣) وصف رئيس المدرسة في تقييم البرنامج في تحسين أداء المعلم في المدرسة عليا العارفين ليجوندي بانتاران بروبولينجو.

يستخدم هذا البحث منهجا نوعيا مع نوع بحث دراسة الحالة ، حيث يكون الإنسان هو المصدر الرئيسي للبيانات وتكون نتائج البحث في شكل كلمات أو عبارات تتوافق مع الوضع الفعلي (الطبيعي). تستخدم تقنية جمع البيانات الملاحظة والمقابلات والتوثيق. كان تحليل البيانات المستخدم هو نموذج تحليل ميلز هوبرمان وسالدانا.

الاستنتاج الذي توصلت إليه هذه الدراسة هو أن رئيس مدرسة عالية العارفين في هذه الحالة قد خطط لبرنامج لتحسين أداء المعلم من خلال تنفيذ وظائف الإدارة ، وهي الأنشطة: التخطيط ، والميزنة ، والبرمجة ، واتخاذ القرار ، والتنسيق. البرنامج الذي تم تنفيذه من قبل رئيس المدرسة لتحسين أداء المعلمين في مدرسة عالية العارفين ليجوندي بانتاران بروبولينجو هو تمكين المعلمين من خلال تسهيل مشاركة المعلمين في ورش العمل التي بدأها رئيس المدرسة ، بعد التوجيه الفني ، وتعظيم منصة التدريس المستقلة ، وغيرها من برامج الإشراف المستمر. يقوم رئيس المدرسة بتقييم البرامج التي تم تخطيطها وتنفيذها لتحسين أداء المعلمين في مدرسة عالية العارفين ليجوندي بانتاران بروبولينجو ، أي من خلال الإشراف على جميع أنشطة المدرسة لمعرفة مدى نجاح البرامج التي تم التخطيط لها وتنفيذها.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis dengan judul "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo" ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Tesis ini dapat diselesaikan karena bantuan, bimbingan dan dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *Jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember yang telah memberi kesempatan untuk menuntut ilmu di lembaga ini.
2. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. selaku Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah memberikan motivasi dan arahan dalam penyusunan tesis.
3. Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd, M.Pd selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam Strata-2 yang telah memberikan motivasi dan arahan dalam penyusunan tesis.
4. Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd Selaku Penguji Utama yang telah memberikan kritik, saran dan masukan untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.
5. Dr. Erma Fatmawati, S.Ag., M.Pd.I. Sebagai Dosen Pembimbing I yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dalam penyusunan tesis.
6. Dr. Lailatul Usriyah, M.Pd.I. selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan memberi pengarahan sehingga penelitian ini berjalan lancar sampai selesai.

7. Syamsul Arifin, S.Pd. selaku Kepala Madrasah Aliyah AL-ARIFIN yang telah bersedia memberikan izin untuk melaksanakan penelitian di Madrasah Aliyah AL-ARIFIN Legundi Bantaran Probolinggo.
8. Kepada Kedua Orangtua Bapak Syamsul Arifin dan Almh. Ibu Masrina yang selalu mendo'akan dan mensupport proses yang dilalui penulis dalam menjalankan kehidupan dan menyelesaikan pendidikan S2.
9. Kepada Istri tercinta Umniatul Hasanah, S.Pd yang senantiasa tiada hentinya memberikan dukungan do'a dan selalu sabar menemani penulis dalam menjalankan proses ini.
10. Bintana Alin Hilwah, M.Pd. yang telah banyak memberikan ilmu dan masukan selama penulis menempuh pendidikan S2 ini.

Semoga penyusunan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jember, 03 Juni 2024

Ubaydillah Arifin

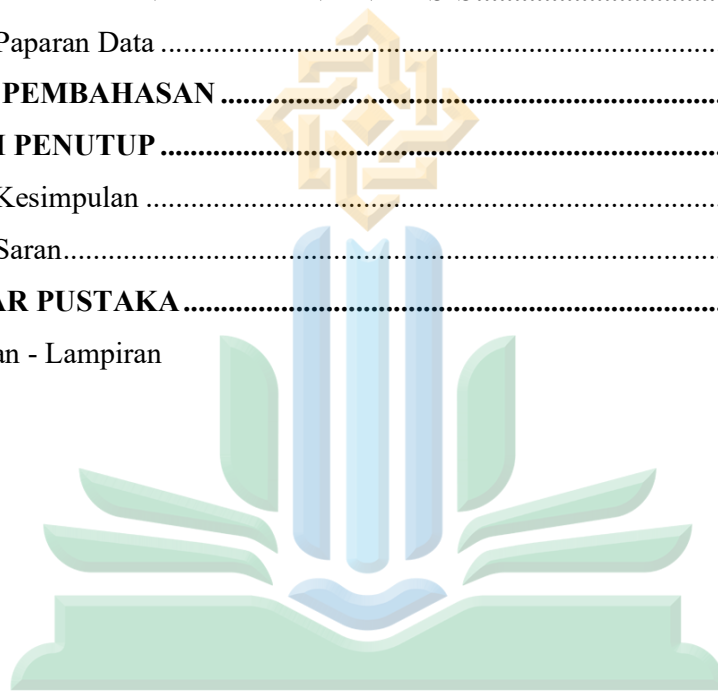


UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PERSETUJUAN	II
HALAMAN PENGESAHAN.....	III
ABSTRAK	IV
KATA PENGANTAR.....	VII
DAFTAR ISI.....	IX
DAFTAR TABEL	XI
DAFTAR GAMBAR.....	XII
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	XIII
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
E. Definisi Istilah.....	10
F. Sistematika Penulisan	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Kajian Teori.....	25
1. Kompetensi Manajerial	25
2. Kepala Madrasah.....	51
3. Kajian Tentang Kinerja Guru.....	61
4. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	71
C. Kerangka Konseptual	85
BAB III METODE PENELITIAN	87
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	87
B. Lokasi Penelitian.....	88
C. Kehadiran Peneliti.....	89

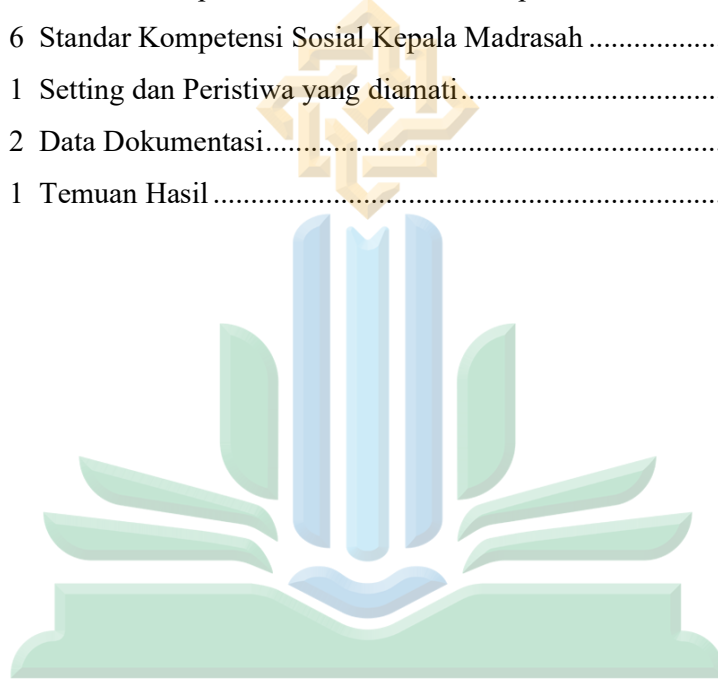
D. Subjek Penelitian.....	89
E. Sumber Data.....	90
F. Teknik Pengumpulan Data.....	90
G. Analisis Data.....	94
H. Keabsahan Data.....	97
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....	99
A. Paparan Data.....	99
BAB V PEMBAHASAN.....	111
BAB VI PENUTUP.....	118
A. Kesimpulan.....	118
B. Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA.....	120
Lampiran - Lampiran	



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian.....	22
Tabel 2. 2 Standar Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah	29
Tabel 2. 3 Standar Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah.....	42
Tabel 2. 4 Standar Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah.....	45
Tabel 2. 5 Standar Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah	46
Tabel 2. 6 Standar Kompetensi Sosial Kepala Madrasah	49
Tabel 3. 1 Setting dan Peristiwa yang diamati.....	92
Tabel 3. 2 Data Dokumentasi.....	94
Tabel 5. 1 Temuan Hasil	109



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	86
Gambar 4. 1 Rapat Bersama Seluruh Elemen Madrasah	101
Gambar 4. 2 Workshop RKM dan RKTm.....	106
Gambar 4. 3 Supervisi dan Evaluasi Guru.....	108
Gambar 4. 4 Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).....	109



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berikut ini adalah skema transliterasi Arab-Indonesia yang ditetapkan dalam Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana UIN KHAS Jember.

No.	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	‘	koma diatas terbalik	ط	t}	te dengan titik dibawah
2.	ب	b	be	ظ	z}	zed dengan titik dibawah
3.	ت	t	te	ع	‘	koma diatas
4.	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5.	ج	j	je	ف	f	ef
6.	ح	h{	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7.	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8.	د	d	de	ل	l	el
9.	ذ	dh	de ha	م	m	em
10.	ر	r	er	ن	n	en
11.	ز	z	zed	و	w	we
12.	س	s	es	ه	h	ha
13.	ش	sh	es ha	ء	‘	koma diatas terbalik
14.	ص	s}	es dengan titik dibawah	ي	y	ye
15.	ض	d}	de dengan titik dibawah	-	-	

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (madd) caranya dengan menuliskan coretan horisontal (macron) di atas huruf ā, ī, dan ū (اَ، اِ، اُ).

Sekalipun demikian dalam transliterasi tersebut terdapat kaidah gramatika Arab yang masih difungsikan yaitu untuk kata dengan akhiran ta’ marbūṭah yang bertindak sebagai sifah modifier atau idāfah genetife. Untuk kata berakhiran tā’ marbūṭah dan berfungsi sebagai mudāf, maka tā’ marbūṭah diteransliterasika dengan “at”. Sedangkan tā’ marbūṭah pada kata yang berfungsi sebagai mudāf ilayh ditransliterasikan dengan “ah’.

Kata Arab yang diakhiri dengan yā’ mushaddadah ditransliterasikan dengan ī. Jika yā’ mushaddadah yang masuk pada huruf terakhir sebuah kata tersebut diikuti tā’ marbūṭah, maka transliterasinya adalah īyah. Sedangkan yā’ mushaddadah yang terdapat pada huruf yang terletak di tengah sebuah kata ditransliterasikan dengan yy.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Istilah kompetensi menurut Charles adalah “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*”. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.¹ Sedangkan menurut Broke and Stone adalah *descriptive of qualitativ nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful*. Kompetensi guru merupakan gambaran kualitatif tentang hakikat guru yang penuh arti.²

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.³

Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.⁴

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

¹E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2020), 25.

²E. Mulyasa, *Standar Kompetensi*, ...25

³Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, (Bandung : Citra Umbara, 2006)

⁴Mulyasa, ...26

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.⁵

Kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.⁶ Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Sedangkan kompetensi manajerial merupakan kemampuan yang berhubungan dengan tugas-tugas pengelolaan, pengawasan dan pengembangan orang.⁷ Bermutu dibidang pelayanan, dibidang pembelajaran, dibidang sarana prasarana, pengembangan SDM, dibidang prestasi akademik dan non akademik.⁸ Kompetensi manajerial menurut peneliti adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah yang berhubungan dengan tugas pokok sebagai kepala madrasah terkait pengelolaan, pengawasan, dan pengembangan lembaga.

Sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 yang kemudian diperbaharui oleh PMA Nomor 24 Tahun 2018 kepala madrasah harus memiliki lima kompetensi, yakni: kompetensi

⁵Ulbert Silahahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung:Sinar Baru Algensindo, 1992), 135.

⁶Mochtar Effendy, *Manajemen : Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa, 2012), 06

⁷Zwell, M. &Lubawski, J. L. 2020. Hiring the right management team. *Trustee: the journal for hospital governing boards*. 53(2).

⁸Syarnubi, Som, *Kepala Madrasah Sebagai The Key Person Madrasah*, <http://syarnubi.wordpress.com> di akses tanggal 18 Januari 2022

kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.⁹ Tugas pemimpin di madrasah telah dijelaskan dalam Peraturan Menteri Agama nomor 24 tahun 2018 yakni kepala madrasah melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.¹⁰ Dalam Al-Qur'an dijelaskan pada surat Al-Baqarah ayat 286 yang berbunyi:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ

Artinya: “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebaikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) dikerjakannya.” (QS. Al-Baqarah: 286)¹¹.

Ayat ini relevan dengan hadits tentang kepemimpinan sebagai berikut:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْأَمِيرُ رَاعٍ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَلَمْرَأَةٍ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ رَوْحِهَا وَوَلَدِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya. Penguasa adalah pemimpin dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Dan seorang suami adalah pemimpin seluruh keluarganya, dan seorang istri pemimpin atas rumah, suami dan anaknya. Maka kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian. (H.R. Bukhari Muslim).¹²

Pemimpin sekolah dalam manajemen sekolah hendaknya menguasai suatu keterampilan serta kompetensi tertentu yang nantinya dapat mendukung dan melaksanakan tugas dengan baik. Peraturan menteri pendidikan nasional republik Indonesia nomor 6 tahun 2018 menjelaskan tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah. Pada pasal 1 ayat 3 dijelaskan bahwa kompetensi

⁹Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

¹⁰Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018..., 4.

¹¹Kementerian Agama, *Mushaf Al-Fatih: Al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: PT. Insa Media Pustaka, 2019).

¹² Imam Nawawi, *Terjemah Riyadus Sholihin*, terj. Salim Bahreisy (Bandung: PT. Al-Ma'arif, 1995).

adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi dan sosial.¹³

Berdasarkan kajian, dan hasil penelitian para ahli tentang kepala madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah kunci keberhasilan pendidikan di madrasah.¹⁴ Kepala madrasah merupakan *the key person* untuk membawa madrasah menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumber daya manusia di madrasah.

Penelitian tentang kepala madrasah sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan profesionalisme guru adalah hasil kajian yang dilakukan oleh Kusnan, dari hasil kajian tersebut disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan madrasah yang dipimpinya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang memadai kepala madrasah mampu menggerakkan seluruh potensi madrasah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja guru di madrasah tersebut.¹⁵

Mengingat begitu penting dan menonjolnya peranan komunikasi bagi ketercapaian tujuan bersama di dalam organisasi termasuk dalam mengelola konflik yang terjadi dalam organisasi, maka penting bagi kita meningkatkan kemampuan dan terampil dalam berkomunikasi, dan mengetahui prinsip-prinsip komunikasi dalam berorganisasi.¹⁶

Upaya memperbaiki kualitas satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar

¹³ Peraturan Menteri Pendidikan Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah

¹⁴ Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), 96

¹⁵ Kusnan, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru.*, Jurnal Iqra' Volume 3 Tahun 2019

¹⁶ Fauzan Ahmad Siregar and Lailatul Usriyah, "Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik," *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)* 5, no. 2 (December 31, 2021): 163–174.

berkualitas dan unggul. Dengan demikian usaha madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah akan berhasil dengan baik.

Oleh sebab itu, kedudukan kepala madrasah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi madrasah yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepala madrasah sebagai pemimpin puncak (*top leader*) di madrasah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola madrasah khususnya pengelolaan dan pengembangan kinerja guru dan sekaligus bertanggung jawab atas keberhasilan madrasah yang bersangkutan. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam hal ini mencakup berbagai peran meliputi: edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.¹⁷ Peran tersebut berkaitan erat dengan peningkatan kinerja guru yang mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut pula menguasai sejumlah kompetensi atau kemampuan sebagaimana yang terdapat pada Peraturan Menteri Agama nomor 24 tahun 2018 yakni kepala madrasah melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.¹⁸

Kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan serta memahami semua kebutuhan madrasah. Dengan keprofesionalan kepala madrasah pengembangan kinerja guru mudah dilakukan karena sesuai dengan peran dan fungsinya, salah satu cara yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru menurut Mulyasa adalah sebagai berikut : (1) menyusun penyetaraan bagi guru yang memiliki kualifikasi SMA/DIII agar mengikuti penyetaraan

¹⁷E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2020), 97.

¹⁸Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

S1/Akta IV, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya, (2) mengikut sertakan guru-guru dalam forum ilmiah seperti seminar, pendidikan dan latihan maupun lokakarya, (3) revitalisasi KKG (kelompok kerja guru), MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), serta (4) meningkatkan kesejahteraan guru.¹⁹ Hal ini selaras dengan undang-undang nomor 20 tahun 2003.

Menurut penjelasan di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa salah satu indikasi sebuah madrasah bermutu adalah tersedianya guru yang professional. Tersedianya guru yang profesional tercapai apabila ada pihak-pihak yang selalu konsisten mengembangkannya dalam hal ini adalah kepala madrasah. Kepala madrasah selaku pemimpin dan manajer di madrasah dituntut profesional dalam mengemban tugas khususnya dalam meningkatkan kinerja guru. Semakin profesional seorang kepala madrasah maka semakin besar harapan meningkatnya kinerja guru di Madrasah.

Undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005 bab 4 pasal 20 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan guru berkewajiban untuk merencanakan pembelajaran melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.²⁰

Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan disuatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya.²¹ Guru merupakan faktor penentu bagi keberhasilan proses belajar mengajar di lembaga pendidikan. Guru merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, dan ini menunjukkan bahwa profesionalisme seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan.

Berkaitan dengan pentingnya tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan, Tilaar mengatakan pendidik (guru) abad 21 harus memenuhi kriteria yaitu :(1) mempunyai kepribadian yang matang (*mature and*

¹⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,... 79

²⁰ Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

²¹Zainal Aqib, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran* (Surabaya : Cendekia, 2002), 22

developing personality), (2) menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) mempunyai keterampilan untuk membangkitkan minat peserta didik, dan (4) mengembangkan profesinya secara berkesinambungan.²² Dari pendapat Tilaar tersebut tugas pendidik sangat berat, kompleks dan penuh dengan tantangan untuk diaplikasikan dalam profesinya. Hal ini selaras dengan yang dikatakan Lailatul Usriyah dkk bahwa tugas utama pendidikan tinggi adalah menghasilkan lulusan yang bisa menggerakkan perekonomian bangsa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.²³

Seorang guru yang profesional menurut Muhaimin harus mempunyai karakteristik yakni : (1) Komitmen terhadap profesionalitas, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja serta sikap *continous improvement*, (2) menguasai ilmu dan mampu mengembangkan serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya atau sekaligus melakukan “*transfer ilmu/pengetahuan, internalisasi serta amaliyah (implementasi)*”, (3) memiliki kepekaan intelektual dan informasi serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya secara berkelanjutan dan berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.²⁴

Menjadi tenaga pendidik yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, hal ini membutuhkan dukungan dari pihak-pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala madrasah, karena kepala madrasah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketercapaian dan terwujudnya guru yang profesional sangat bergantung pada kecakapan/kemampuan kompetensi kepala madrasah.

²²H.A.R. Tilaar. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif 21*(Magelang: Indonesia Tera, 1999),23

²³Lailatul Usriyah, DKK, *Pancasila, Merdeka Belajar dan Kemerdekaan Pendidik* (Malang: Unisma Press, 2021).

²⁴Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: PustakaPelajar, 2003), 217.

Hal ini seperti yang peneliti lakukan pada MA Al-Arifin yang memiliki daya saing tinggi dengan sekolah yang ada disekitarnya, suatu yang menarik bahwa disekitar MA Al-Arifin terdapat MA Ummul Quro, namun masyarakat lebih banyak memilih anaknya disekolahkan di MA Al-Arifin, walaupun MA Ummul Quro sendiri sudah terbilang maju, setelah melalui wawancara dengan salah seorang guru bahwa hal ini efek dari kepemimpinan kepala madrasah yang disiplin, selain itu faktor hubungan yang erat antara kepala madrasah dengan masyarakat.²⁵ Selain itu dipilihnya lembaga ini karena beberapa hal, *pertama* lembaga ini mengalami perbedaan seiring berjalannya waktu yakni adanya peningkatan kualifikasi oleh kepala MA Al-Arifin Bapak Syamsul Arifin yaitu telah diselesaikannya pendidikan strata dua (S2). Beliau sangat komunikatif pada bawahannya sehingga guru-guru pun berperilaku sama kepada kepala madrasah, *kedua* antusiasme para guru sangat tinggi karena kinerja mereka selalu diberi motivasi oleh kepala madrasah, *ketiga* guru-guru di lembaga tersebut sering ditugaskan untuk mengikuti pelatihan baik yang diselenggarakan oleh madrasah sendiri maupun yang dilaksanakan oleh pihak luar. Selain itu guru-guru juga dihimbau untuk menempuh jenjang Strata dua (S2). dan *kelima*, kepala madrasah menyusun perencanaan madrasah dengan berbagai tingkatan perencanaan setiap awal tahun pelajaran, baik kegiatan formal maupun kegiatan diluar, strategi kepala madrasah dalam merekrut calon siswa baru di MA, adalah membuka *try out* gratis bagi anak MTs/SMP. kepala madrasah dalam Pengelolaan keuangan menggunakan *open manajemen*. kepala madrasah selalu memonitoring persiapan mengajar guru, dan pelaksanaannya.²⁶

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

²⁵Husnul Qomariah, *Wawancara*, Probolinggo, 29 September 2023

²⁶Husnul Qomariah, *Wawancara*, Probolinggo, 29 September 2023

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian, maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo. Dari fokus tersebut, maka sub fokus penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti secara mendalam dan terperinci adalah:

1. Bagaimana kepala madrasah merencanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?
2. Bagaimana kepala madrasah melaksanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?
3. Bagaimana kepala madrasah mengevaluasi prograam dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah dalam merencanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.
2. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah dalam melaksanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.
3. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah dalam mengevaluasi program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin bermanfaat bagi:

1. Manfaat Teoritis

Bagi pengembangan ilmu penelitian ini dapat menjadi refrensi bagi peneliti selanjutnya

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi UIN KHAS Jember untuk meningkatkan reputasi kampus melalui hasil dari penelitian yang berpengaruh terhadap masyarakat luas.
- b. Bagi peneliti sebagai prasyarat dalam memperoleh gelar sarjana strata S2 dan untuk menambah wawasan tentang kepemimpinan kepala Madrasah dan peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan.
- c. Bagi madrasah MA Al-Arifin sebagai bahan atau data dalam mengevaluasi kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
- d. Bagi masyarakat sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk memikirkan pendidikan yang terbaik bagi putra-putrinya

E. Definisi Istilah

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah penelitian maka uraian definisi istilah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kompetensi manajerial dalam penelitian ini adalah kecakapan, keahlian, serta kemampuan yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam mengelolah tenaga pendidikan mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah (*reward*) dan sanksi (*punishment*), sampai evaluasi tenaga pendidik.
2. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas (diangkat) untuk memimpin suatu madrasah, dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Adapun kepala madrasah yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kepala MA Al-Arifin.
3. Kinerja guru adalah prestasi hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan selama periode waktu tertentu.

Berdasarkan definisi diatas, yang dimaksud peneliti terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah kemampuan kepala madrasah dalam hal perencanaan, pengelolaan,

pengembangan hingga evaluasi guru untuk meningkatkan prestasi hasil kerja guru sesuai dengan tanggung jawabnya.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini :

Sistematika pemahasan untuk memberikan gambaran secara global tentang isi dari satu bab ke bab yang lain yang dijadikan sebagai rujukan sehingga akan lebih memudahkan dalam meninjau dan menanggapi isinya. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan dari satu bab ke bab terakhir.

BAB Satu pendahuluan, merupakan dasar atau pijakan dalam penelitian yang meliputi: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan, serta sistematika pembahasan. Fungsi bab ini adalah memperoleh gambaran secara umum mengenai pembahasan dalam tesis.

BAB Dua kajian kepustakaan terkait kajian terdahulu serta literatur yang berhubungan dengan tesis. Penelitian terdahulu yang mencantumkan penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya. Dilanjutkan dengan kajian teori yang memuat tentang kompetensi manajerial.

BAB Tiga metode penelitian, didalamnya memuat tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, serta tahap-tahap penelitian.

BAB Empat paparan data dan temuan penelitian, membahas tentang paparan jawaban sistematis fokus penelitian dari hasil temuan penelitian yang mencakup gambaran umum tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

BAB Lima hasil penelitian, bab ini membahas tentang hasil penelitian yang menjadi inti dari penelitian ini. Pembahasan hasil penelitian ini digunakan untuk mengklarifikasi dan memposisikan hasil temuan yang telah difokuskan dalam bab satu, kemudian peneliti merelevansikan dengan teori-teori pada bab dua dan telah dikaji secara sistematis pada bab tiga.

BAB Enam penutup, pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan masalah-masalah aktual dari temuan penelitian yang dikemukakan pada bab terdahulu. Masalah-masalah tersebut dapat dijadikan bahan untuk dilakukan penelitian selanjutnya.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja/ profesionalisme pendidik (guru) telah banyak dikaji, baik peneliti maupun praktisi pendidikan. Di antara penelitian terdahulu antara lain:

Pertama, Tesis yang ditulis oleh Shona Ali Fahmi. IAIN Ponorogo tahun 2019 yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru Di SMK PGRI 2 Ponorogo”, Peneliti menyimpulkan dengan deskripsi sebagai berikut. Rumusan masalah peran kepala sekolah sebagai educator, manajer, supervisor, dan motivator dalam meningkatkan mutu di SMK PGRI 2 Ponorogo. Rumusan masalah peran kepala sekolah sebagai educator, manajer, supervisor, dan motivator dalam meningkatkan mutu guru di SMK PGRI 2 Ponorogo? Peneliti menjawab rumusan masalah tersebut dengan menggunakan metode penelitian meliputi, observasi, wawancara dan dokumentasi, kemudian menggunakan teknik analisis data dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Berdasarkan penelitian tersebut dijelaskan bahwasanya seorang manajer harus mampu merumuskan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.²⁷

Kedua, Jurnal yang ditulis oleh Ibnu Abinnashih dan Nurfuadi yang berjudul Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan

²⁷ Shona Ali Fahmi, “Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Guru”, (*Tesis*, IAIN Ponorogo, 2018).

Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Penelitian ini berkaitan dengan menambah kualitas kerja pendidik dan staf kependidikan di Pendidikan kesetaraan. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan solusi dalam menambah kualitas kerja pendidik dan staf di Madrasah Wustho Karangusuci. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Partisipan dalam penelitian ini meliputi Kepala Madrasah, Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Siswa di Madrasah Wustho Karangusuci. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi Kepala Madrasah dalam menambah kualitas kerja pendidik dan tenaga kependidikan MWK meliputi tiga tahap, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dalam tahap perencanaan, Kepala Madrasah membuat visi dan misi, memilih tenaga pendidik dan kependidikan, merencanakan penilaian kinerja, dan memeriksa administrasi pegawai. Pada tahap pelaksanaan, Kepala Madrasah melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pendidikan dan pelatihan, memberikan fasilitas pendukung pembelajaran, dan mendukung mereka untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, meskipun masih ada kendala dalam memenuhi fasilitas pendukung pembelajaran. Pada tahap evaluasi, Kepala Madrasah mengontrol kelas secara teratur, memeriksa kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan, mengevaluasi kinerja pendidik, serta memantau presentasi dan perkembangan siswa dan pelaksanaan kegiatan pengajaran, dan mengatasinya sendiri²⁸.

Ketiga, penelitian Dedi Priyantoro yang berjudul Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 01 Purbalingga. Tesis UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Tahun 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kepala madrasah sudah sesuai dengan ketentuan. Kompetensi manajerial kepala madrasah ditunjukkan dalam kegiatan rapat, membagi tugas kerja, membuat keputusan dan pengelolaan sumber daya. Disamping itu, kepala melaksanakan pengelolaan kerja sama

²⁸ Ibnu Abinnashih, Nurfuadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Volume 5 Nomor 1 (Februari, 2023), 543-549

dalam berbagai bidang, salah satunya pendidikan untuk guru berupa diklat dan lain sebagainya. Dalam pengelolaan hubungan masyarakat, Kepala Madrasah memiliki sikap empati saat mengunjungi warga madrasah yang sakit, membantu masyarakat yang membutuhkan. Selain itu, Kepala Madrasah selalu mengajak warga madrasah untuk saling membantu, yaitu melalui infaq selasa dan jumat, mengunjungi dan mendanai rumah yang terdampak bencana. Dengan hal ini, ketika madrasah membutuhkan bantuan masyarakat, masyarakat akan membantu baik tenaga maupun materil.

Keempat, Penelitian Muhammad Mahfud, 2019, dengan judul Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Fokus penelitian ini kemudian dikembangkan dalam tiga sub fokus sebagai berikut: (1) Bagaimana perencanaan yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan dalam meningkatkan kinerja guru PAI dan Mata Pelajaran UN? (2) Bagaimana pengembangan yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan dalam meningkatkan kinerja guru PAI dan Mata Pelajaran UN? (3) Bagaimana evaluasi yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan dalam meningkatkan kinerja guru PAI dan Mata Pelajaran UN.²⁹ Persamaannya terletak pada perencanaan, pengembangan dan evaluasi kinerja guru PAI sedangkan perbedaannya terletak pada fokus kompetensi manajerial kepala madrasah dan kinerja guru. Posisi penelitian ini terletak pada fokus satu faktor (variabel), yaitu meneliti kompetensi manajerial kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru meneliti berbagai aspek dari kompetensi manajerial kepala Madrasah dalam mengaplikasikan unsur-unsur dari manajemen, mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dan kepemimpinan kepala Madrasah oleh para peneliti terdahulu dilakukan pada satu kasus /situs.

²⁹Muhammad Mahfud, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 purwosari Pasuruan, Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2018

Kelima, Jurnal yang ditulis oleh Eriyanto pada tahun 2019 berjudul kepemimpinan kompetensi dalam perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Panji adalah berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (need assesment). Dalam merencanakan peningkatan kinerja guru kepala SMK Negeri 1 Panji Situbondo melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah termasuk guru. Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, dalam melakukan proses rekrutmen kepala SMK Negeri 1 Panji melalui prosedur seleksi yang komprehensif (comprehensive selection). Perencanaan peningkatan kinerja guru dilakukan dalam rapat kerja dan dijabarkan dalam rencana strategis dan rencana operasional sekolah Kompetensi manajerial Kepala SMK Negeri 1 Panji dalam peningkatankinerja guru dengan melakukan berbagai upaya diantaranya adalah: (1) Mengikutkan dalam berbagai forum ilmiah (seperti diklat, penataran, seminar, maupun workshop), (2) Studi lanjut, (3) Meningkatkan kesejahteraan guru, (4) Penambahan fasilitas penunjang dan layanan serta penambahan koleksi perpustakaan, (5) Mengoptimalkan layanan bimbingan konseling, (6) Studi banding ke sekolah lain secara personal dan (7) sertifikasi guru. Evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala SMK Negeri Panji dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan melakukan supervisi pendidikan bagi guru, baik secara personal maupun kelompok. Teknik supervisi pendidikan yang digunakan adalah secara langsung (directive) dan tidak langsung (non directive). Aspek penilaian dalam supervisi pendidikan adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa (hasil tes dan prestasi siswa), RPP, dan silabus.³⁰

Keenam, Jurnal yang ditulis oleh Imron pada tahun 2021 dengan judul Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil penelitiannya yaitu kepala madrasah Aliyah Negeri 1 Pati meliputi: a) perencanaan kepala madrasah dalam melakukan pembinaan terhadap kompetensi tenaga pendidik dan tenaga

³⁰Eriyanto, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru", *Jurnal Lisan Al-Hal*, Volume 8, No. 2 (2019).

kependidikan dengan melakukan persiapan program kerja yang diawali dengan musyawarah bersama. b) Pengorganisasian yang dilakukan adalah dengan merealisasikan kebijakan pengembangan sekolah khususnya pembinaan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.³¹

Ketujuh, Jurnal yang ditulis oleh Imron dengan judul kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada tahun 2021. Hasil penelitiannya yaitu Pelaksanaan pembinaan kompetensi pedagogik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pelaksanaan pembinaan kompetensi pedagogik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dimulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Perencanaan, perencanaan pembinaan kompetensi pedagogik disana dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Program pengerjaan perangkat pembelajaran. Penyusunan terhadap perangkat atau pengerjaan pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati meliputi: pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, silabus, program semester dan program tahunan, serta kalender pendidikan secara terstruktur dilakukan rutin setiap awal semester berjalan.
2. Program pelatihan atau workshop baik secara internal maupun secara eksternal bagi guru atau tenaga pendidik serta terhadap tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati. Perencanaan dan tahap pengelolaan proses belajar mengajar tentunya akan menjadi kendali yang penting sekali, dimana berbagai capaian sasaran mutu khususnya terhadap kualitas PBM sekaligus nilai tingkat kompetensi guru atau tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati akan terukur atau dapat diukur melalui hal tersebut.

³¹ Imron, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7 (01) (2021), 350-359.

3. Pengorganisasian, setelah proses perencanaan, maka selanjutnya yaitu proses pengorganisasian. Langkah-langkah yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 dalam pengorganisasian pembinaan kompetensi pedagogik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pelaksanaan, pelaksanaan pembinaan kompetensi pedagogik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati dimana pelaksanaan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati merealisasikan beberapa aspek utama dalam program pembinaan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dengan melakukan sosialisasi pelaksanaan pembinaan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pelaksanaan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik bagi para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati adalah sebagai berikut: 1) Pelaksanaan pendidikan dan diklat/pelatihan untuk guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati cukup intensif mengadakan berbagai kegiatan pendidikan maupun pelatihan yang bersifat internal untuk meningkatkan profesionalisme para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikannya, seperti mengikuti pelatihan administrasi guru maupun tenaga kependidikan, workshop pembelajaran bagi guru atau tenaga pendidik, pelatihan cara mengajar atau *microteaching*, kelompok diskusi bagi guru mapel, hingga berbagai seminar nasional yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati, 2) Dukungan dari kepala madrasah untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang melanjutkan studi dalam rangka mendukung mereka untuk memperdalam keilmuannya termasuk memberikan izin studi lanjut, 3) Dukungan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati dalam program pengembangan kompetensi.³²

³²Imron, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7 (01) (2021), 350-359.

Kedelapan, jurnal yang ditulis oleh yuliawati pada tahun 2019 yang berjudul implementasi kompetensi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Hasil penelitiannya adalah implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi kepribadian melalui sub aspek berakhlak mulia, memiliki integritas kepribadian, memiliki keinginan yang kuat, bersikap terbuka, mengendalikan diri, dan memiliki bakat serta minat sebagai pemimpin telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru. Namun demikian ada sub aspek yang perlu ditingkatkan yaitu sub aspek bersifat terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari kompetensi manajerial melalui sub aspek pendidik perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi, memimpin sekolah, mengelola perubahan, menciptakan budaya sekolah, mengelola guru dan staf, mengelola sarana-prasarana, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, mengelola peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum, mengelola keuangan, mengelola ketatausahaan, mengelola unit layanan khusus, mengelola _endid informasi, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi, dan melakukan monitoring serta evaluasi telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru. Namun perlu ditingkatkan yaitu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi kewirausahaan melalui subaspek menciptakan inovasi untuk pengembangan sekolah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, serta memiliki naluri kewirausahaan telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru. Namun demikian ada sub aspek yang perlu ditingkatkan yaitu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.

Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi pendidikan melalui sub aspek merencanakan program pendidikan akademik, melaksanakan pendidikan akademik, dan menindaklanjuti hasil

pendidikan akademik terhadap guru telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru. Namun demikian ada sub aspek yang perlu ditingkatkan yaitu menindaklanjuti hasil pendidikan akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi sosial melalui sub aspek bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan pendidikan kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru. Namun demikian ada sub aspek yang perlu ditingkatkan yaitu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.³³

Kesembilan, jurnal yang ditulis oleh Fauzan Ahmad Siregar yang berjudul peningkatan kompetensi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. Berdasarkan hasil penelitian bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar dilakukan dengan tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan solusi dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah dasar. Perencanaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar Kompetensi Kepala Sekolah sebagai seorang manajer dalam upaya meningkatkan kinerja guru merupakan dasar acuan dalam melaksanakan keseluruhan rangkaian kegiatan, perencanaan dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar, adapun rencana Kepala Sekolah sebagai seorang manajer dalam upaya meningkatkan kinerja guru dilakukan berdasarkan pada visi misi Sekolah sebagai analisis kebutuhan, proses rekrutmen guru baru sesuai dengan kebutuhan kompetensi bukan berdasar kepada titipan atau kekeluargaan, membuat rencana kerja tahunan sekolah (RKTS) yang menyangkut 8 standar pendidikan, memberikan kriteria SKP (sasaran kinerja pegawai) pada awal tahun sebagai pedoman penilaian

³³ Yuliawati, Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru, Indonesian Journal of educational management & administration review

guru oleh kepala sekolah dan DP3 yang menyangkut penilaian perilaku guru, serta Kepala sekolah membuat rencana supervisi, rencana pemeriksaan administrasi dan membuat jadwal guru untuk mengikut sertakan guru dalam bintek, seminar, KKG maupun memberikan izin melanjutkan pendidikan atau melinearkan bagi guru yang belum linear.³⁴

Kesepuluh, jurnal yang ditulis oleh Rahman Tanjung yang berjudul kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar. hasil penelitiannya adalah dihasilkan oleh sekolah. Untuk meningkatkan mutu pendidikan maka kepala sekolah harus berupaya meningkatkan kemampuannya dalam memimpin sekolahnya. Dengan kompetensi yang baik seorang kepala sekolah dapat menjalankan kekuasaannya dengan penuh tanggung jawab menjadi suri tauladan dan menjadi tempat untuk mendapatkan solusi dari berbagai permasalahan kerja yang dihadapi oleh bawahannya. Kesadaran untuk melakukan peningkatan kompetensi manajerial oleh kepala sekolah menjadi kunci bagi keberhasilannya dalam memimpin tenaga pendidik, tenaga kependidikan, seluruh pegawai dan masyarakat sekolah. Dengan keteladanan kepala sekolah, setiap bawahannya memiliki kepatuhan terhadap atasan yang didasarkan pada hati sanubari yang disertai dengan rasa tanggung jawab dan pertimbangan rasional. Peningkatan kompetensi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan pada intinya merujuk kepada upaya kesadaran kepala sekolah untuk selalu berupaya meningkatkan kompetensinya agar dapat memaksimalkan pemberdayaan setiap komponen yang terlibat dalam setiap proses belajar mengajar disekolah.³⁵

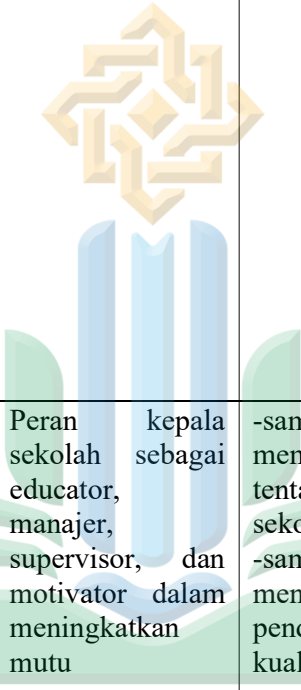
Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, penulis sajikan dalam tabel persamaan dan perbedaan dibawah ini:

³⁴ Rahman Tanjung, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar", *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, (2021).
³⁵ Fauzan Ahmad Siregar, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar", *Jurnal Ijtimaiyah*, Vol. 2 No. 1 (2018).

Tabel 2. 1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
1	Yuliawati, 2021 implementasi kompetensi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru	kompetensi kepala sekolah yang ditinjau dari banyak aspek diantaranya, kepribadian, manajeial, supervisi.	-sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif -Sama-sama membahas kompetensi kepala madrasah	-Peneliti terdahulu membahas kompetensi kepala sekolah yang ditinjau dari banyak aspek diantaranya, kepribadian, manajeial, supervisi sedangkan peneliti saat ini fokus pembahasan pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik.
2	Fauzan Ahmad Siregar, 2021 peningkatan kompetensi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan	Kompetensi kepala sekolah ada kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan	-sama-sama membahas tentang kompetensi kepala sekolah -sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif	-peneliti terdahulu membahas tentang mutu pendidikan sedangkan peneliti saat ini membahas tentang kinerja guru
3	Moedjiarto, 2019 Kepemimpinan kepala madrasah pada SMA Swasta di Surabaya	Kepemimpinan kepala madrasah tercipta dari pembinaan yang selalu dilakukan oleh kepala madrasah yang dapat meningkatkan profesionalitas guru	-sama meneliti tentang kepala madrasah -sama menggunakan pendekatan kualitatif	-Peneliti meneliti kompetensi manajerial sedangkan peneliti terdahulu tentang kepemimpinan kepala madrasah

No	Nama Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Lamatenggo, 2019 Kinerja Guru: Korelasi antara persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kinerja guru tercipta apabila kepala madrasah menguasai tugas pokok dan fungsinya	-sama membahas tentang kinerja guru -sama meneliti tentang kepala madrasah	-peneliti terdahulu membahas tentang korelasi kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru sedangkan peneliti membahas kompetensi manajerial. -peneliti terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan pe
5	Khoirul Camalia, 2019 manajemen pengembangan kompetensi pendidik	keberhasilan peningkatan kompetensi pendidik ditentukan peran aktif seluruh aktor pelaku manajemen yaitu kepala dan wakil kepala Madrasah dan seluruh personel kependidikan	-sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif -sama-sama membahas tentang pendidik	perbedaan penelitian ini terletak pada keberhasilan peningkatan kompetensi pendidik ditentukan peran aktif seluruh aktor pelaku manajemen
6	Muhammad Mahfud, 2019 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan	Kompetensi manajerial kepala Madrasah dalam mengaplikasikan unsur-unsur dari manajemen, mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dan kepemimpinan kepala Madrasah	-Persamaannya terletak pada perencanaan, pengembangan dan evaluasi kinerja guru -sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif	-perbedaannya terletak pada fokus kompetensi manajerial kepala madrasah dan kinerja guru. meneliti kompetensi manajerial kepala Madrasah dalam meningkatkan, profesionalisme guru meneliti

No	Nama Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				berbagai aspek dari kompetensi manajerial kepala Madrasah dalam mengaplikasikan unsur-unsur dari manajemen, mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dan kepemimpinan kepala Madrasah oleh para peneliti terdahulu dilakukan pada satu kasus /situs.
7	Shona Ali Fahmi, 2019 Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru Di SMK PGRI 2 Ponorogo	Peran kepala sekolah sebagai educator, manajer, supervisor, dan motivator dalam meningkatkan mutu	-sama-sama membahas tentang kepala sekolah -sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif	Peneliti membahas kompetensi manajerial sedangkan peneliti terdahulu ini membahas peran kepala sekolah educator, manajer, supervisor, motivator dalam meningkatkan mutu
8	Eriyanto, 2019 kepemimpinan kompetensi dalam perencanaan peningkatan kinerja guru	Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sesuai peran yang ada sehingga mampu meningkatkan kinerja guru	-sama-sama membahas tentang kompetensi kepala sekolah -sama-sama membahas tentang kinerja guru -sama-sama menggunakan pendekatan	-Peneliti terdahulu lebih spesifik membahas peran kepala sekolah sedangkan peneliti saat ini membahas tentang kompetensi manajerial

No	Nama Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			kualitatif	
9	Imron, 2021 kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	Dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dapat mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	-sama-sama membahas tentang kompetensi manajerial kepala madrasah -sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif	-peneliti terdahulu tidak hanya membahas tentang kinerja pendidik melainkan kinerja tenaga pendidik sedangkan peneliti saat ini memfokuskan pada kinerja pendidik
10	Rahman Tanjung, 2021 kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar	Dengan kompetensi manajerial, kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	-sama-sama membahas tentang kompetensi manajerial -sama-sama membahas tentang kinerja guru	-peneliti terdahulu membahas kinerja guru di sekolah dasar sedangkan peneliti saat ini meneliti di pendidikan menengah atas

Sumber: Diolah dari Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel diatas yang menjadi pembeda dengan penelitian saat ini adalah : mengkaji tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program madrasah untuk meningkatkan kinerja guru.

B. Kajian Teori

1. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial ini sangat penting dalam meningkatkan profesional guru dan mutu pendidikan. Seorang manajer pendidikan yang memiliki kompetensi manajerial yang baik dapat meningkatkan kemampuan guru, meningkatkan kualitas pendidikan, dan meningkatkan

kesadaran masyarakat dalam upaya meningkatkan pendidikan.³⁶ seorang manajer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepala madrasah.

a. Kompetensi Kepala Madrasah

Istilah kompetensi menurut Charles adalah “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*”. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.³⁷

Sedangkan menurut Broke and Stone adalah *descriptive of qualitativ nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful*. Kompetensi guru merupakan gambaran kualitatif tentang hakikat guru yang penuh arti.³⁸

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.³⁹

Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.⁴⁰

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan.

³⁶ Mikyal Oktarina, Aulia Rahmi, ”Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru”, *Jurnal Studi Pemikiran, Riset dan Pengembangan Pendidikan Islam*, 7 (1): (2019), 01-17.

³⁷E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya,2020), 25

³⁸E. Mulyasa, *Standar Kompetensi*,25

³⁹Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, (Bandung : Citra Umbara, 2006)

⁴⁰E. Mulyasa, *Standar Kompetensi*,26

Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala Madrasah adalah sebagai berikut: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial.⁴¹ Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan diuraikan tentang kompetensi yang dimaksud.

1) Kompetensi kepribadian

Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam dimensi kompetensi kepribadian antara lain yaitu: 1) selalu konsisten dalam berpikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi, 2) memiliki komitmen, loyalitas, dan etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi, 3) tegas dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas dan fungsi, dan 4) disiplin dalam melaksanakan suatu tugas dan fungsi. Kedua, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah yaitu: 1) memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya, dan 2) mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi. Ketiga, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yaitu: 1) kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi, dan 2) terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi. Keempat, mampu mengendalikan diri dalam

⁴¹ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah, yaitu: memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi, 2) teliti, cermat, dan hati-hati dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi, dan 3) tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi. Kelima, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan yaitu: 1) memiliki minat yang kuat memangku jabatan untuk menjadi kepala yang efektif, 2) memiliki jiwa kepemimpinan yang proaktif, dinamis sesuai dengan kebutuhan sekolah.⁴²

Dengan merujuk pada teori sifat atau trait theory dalam kepemimpinan, pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreatifitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik.

Seorang kepala madrasah yang memiliki dimensi kompetensi kepribadian sebagaimana disyaratkan dalam 6 kompetensi maka dijamin tidak akan ada kasus korupsi keuangan, kecurangan dalam ujian (baik UASBN atau UN), etos kerja rendah, dan lain sebagainya. Sebaliknya, yang ada adalah kepala madrasah yang konsisten, dedikasi/etos kerja yang tinggi, disiplin, mandiri, tranparan, terbuka atas saran dan kritik, tidak mudah putus asa, dan memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Kompetensi kepribadian dapat diukur melalui psikotes,

⁴²Sitti Mania, "Profesionalitas Kepala Sekolah: Analisis Antara Idealita dan Realita", *Jurnal : Lentera Pendidikan*, Vol. 14 No. 1 (Juni, 2011), 54.

khususnya jiwa kepemimpinan dapat diketahui sejauh mana seorang kepala madrasah memiliki jiwa kepemimpinan atau tidak.

Untuk memperjelas kompetensi kepribadian menurut PMA No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah, berikut peneliti sajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2. 2
Standar Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah /madrasah 1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin 1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah / madrasah 1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi 1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah / madrasah 1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin Pendidikan. ⁴³

2) Kompetensi Manajerial

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau

⁴³ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.⁴⁴

Kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.⁴⁵ Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya. Malayu Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁴⁶

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota

⁴⁴Ulbert Silahahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung:Sinar Baru Algensindo, 2020), 135.

⁴⁵Mochtar Effendy, *Manajemen : Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa,1986), 06

⁴⁶Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 1

secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.⁴⁷

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.⁴⁸

Sementara itu, menurut pendapat Sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dalam Akhmad Sudrajat menjelaskan bahwa: “Perubahan dalam peranan dan fungsi Madrasah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada madrasah, khususnya kepada administrator madrasah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan

⁴⁷Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*,... 2

⁴⁸Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan* (Malang Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001),5

dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga Madrasah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru”.⁴⁹

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala Madrasah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Diantara tugas dan fungsi seorang kepala Madrasah adalah sebagai seorang manajer. Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala Madrasah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan dorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya. Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

⁴⁹Akhmad Sudrajat, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, <http://andalas-community.blogspot.com/2008/06/kemampuan-manajerial-kepala-sekolah.html> Diakses pada tanggal 15 Agustus 2023

- (a) Memberdayakan tenaga pendidik melalui kerja sama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik, kepala Madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga pendidik dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala Madrasah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya Madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.
- (b) Memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala Madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.

Kepala Madrasah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik untuk mengembangkan potensinya. Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga pendidik dalam setiap kegiatan di Madrasah (partisipatif). dalam hal ini kepala Madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.

Tugas dan tanggung jawab kepala Madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan kinerja guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.⁵⁰

⁵⁰Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta Penerbit Bumi Aksara, 1994), 29.

Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala Madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di madrasahnyanya.

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut:

(a) Perencanaan (*planning*)

Planning atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.⁵¹ Menurut George R. Terry planing adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan.⁵²

Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁵³ Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan.

Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala Madrasah sebagai *top management* di madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian,

⁵¹AW. Widjaya, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta. PT Bina Aksara, 1987), 33

⁵²George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), 17

⁵³ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta Penerbit Bumi Aksara, 1992), 50.

keuangan maupun perlengkapan.⁵⁴ Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadits.

Dalam hal perencanaan, al-Qur'an mengajarkan kepada manusia dalam surat al-Hajj ayat 77 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَعَبُدُوا رَبَّكُمْ وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya :Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan.⁵⁵

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan pendidikan.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ؕ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.⁵⁶

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu

⁵⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, 1998), 107.

⁵⁵ Kementerian Agama, *Mushaf Al-Fatih: Al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: PT. Insan Media Pustaka, 2019).

⁵⁶ Kementerian Agama, *Mushaf Al-Fatih: Al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: PT. Insan Media Pustaka, 2019).

pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

(b) Pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi⁵⁷ adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan.

Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.⁵⁸

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini Al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah dalam surat Ali Imron ayat 103:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ

⁵⁷Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2020), 170.

⁵⁸Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta Pustaka al-Husna, 1983), 71

إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَيَّ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ
كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya : Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.⁵⁹

Selanjutnya Al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina.

(c) Penggerakan/pengembangan (*actuating*)

Actuating adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading* dan *coordinating*.⁶⁰ Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari

⁵⁹Kementerian Agama, *Mushaf Al-Fatih: Al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: PT. Insan Media Pustaka, 2019).

⁶⁰Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala Madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala Madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya.⁶¹ Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut:

- (1) Memperlakukan para pegawai (guru) dengan sebaik-baiknya;
- (2) Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya;
- (3) Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya;
- (4) Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai;
- (5) Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.;
- (6) Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut;

⁶¹Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta Penerbit Kanisius, 1994), 4

(7) Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.⁶²

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan atau pun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman dalam Surat al-Kahfi Ayat 2:

فَيَمَّا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

Artinya: Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman yang mengerjakan amal sholeh, bahwa mereka akan mendapat pahala yang baik.⁶³

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya.

(d) Pengawasan/evaluasi (*controlling and evaluating*)

Pengawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas Madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau

⁶²Nunung Chomzanah dan Atingtedjasutisna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung Penerbit Armico, 1994),56

⁶³Kementerian Agama, *Mushaf Al-Fatih: Al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: PT. Insa Media Pustaka, 2019).

standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.⁶⁴

Pengukuran (*measurement*) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif. Sedangkan penilaian (*evaluation*) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif.⁶⁵ Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai. Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanya obyek yang mau dievaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif maupun kuantitatif.⁶⁶ Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan perbandingan nyata. Sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistik.

Dari pengertian tersebut di atas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi dari evaluasi tersebut. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap publik/khalayak dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan umum

⁶⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi...*, 106.

⁶⁵Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta Bumi Aksara, 2013), 3

⁶⁶M. Chabib Thoha, *Tekhnik Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta Rajawali Pers, 1991), 3

yaitu evaluasi berfungsi selektif, evaluasi berfungsi diagnostik dan evaluasi berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan.

Mengingat pentingnya evaluasi dalam suatu organisasi, maka Islam sebagai suatu agama yang komprehensif memberikan pedoman-pedoman yang dijadikan sebagai suatu prinsip dalam evaluasi. Sebagaimana disabdakan oleh Nabi Muhammad SAW: Artinya: Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain. Hadits tersebut memberikan anjuran kepada setiap pemimpin organisasi maupun para stafnya untuk tidak saling menyalahkan terhadap suatu suatu kelompok atau orang lain, melainkan berusaha untuk berubah ke arah yang lebih baik secara bersama-sama.

Selanjutnya Al-Qur'an juga menyatakan mengenai proses evaluasi dalam Surah Al-Shaf ayat 2-3:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ . كَبِيرٌ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat. Amat besarlah kebencian di sisi Allah, bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan⁶⁷

Ayat diatas memberikan pembelajaran bahwa evaluasi diarahkan pada perbuatan, seseorang orang objektif melihat dirinya.

Untuk memperjelas kompetensi Manajerial menurut PMA No.58 Tahun 2017, yang kemudian di perbaharui dengan PMA No.24 Tahun 2018 berikut peneliti sajikan dalam tabel dibawah ini.

⁶⁷Kementerian Agama, *Mushaf Al-Fatih: Al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: PT. Insan Media Pustaka, 2019).

Tabel 2. 3
Standar Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Manajerial	<p>1.1 Menyusun perencanaan madrasah dalam berbagai skala perencanaan</p> <p>1.2 Mengembangkan Madrasah sesuai dengan kebutuhan</p> <p>1.3 Memimpin Madrasah untuk pendayagunaan sumber daya Madrasah secara optimal</p> <p>1.4 Mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif</p> <p>1.5 Menciptakan budaya dan iklim Madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik</p> <p>1.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal</p> <p>1.7 Mengelola sarana dan prasarana Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal</p> <p>1.8 Mengelola hubungan antara Madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan.</p> <p>1.9 Mengelola peserta didik untuk penerimaan peserta didik baru, dan pengembangan kapasitas peserta didik</p> <p>1.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional</p> <p>1.11 Mengelola keuangan Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien</p> <p>1.12 Mengelola ketatausahaan Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah</p> <p>1.13 Mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran</p>

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
		peserta didik di madrasah 1.14 Mengelola sistem informasi Madrasah untuk penyusunan program dan pengambilan keputusan 1.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah. 1.16 Melakukan pemantauan, evaluasi, dan Pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah sesuai prosedur dan melaksanakan tindak lanjutnya. ⁶⁸

3) Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi secara semantic yaitu pembinaan berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi Pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Ada dua tujuan harus diwujudkan oleh supervisi yaitu: perbaikan (guru, pegawai, dan murid) dan peningkatan mutu Pendidikan, karena supervisi adalah aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan secara efektif). Kompetensi supervisi kepala madrasah meliputi, a). merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalitas guru, b). melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalitas guru.

Selama ini kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan kegiatan insidental. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan bagi guru yang akan naik pangkat atau untuk

⁶⁸ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

mengisi SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Kegiatan ini dilakukan kepala madrasah dengan sekadar melakukan kunjungan kelas dan menilai performa guru. Setelah kegiatan ini selesai maka selesailah kegiatan supervisi ini. Supervisi dalam pengertian intinya adalah kegiatan membantu guru bukan hanya untuk memvonis guru (benar atau salah). Kegiatan membantu guru harus dilakukan secara terencana dan sistematis bukan insidental sehingga dengan kegiatan supervisi kemampuan profesional guru dapat berkembang dengan optimal.

Dalam PMA No.58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah yang kemudian diperbaharui oleh PMA No.24 Tahun 2018 dimensi kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu: (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.⁶⁹

Kebanyakan kegiatan supervisi yang dilaksanakan kepala madrasah terhadap guru baru pada butir dua yaitu melaksanakan supervisi akademik dengan pendekatan dan teknik supervisi yang terbatas, yakni satu pendekatan dan teknik supervisi untuk semua tipe guru.

Untuk memperjelas kompetensi Supervisi menurut PMA No.58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah yang kemudian diperbaharui oleh PMA No.24 Tahun 2018, berikut peneliti sajikan dalam tabel dibawah ini.

⁶⁹ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

Tabel 2. 4
Standar Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Supervisi	1.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru 1.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat 1.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.

4) Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan adalah kemampuan kepala madrasah melakukan pembaharuan madrasah melalui usaha-usaha yang inovatif dan kreatif untuk meningkatkan mutu Pendidikan di madrasah. Kompetensi kewirausahaan meliputi, a). menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat guna bagi madrasah, b). bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, c). memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah, d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah, serta e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik.⁷⁰

Kewirausahaan dalam madrasah tidak harus diartikan dengan kegiatan yang mampu menghasilkan keuntungan bagi madrasah secara materil (berupa uang). Kewirausahaan yang paling penting adalah kemauan bekerja keras serta kreatif dan inovatif. Kepala madrasah yang memiliki jiwa kewirausahaan akan mampu

⁷⁰ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

menghitung kelemahan dan kelebihan yang dimiliki menjadi modal awal madrasah nya.

Dengan modal awal tersebut, kepala madrasah mendayagunakan untuk kemajuan madrasah. Contoh: peserta didik yang besar merupakan kekuatan (*strenght*) bagi madrasah. Orang tua peserta didik bisa dijadikan investir dengan memberikan pinjaman dana, misalnya untuk pembangunan kantin madrasah. Kantin tersebut kemudian disewakan. Hasil sewa ini, sebagian untuk cadangan pengembalian pinjaman dan sebagian yang lain untuk pendapatan madrasah.

Selain itu prinsip-prinsip kewirausahaan juga dapat digunakan untuk peningkatan kompetensi guru. Di zaman teknologi, informasi dan komunikasi sekarang ini, kepala madrasah dengan kreativitas dan inovasinya mendorong guru untuk menciptakan proses belajar mengajar yang dinamis, yakni dengan kemampuan mengadopsi berbagai model atau metode pembelajaran yang baru. Misalnya dalam hal membaca permulaan, guru dapat menggunakan metode iqra'. Dengan metode ini kemampuan membaca permulaan siswa akan mengalami perkembangan yang pesat. Dalam hal berhitung, guru dapat menggunakan metode berhitung jarimatika atau jarimagic.

Untuk memperjelas kompetensi Kewirausahaan menurut PMA No.58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah yang kemudian diperbaharui oleh PMA No.24 Tahun 2018, berikut peneliti sajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2. 5
Standar Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kewirausahaan	1.1 menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat guna bagi madrasah, 1.2 bekerja keras untuk mencapai

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
		keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, 1.3 memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah, 1.4 pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah, serta 1.5 memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik. ⁷¹

5) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan bersosialisasi kepala madrasah baik Ketika di madrasah, dirumah maupun di masyarakat sebagai bagian dari anggota masyarakat. Kompetensi sosial yaitu bekerjasama dengan pihak lain guna kepentingan madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, serta memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain.⁷²

Kepala madrasah harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sosial budaya di mana ia berada dan menggali nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Hal ini mendorong kepala madrasah harus memiliki kemampuan sosial baik pada lingkungan internal madrasah , lingkungan masyarakat se- cara umum. Kemampuan ini meliputi: pertama, terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan

⁷¹ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

⁷² Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

memberi manfaat bagi madrasah . Kedua, mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Ketiga, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁷³

Kebutuhan madrasah yang belum terpenuhi oleh pemerintah perlu mendapatkan bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu menjalin kerja sama dengan berbagai pihak demi kepentingan madrasah. Kompetensi yang dibutuhkan tersebut dalam PMA No.58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah yang kemudian diperbaharui oleh PMA No.24 Tahun 2018 dinamakan kompetensi sosial.

Kompetensi sosial dalam PMA No.58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah yang kemudian diperbaharui oleh PMA No.24 Tahun 2018 terdiri atas: (1) bekerjasama dengan pihak lain guna kepentingan madrasah, (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, serta (3) memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain.⁷⁴

Madrasah supaya tidak dianggap sebagai menara gading (ivory tower) maka madrasah harus berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Ada beberapa kegiatan yang membutuhkan terutama di pedesaan partisipasi madrasah demi suksesnya kegiatan tersebut. Kegiatan tersebut diantaranya pembelajaran bagi buta aksara, kelompok belajar Paket A, B, dan C. Madrasah dapat berpartisipasi dengan menyediakan ruang kelas sebagai sarana belajar atau menyediakan guru sebagai tenaga pengajar.

Untuk memperjelas kompetensi sosial menurut PMA No.58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah yang kemudian diperbaharui

⁷³ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009).

⁷⁴ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

oleh PMA No.24 Tahun 2018, berikut peneliti sajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2. 6
Standar Kompetensi Sosial Kepala Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Sosial	1.1 bekerjasama dengan pihak lain guna kepentingan madrasah, 1.2 berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, serta 1.3 memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain. ⁷⁵

b. Manajerial Kepala Madrasah

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan:

- 1) Perencanaan (*planning*): Penganggaran (*budgeting*), pemrograman (*programming*), pengambilan keputusan (*decision making*), peramalan (*forecasting*);
- 2) Pengorganisasian (*organizing*): Penataan (*structuring*), *Assembling Resources*, penyusunan pegawai (*staffin*);
- 3) Penggerakan (*directing*): Koordinasi (*coordinating*), mengarahkan (*directing*), memerintah (*commanding*), memotivasi (*motivating*), memimpin (*leading*);
- 4) Pengawasan (*controlling*): Mengawasi (*monitoring*), mengevaluasi (*evaluating*), pelaporan (*reporting*) yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.⁷⁶

⁷⁵ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

⁷⁶George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2013), 16.

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala madrasah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala Madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya Madrasah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di madrasah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala Madrasah bertugas untuk membangun manajemen Madrasah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan madrasah.⁷⁷

Berdasarkan kelima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah peneliti mengkaji tentang kompetensi manajerial karena sesuai dengan fokus penelitian.

Madrasah merupakan organisasi pembelajar (*learning organization*) di mana madrasah selalu berhadapan dengan stake holder. stakeholder adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif.

Agar terbina hubungan yang baik antara madrasah dengan orang tua, madrasah dengan kantor/dinas yang membawahnya maka kepala madrasah harus mampu mengkomunikasikannya.

Setiap kegiatan yang melibatkan dua orang atau lebih pasti membutuhkan komunikasi. Pembagian kerja administrasi dalam manajemen pendidikan yang meliputi 6 substansi manajemen

⁷⁷Akmad Sudrajat, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, <http://andalas-comunity.blogspot.com/2008/06/kemampuan-manajerial-kepala-sekolah.html> Diakses pada tanggal 15 Agustus 2023

pendidikan juga memerlukan komunikasi. Keterampilan berkomunikasi sangat diperlukan dalam membina hubungan sosial.

Bagi kepala madrasah, kegiatan komunikasi bermanfaat, antara lain untuk: (a) penyampaian program yang disampaikan dimengerti oleh warga madrasah, (b) mampu memahami orang lain, (c) gagasannya diterima oleh orang lain, dan (d) efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu.

2. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah berasal dari dua kata yaitu kepala dan Madrasah kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang Madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pendidikan umum dan pendidikan Agama Islam. Jadi secara umum kepala Madrasah dapat diartikan pemimpin Madrasah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pendidikan umum dan pendidikan agama yang berlandaskan ajaran Islam.⁷⁸

Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷⁹

Rahman mengungkapkan bahwa “kepala Madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di Madrasah”.⁸⁰ Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud dapat melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga

⁷⁸Sri Damayanti, Profesionalisme kepala sekolah. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>

⁷⁹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta PT. Raja Grafindo Persada) 83

⁸⁰Rahman. Et., al. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. (Jatinangor Alqaprint, 2006).106

kependidikan.⁸¹ Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu Madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Jabatan kepala Madrasah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu Madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Menjadi seorang kepala Madrasah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala Madrasah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah. Kepala madrasah mempunyai peran dalam menentukan perubahan di sekolah. Selain itu, diperlukan berbagai solusi efektif untuk memperbaiki kondisi di sekolah.⁸²

Kepala madrasah adalah salah satu komponen penentu arah kebijakan dan memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan yang berkualitas pendidikan di sekolah. Menurut Adair John, kepala madrasah harus memiliki sifat-sifat berikut ini: 1) cakap dalam mengambil keputusan, 2) memiliki kekuatan, 3) humoris, 4) bersikap adil, 5) mempunyai tekad, 6) memberi teladan, 7) sehat jasmani, 8) mempunyai rasa bangga kepada sekolah, 9) setia terhadap

⁸¹Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

⁸² Mu'alimin Mu'alimin and Moh Anwar, "Transformational Leadership: The Practice of Principals in Islamic Schools," *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* (2022).

sekolah, 10) menyadari akan kewajiban, 11) tenang dalam menghadapi situasi yang tidak baik, 12) menjamin kenyamanan.⁸³

Kepemimpinan kepala madrasah yang mampu mempengaruhi masyarakat madrasah, mengelola sebuah madrasah dengan baik akan menghasilkan madrasah yang unggul, karena keunggulan suatu madrasah bisa dilihat dari hasil kepemimpinannya.

Untuk mewujudkan sekolah efektif hanya mungkin didukung oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif. Pandangan tersebut menganjurkan kepada para kepala sekolah untuk memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan secara cermat. Untuk menjadi kepala sekolah efektif maka sang kepala sekolah harus selalu melakukan studi tentang kepemimpinan efektif sebab dengan hal demikianlah kepala sekolah akan memperoleh kemajuan dalam bidang kepemimpinannya. Untuk memperoleh kesuksesan banyak jalan yang harus ditempuh, Adair menawarkan ada lima hal yang dapat dilakukan, yaitu:

- 1) Mengetahui diri sendiri dengan Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT),
- 2) Berusaha memiliki Kredibilitas, Akseptabilitas, Moralitas, dan Integritas.
- 3) Mempelajari prinsip-prinsip kepemimpinan,
- 4) Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan, dan
- 5) Belajar dari umpan balik.

Secara obyektif, kehidupan madrasah akan selalu mengalami perubahan sejalan dengan dinamika pembangunan. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus berupaya mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya dalam mengelola perubahan yang terjadi di madrasah. Melihat posisinya sebagai top leader, kepala

⁸³ John Adair, *How To Grow Leader* (USA: British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2007).

madrasah efektif akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan reformasi pendidikan pada tingkat madrasah.

b. Standar Kualifikasi Kepala Madrasah

Adapun secara rinci isi PMA No.58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah yang kemudian diperbaharui oleh PMA No.24 Tahun 2018 tersebut adalah calon Kepala Madrasah harus memenuhi persyaratan:

- 1) Beragama islam
- 2) Memiliki kemampuan baca tulis Al-Qur'an
- 3) Berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi
- 4) Memiliki pengalaman manajerial di Madrasah
- 5) Memiliki sertifikat pendidik
- 6) Berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat
- 7) Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 8 (delapan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah dan 4 (empat) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat
- 8) 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.
- 9) Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah
- 10) Tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- 11) Memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan

12) Diutamakan memiliki sertifikat kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah.⁸⁴

c. Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Berdasarkan PMA No.58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah yang kemudian diperbaharui oleh PMA No.24 Tahun 2018, tugas, fungsi dan tanggung jawab Kepala Madrasah yaitu:

1) Tugas Kepala Madrasah

- i. Melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.
- ii. Kepala madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru Madrasah.

2) Fungsi Kepala Madrasah

Kepala Madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi.

3) Tanggung jawab Kepala Madrasah

- a) Menyusun rencana kerja jangka menengah untuk masa 4 (empat) tahun
- b) Menyusun rencana kerja tahunan
- c) Mengembangkan kurikulum
- d) Menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan
- e) Menandatangani ijazah, surat keterangan hasil ujian akhir, surat keterangan pengganti ijazah, dan dokumen akademik lain
- f) Mengembangkan nilai kewirausahaan
- g) Melakukan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan⁸⁵

d. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah

⁸⁴ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

⁸⁵ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

Tony Bush membagi model kepemimpinan atas 9 model yaitu: 1. Manajerial; 2. Partisipatif; 3. Transformasional; 4. Interpersonal; 5. Transaksional; 6. *Postmodern*; 7. Kontingensi; 8. Moral; 9. Pembelajaran.⁸⁶ Berikut penjelasan 9 model kepemimpinan tersebut:

1) Model Kepemimpinan Manajerial

Model kepemimpinan manajerial berasumsi bahwa fokus seorang pemimpin adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan menggunakan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Otoritas dan pengaruh bersifat formal hierarkis dan birokratis. Kepemimpinan manajerial mengasumsikan bahwa fokus pimpinan sebaiknya adalah pada fungsi tugas dan perilaku dan jika fungsi-fungsi tersebut berkompetensi, kerja di dalam organisasi akan difasilitasi. Cadwell menganjurkan bahwa manajer sekolah atau kepala madrasah harus dapat mengembangkan dan mengimplementasikan proses siklik yang meliputi 7 fungsi manajerial yaitu: 1. Pengaturan tujuan; 2. Identifikasi kebutuhan; 3. Pengaturan prioritas; 4. Perencanaan; 5. Penentuan anggaran; 6. Implementasi; 7. Evaluasi.

Kepemimpinan manajerial berfokus pada pengelolaan aktivitas yang ada agar kepemimpinan kepala madrasah mencapai sukses daripada kepemimpinan visioner yang berfungsi untuk masa depan sekolah yang lebih baik.

2) Model Kepemimpinan Partisipatif

Model kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan diambil bersama-sama kelompok akan mendapat dukungan kelompok dalam pengimplementasian keputusan tersebut. Partisipasi mengundang kelompok. Kelompok yang diundang merasa dihargai dan dilibatkan. Keterlibatan akan menimbulkan sikap demokratis, meningkatkan keefektifan tim dan

⁸⁶ Tony Bush. *Leadership and Management Development in Education* (London: A Sage Publications Company, 2008).

lembaga, serta rasa bertanggungjawab. Rasa bertanggung jawab dapat menimbulkan rasa memiliki dan dapat menimbulkan turut memelihara.

Kepemimpinan partisipatif mengasumsikan bahwa proses pembuatan keputusan dalam kelompok sebaiknya menjadi Fokus utama dalam kelompok. Model ini didukung oleh tiga asumsi yaitu: 1. Partisipasi akan meningkatkan keefektifan organisasi; 2. Partisipasi didukung oleh prinsip demokrasi 3 dalam konsep manajemen berdasarkan wilayah kepemimpinan berpotensi tersedia untuk beberapa stakeholder yang sah.

3) Model Kepemimpinan Transformasional

Model Kepemimpinan transformasional adalah model yang komprehensif yang menggunakan pendekatan normatif. Model ini lebih sentralistik, lebih mengarahkan, lebih mengontrol sistem. Model ini cenderung berbuat sewenang-wenang karena kepemimpinan yang kuat, berani berkorban sebagai pahlawan, karismatik, dan konsisten dengan teman sejawat dalam berbagi nilai-nilai dan kepentingan kepentingan umum. Jika model ini berjalan optimal maka model ini melibatkan stakeholder dalam mencapai tujuan.

Kualitas pemimpin diukur dari kepuasan hati rakyat yang sudah dipimpin. Kualitas pemimpin tidak diukur dari citra yang dibuat. Seorang pemimpin adalah panutan bagi setiap yang dipimpin. Seorang pemimpin harus bertindak positif, berbudi pekerti luhur, dan beretika baik. Hal ini disebut dengan kualitas diri seorang pemimpin yang bermoral dan ideal. Kriteria sosok pemimpin ideal memiliki perilaku yang sesuai dengan cita-cita luhur Pancasila. Hal tersebut menampakkan perbuatan baik sesama manusia, sifat terpuji, pemikiran dan etika tidak dipengaruhi lingkungan. Hal ini nampak pada kemampuan menilai sikap sosial,

memiliki kepekaan terhadap norma masyarakat, dan mentaati hukum dan konstitusi Negara.⁸⁷

Leithwood menggambarkan kepemimpinan transformasional ke dalam delapan dimensi:

- a) Membangun visi sekolah.
 - b) Menentukan tujuan sekolah.
 - c) Menyediakan stimulasi intelektual.
 - d) Menawarkan dukungan individual.
 - e) Memodelkan praktek yang baik dan nilai-nilai organisasi yang penting.
 - f) Menunjukkan ekspektasi yang terbaik.
 - g) Menciptakan budaya sekolah yang produktif.
 - h) Mengembangkan struktur untuk membantu pengembangan partisipasi dalam keputusan sekolah.
- 4) Model Kepemimpinan Interpersonal

Model kepemimpinan interpersonal lebih menekankan pada hubungan dengan teman sejawat dan hubungan antar pribadi. Model ini lebih mengutamakan pendekatan pribadi dalam mempengaruhi pengikutnya.

- 5) Model Kepemimpinan Transaksional

Model kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dengan pengikut Berdasarkan kesepakatan nilai atau proses pertukaran transaksi terutama uang. Transaksi diharapkan menguntungkan kedua belah pihak. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional dapat menimbulkan money politik dalam pemilihan pemimpin dan pemilihan kontraktor suatu proyek.

Kepemimpinan transaksional Adalah kepemimpinan yang mempengaruhi orang lain berdasarkan pada pertukaran beberapa sumber-sumber yang berharga Berdasarkan kesepakatan. Definisi

⁸⁷ St Rodliyah, *Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan Dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas Dan Bermoral, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol. 4, 2019.

Miller and Miller merujuk pada kepemimpinan transaksional sebagai proses pertukaran. Esensi dari kepemimpinan transaksional adalah kesepakatan antara pemimpin dengan yang dipimpin yang saling menguntungkan. Dengan kata lain, pemimpin dapat bagian apa yang dipimpin dapat kebagian apa.

6) Model Kepemimpinan *Postmodern*

Model kepemimpinan *postmodern* mengizinkan menggunakan kepemimpinan demokratis. Fokusnya pada visi yang dikembangkan oleh pemimpin. Pemimpin harus penuh perhatian pada budaya dan lambang-lambang makna yang dibentuk oleh individu atau kelompok. Model ini juga berfokus pada interpretasi individu.

Keough & Tobin mengatakan bahwa budaya *post modern* saat ini menyelenggarakan keberagaman kebenaran subjektif sebagai pengalaman dan gemar akan kehilangan kekuasaan Absolut. Mereka mengidentifikasi beberapa hal kunci dari postmodern: 1. Bahasa tidak merefleksikan kenyataan; 2. Kenyataan itu tidak ada terdapat keberagaman kenyataan; 3. Beberapa situasi terbuka untuk beberapa interpretasi; 4. Situasi harus dimengerti pada level lokal dengan perhatian khusus pada keberagaman. Model *postmodern* memberikan sedikit petunjuk cara pemimpin yang diharapkan untuk mengoperasikan kepemimpinannya.

7) Model Kepemimpinan Kontingensi

Model kepemimpinan kontingensi lebih fokus pada situasi. Model kepemimpinan kontingensi mengevaluasi cara menyesuaikan perilakunya dengan lingkungan.

8) Model Kepemimpinan Moral

Model kepemimpinan moral berfokus pada nilai-nilai, kepercayaan kepercayaan dan etika. Model ini berdasarkan rasional normatif, rasional berdasarkan pertimbangan benar atau salah.

Kepemimpinan moral mengasumsikan bahwa Fokus utama dalam kepemimpinan sebaiknya pada nilai, kepercayaan dan etika pimpinan. Kekuasaan dan pengaruh dijabarkan dari konsep definisi dari yang benar dan baik.

Kategori kedua dari Webtoon HAM adalah kepercayaan moral, kapasitas untuk bertindak dalam suatu cara yang konsisten dengan sistem etika dan konsisten sepanjang waktu. Pemimpin dengan kepercayaan moral adalah seseorang yang dapat: 1. Menunjukkan konsistensi sebab akibat antara prinsip dan praktek; 2. Menerapkan prinsip ke dalam situasi Baru; 3. Menciptakan berbagai pemahaman dan kosakata umum; 4. Menjelaskan dan menentukan keputusan dalam hal moral; 5. Menjaga prinsip sepanjang waktu; 6. Menginterpretasikan ulang dan menyatakan kembali prinsip jika perlu.

9) Model Kepemimpinan Intruksional

Kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan pada pembelajaran oleh guru kepada siswanya. Target adalah kualitas pembelajaran siswa melalui gurunya. Peningkatan kualitas pembelajaran membutuhkan pendekatan ke pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada kepemimpinan instruksional. Hal ini berarti berusaha untuk mengubah pola pikir pemimpin untuk memperhatikan proses belajar dan mengajar sehingga pusat dari peran mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Blaze and Blast terhadap 800 kepala sekolah dasar menengah Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas di Amerika Serikat menentukan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif mengandung tiga aspek yaitu: 1. Banyak berdiskusi dengan guru; 2. Mendukung pengembangan keprofesionalan guru berkelanjutan; 3. Memperkuat refleksi guru terhadap rasa tes pembelajaran. Penelitian yang dilakukan 2002 terhadap kepala sekolah dasar di Inggris dan Wales

menemukan bahwa terdapat tiga strategi khusus dalam meningkatkan proses pembelajaran yaitu: 1. Pemodelan atau pemberian contoh 2 pemantauan atau sering di pantau kegiatan di dalam kelas 3 dialog dan diskusi.

3. Kajian Tentang Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru.

Pengertian Kinerja Organisasi atau lembaga dapat mewujudkan keberhasilannya dengan usaha-usaha yang telah dilakukan oleh pengelolanya. Usaha-usaha yang dilakukan berbentuk pengembangan organisasi, perbaikan sistem kerja, prestasi kerja (Kinerja) dan sebagainya. Istilah kinerja di maksudkan bahwa seseorang agar dapat mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian, yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan hati.⁸⁸

Pengertian kinerja ada bermacam-macam, ada yang mengatakan prestasi kerja atau pelaksanaan. Pada prinsipnya kinerja dapat disimpulkan sebagai kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu unit/divisi bagi pencapaian tujuan perusahaan/Instansi Pemerintah.

Dari keterangan diatas dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi; dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga pada tingkat divisi/unit penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk : a) Menentukan kontribusi suatu unit/divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, b) memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit/divisi dalam perusahaan, c) memberikan motivasi bagi manajer unit/divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum.Sementara pada tingkat individual karyawan penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk : a) Membedakan tingkat kinerja setiap karyawan, b) pengambilan

⁸⁸ Filippo Edwin, *Manajemen Personal, Terjemahan oleh Mas'ud* (Jakarta, Erlangga, 1993),19

keputusan administrasi seperti; seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, termination, kenaikan gaji, c) pemberian pinalti seperti; bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian. Para ahli telah banyak memberikan definisi terhadap kinerja, diantaranya adalah kinerja merupakan sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalannya.

Kinerja adalah proses usaha menuju kearah terpenuhinya persyaratan suatu jenis model pekerjaan ideal berkemampuan, mendapat perlindungan, memiliki kode etik profesionalisasi, serta upaya perubahan struktur jabatan sehingga dapat direfleksikan model professional sebagai jabatan elit.

Sedangkan guru adalah merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar-mengajar. Dengan kata lain, untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kinerja mengajar guru.

Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran,

melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.⁸⁹

Robert M. Gagne mengemukakan bahwa kinerja guru dapat diukur dari kemampuan seorang guru untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja guru mencakup aspek: 1) perencanaan program belajar mengajar, 2) pelaksanaan proses belajar mengajar, 3) penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, 4) pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta 5) penilaian hasil belajar.⁹⁰

Guru dan Tenaga Kependidikan memegang peranan penting dalam menyiapkan generasi muda yang mampu menghadapi berbagai tantangan zaman. Guru-guru disekolah adalah pendidik. Pemimpin-pemimpin pramuka juga pendidik. Para kiai di pondok-pondok pesantren juga pendidik, para pastor dan biara-biara, bahkan biksu-biksu itu semua juga pendidik. Pendidik di lingkungan keluarga adalah orang tua dari anak-anak yang biasanya disebut dengan sebutan ayah ibu. Di masyarakat penyebutan pendidik dengan sebutan tutor, fasilitator, atau instruktur. Guru seringkali dipakai dilingkungan pendidikan formal. Guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggungjawab untuk membimbing dan membina anak didik, baik secara individual maupun klasikal, di sekolah maupun diluar sekolah.⁹¹

Pendidik adalah seorang dewasa yang bertanggungjawab memberi bimbingan dan bantuan kepada peserta didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaan, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah SWT, dan khalifah di muka bumi ini, sebagai makhluk sosial dan sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri. Pendidik juga bisa diartikan setiap orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain untuk mencapai tingkat kemanusiaan yang lebih tinggi.⁹² Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing,

⁸⁹Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta UU No.20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS (Bandung: Citra Umbara, 2006), hlm.: 26.

⁹⁰ Siemze Joen, Purnamawati, Amiruddin, *Kinerja Guru, Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru* (Palu: Magama (Anggota IKAPI), 2022), 12.

⁹¹ St. Rodliyah, *Pendidikan dan Ilmu Pendidikan* (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 100.

⁹² Imam Barnadib, *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis* (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), 67.

mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah sesuai yang termaktub dalam UU RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang guru dan dosen.⁹³ Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.⁹⁴

Dalam ketentuan umum Undang-undang Sisdiknas, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widiaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.⁹⁵ Guru adalah pendidik, yang memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini yang meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.⁹⁶ Guru memegang peranan penting dalam kegiatan proses kegiatan belajar mengajar di sekolah, peran utama ini mengharuskan guru melaksanakan kewajibannya secara bersungguh-sungguh dengan penuh rasa tanggung jawab yang didasarkan pada kualifikasi keilmuan yang dimilikinya. Oleh karena itu keberhasilan proses pembelajaran menjadi tanggung jawab utamanya. Berkaitan dengan tugas dan profesinya, guru harus mengetahui, serta memahami nilai-nilai, serta berusaha berperilaku dan berbuat sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku.

b. Tugas dan Kewajiban Guru

Keberadaan guru bagi suatu bangsa amatlah penting, apalagi suatu bangsa yang sedang membangun, terlebih bagi kehidupan bangsa ditengah-tengah pelintasan zaman dengan teknologi yang kian canggih dan segala perubahan serta pergeseran nilai yang cenderung memberi nuansa kehidupan yang menuntut ilmu dan seni dalam kadar dinamik

⁹³ UU RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang guru dan dosen.

⁹⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*.

⁹⁵ Anwar Arifin, Memahami Paradigma Baru Pendidikan Nasional Dalam Undang-undang Sisdiknas, (Jakarta: Depag, 2003)

⁹⁶ Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan.

untuk dapat mengadaptasikan diri. Guru memiliki tugas, baik yang terikat dengan dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila kita kelompokkan ada tiga jenis tugas guru, yakni : (a). Tugas dalam bidang Profesi, (b). Tugas kemanusiaan, (c). Tugas dalam bidang Kemasyarakatan.⁹⁷

Guru juga harus bertanggungjawab terhadap segala tindakannya dalam pembelajaran di sekolah, dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sebagai seorang pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh setiap pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan undang-undang.

Kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator (1) kemampuan menyusun rencana dan program pembelajaran, (2) kemampuan melaksanakan pembelajaran, (3) kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi (4) kemampuan melaksanakan program pengayaan dan, (6) kemampuan melaksanakan program remedia⁹⁸. Sedangkan Jacques Delors (1998), menyebutkan guru tidak terbatas pada transmisi informasi atau pengetahuan akan tetapi memerlukan kemampuan penyajian pengetahuan dalam bentuk penyelesaian masalah dalam konteks tertentu dan menempatkan masalah dalam persepektif, sehingga pelajar dapat menghubungkan solusi untuk menyelesaikan masalah yang lebih luas dengan pemahaman pada kemandirian.⁹⁹ Dengan demikian kinerja guru adalah mengerjakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab sebagai guru.

⁹⁷ Ahmad Sopian. 2016. Tugas, Peran dan Fungsi Guru dalam Pendidikan. Jurnal Tarbiyah Islamiyah

⁹⁸ Khairiyah, 2020. Kinerja Guru. Bengkulu: CV. Zigle Utama

⁹⁹ Jacques Delors, (1998). Learning: The Treasure Within, Report to UNESCO Of International Commission On Education For The Twinty –First Century, UNESCO: Publishing/ The Australian National Commission For UNESCO.

Pengembangan ketenagaan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga yang berada dalam suatu unit organisasi. Lima macam upaya itu melalui beberapa hal, di antaranya adalah; (1) pendidikan dan latihan (*inservice training*), pendidikan dan pelatihan adalah unsur utama dalam proses pengembangan pegawai (guru). Pendidikan disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk menerapkannya dimasa yang akan datang, (2) tugas belajar, (3) formasi dalam arti penempatan pada jabatan yang lebih dari semula, (4) pemindahan jabatan, (5) pemindahan lapangan dan pemindahan wilayah (*tour of duty and tour of area*), usaha-usaha lain dalam bentuk seminar, work shop, konferensi, rapat dinas dalam berbagai bentuk. Dalam hal ini perlu diperhatikan data mengenai rata-rata ijazah dan usaha promosi guru.¹⁰⁰

Latihan dalam jabatan terdiri dari latihan jabatan staf yang diberikan kepada para staf pimpinan atau para pembantu pimpinan, latihan jabatan lini yang diberikan pada para pimpinan lini, dan latihan jabatan pimpinan yang diberikan kepada para pegawai yang menduduki jabatan kepala dan wakil kepala kantor, biro dan sebagainya.¹⁰¹

Dalam mengembangkan kinerja guru harus ada pemeliharaan, pemeliharaan ketenagaan ialah usaha-usaha untuk menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomi maupun social psychologis para guru. Yang termasuk dalam berbagai usaha pemenuhan kebutuhan tersebut di atas antara lain; gaji, tunjangan kesejahteraan, pemeliharaan kesehatan maupun keselamatan fisik dan mental pegawai, perlakuan yang adil dan wajar, penghargaan terhadap setiap prestasi, perwujudan semangat kekeluargaan, persaudaraan dan kerja sama.

¹⁰⁰ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 1999), 28

¹⁰¹ Wursanto. 1988, *Manajemen Kepegawaian 2*, (Yogyakarta: Kanisius, 1988). 86-92

Fungsi pemeliharaan/perawatan (*maintenance*) berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan guru yang produktif dan profesional. Perawatan dapat dilakukan melalui berbagai program, misalnya: perlindungan K3 (kesehatan dan keselamatan kerja), kesejahteraan, pembagian kerja dan pemberdayaan kompetensi yang adil, dan perencanaan karir dan sebagainya.¹⁰²

Tujuan utama peningkatan mutu kinerja guru adalah (1) Meningkatkan kompetensi guru, (2) meningkatkan kinerja guru, (3) memotivasi guru dalam meningkatkan potensi diri, (4) meningkatkan kualitas hasil pembelajaran Target yang ingin dicapai dari program peningkatan kinerja guru adalah guru memiliki kinerja yang baik. Kinerja guru dapat diukur dengan empat belas indikator kriteria kinerja guru. Indikator tersebut adalah (1) menguasai karakteristik peserta didik, (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (3) pengembangan kurikulum, (4) kegiatan pembelajaran yang mendidik, (5) pengembangan potensi peserta didik, (6) komunikasi dengan peserta didik, (7) penilaian dan evaluasi, (8) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan Indonesia, (9) menunjukkan pribadi yang dewasa, (10) etos kerja, tanggung jawab, dan rasa bangga menjadi guru, (11) bersikap inklusif, objektif, serta tidak diskriminatif, (12) komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidik, orang tua peserta didik dan masyarakat, (13) menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, dan (14) mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan reflektif.¹⁰³

c. Penilaian Kinerja Guru

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan diatas, diperlukan sistem penilaian tenaga kependidikan secara transparan, objektif, dan akurat, adalah dilakukannya proses penilaian atau

¹⁰² Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber*,... 85-86

¹⁰³ Masrum, *Kinerja Guru Profesional* (Purbalingga: Cv. Eureka Media Aksara, 2021).

pengontrolan. Penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan madrasah.¹⁰⁴

Penilaian ketenagaan adalah untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (*managerial supervision*) hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah kerja (mutasi). Fungsi *controlling* diarahkan untuk mengatur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator dalam hal ini adalah kepala Madrasah terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan: (1) keterampilan dalam mengajar; (2) bersifat seobyektif mungkin; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru.

Kepala Madrasah sebagai seorang evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru, dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Menurut Ronald T.C. Boyd ada beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya:

1) Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*)

Mengobservasi kegiatan kelas dalam hal ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran

¹⁰⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah,....* 157

secara representative tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*)

- 2) Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan-catatan dalam kelas

Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-catatan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauh mana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan testing (evaluasi).

- 3) Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi.

Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti: siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan *self evaluation* akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala Madrasah dan pengawas.¹⁰⁵

Diantara format penilaian yang sering digunakan dalam melakukan penilaian terhadap perkembangan guru khususnya yang berstatus PNS oleh kepala Madrasah adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Format penilaian ini telah dibakukan dan berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dengan adanya penilaian itu, maka setiap guru akan mengetahui kelebihan dan

¹⁰⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...* 167

kekurangannya, sehingga diharapkan dapat membangkitkan dorongan untuk melakukan perbaikan.¹⁰⁶

Adapun aspek yang dinilai dalam DP3 adalah: (a) kesetiaan (terhadap Pancasila, UUD 1945, Negara dan pemerintah), (b) prestasi kerja, (c) tanggung jawab, (d) ketaatan, (e) kejujuran, (f) kerja sama, (g) prakarsa (inisiatif), (h) kepemimpinan (bagi yang menjabat pimpinan). Penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan pada setiap akhir tahun. Setiap hasil evaluasi seyogyanya dilaporkan agar dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya. Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator: (a) penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak; (b) penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru; (c) menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi; (d) menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik; (e) memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan.

Secara umum sistem penilaian tenaga kerja (guru) bermanfaat untuk: 1) Sumber data untuk perencanaan tenaga pendidik, dan kegiatan pengembangan jangka panjang. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong kearah kemajuan, dan kemungkinan meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kependidikan. 2) Bahan informasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan.¹⁰⁷ 3) Mendorong peningkatan prestasi kerja. 4) Sebagai pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. 5) Untuk kepentingan mutasi pegawai. 6) Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan. 7) Membantu para pengawas menentukan rencana karirnya.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Hendyat Sutopo, *Administrasi Manajemen*.... 145

¹⁰⁷ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*...,159

¹⁰⁸ Siagian. Sondang. P, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara,1992), 227-228.

Dari uraian diatas, kepala Madrasah dapat memotivasi guru sehingga guru merasa mampu dan yakin untuk melaksanakan program-program madrasah, dapat memimpin dan mengarahkan guru-guru dengan baik, dapat mendorong guru-guru untuk mengembangkan profesionalisme sesuai dengan bidangnya, serta dapat mendorong guru bekerja dengan tujuan untuk pencapaian prestasi

4. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Setelah disahkannya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah (Otda) kemudian ditindak lanjuti dengan PP. Nomor 25 tahun 2000, kemudian disempurnakan dengan UU nomor 32 Tahun 2004, kemudian diperbaharui dengan UU nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang berimplikasi terhadap otonomisasi pendidikan, Madrasah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola madrasahnyanya sendiri.

Otonomi yang lebih besar dari institusi Madrasah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel Madrasah yang lebih berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan, yang perlu diperhatikan seperti transparansi, akuntabilitas, fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan stakeholders, penyederhanaan birokrasi, dan penyaluran aspirasi dengan sistem *bottom up*, serta penerapan manajemen terbuka (*open management*).

Oleh sebab itu, kedudukan kepala Madrasah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi Madrasah yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepala Madrasah sebagai pemimpin puncak (*top leader*) di Madrasah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola Madrasah dan sekaligus bertanggung jawab atas keberhasilan Madrasah yang bersangkutan. Namun demikian, bukan berarti komponen lain yang terkait di Madrasah diabaikan, melainkan sebagai satu kesatuan

yang utuh dan tidak terpisahkan dalam upaya mencapai fungsi tertentu sebagaimana diharapkan.

Dengan demikian, dalam kerangka pelaksanaan otonomisasi pendidikan khususnya di madrasah, paling tidak ada dua hal penting yang perlu mendapatkan perhatian secara signifikan, yaitu kompetensi manajerial kepala Madrasah dan peningkatan kinerja para guru. Kompetensi manajerial kepala Madrasah merupakan kecakapan (*skill*) yang dimiliki oleh seorang kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di madrasahnyanya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kompetensi manajerial kepala Madrasah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah. Tugas dan tanggung jawab kepala Madrasah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, mulai dari perencanaan, pembinaan, pengembangan, hingga evaluasi terhadap seluruh bidang garapan lembaga Madrasah yang bersangkutan. Bidang garapan lembaga pendidikan di Madrasah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan Madrasah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di Madrasah tersebut seperti unit kantin, poliklinik, asrama siswa, koperasi, dan lain-lain. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala Madrasah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kompetensi manajerial.

Melihat kompetensi kepala Madrasah diatas, bisa diambil kesimpulan bahwa meningkatnya kinerja guru sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala Madrasah dalam mengelola tenaga pendidik. Dalam hal ini peningkatan produktifitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja guru di Madrasah melalui aplikasi beberapa konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia. Manajemen perhatiannya

pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.¹⁰⁹

a. Perencanaan Kinerja Guru

Adapun langkah-langkah peningkatan kinerja guru yang dapat dilakukan oleh kepala Madrasah melalui aplikasi unsur/fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Perencanaan sumber daya manusia menghimpun dan menggunakan informasi untuk mendukung keputusan-keputusan yang melalui investasi sumber-sumber daya dalam kaitannya dengan aktivitas sumber daya manusia.¹¹⁰

Perencanaan peningkatan kinerja guru merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya organisasi (madrasah), dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan.

Perencanaan guru adalah proses kegiatan penentuan kebijaksanaan dan perkiraan jumlah kebutuhan personalia untuk jangka waktu tertentu menurut bidang-bidang kegiatan yang terdapat dalam suatu organisasi. Perencanaan personalia dalam hal ini guru adalah meliputi jumlah dan jenis keahlian atau keterampilan orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu yang dalam jangka panjang akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi (madrasah).¹¹¹

Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan dalam proses manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan menyusun rancangan sekitar guru madrasah. Perencanaan guru menyangkut

¹⁰⁹Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung CV. Alfabeta, 2008), 1

¹¹⁰Danang Sunyoto, *Managemen sumber daya manusia*, (Yogyakarta: CAPS, 2012),35

¹¹¹Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung : CV. Alfabeta, 2008), : 82

penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan madrasah. Dalam hal ini dirancang atas dasar *job analysis, job discription, job spesification, dan job evaluation*.¹¹²

Adapun hal-hal yang harus diperhatikan oleh kepala Madrasah sebagai manajer dalam proses perencanaan guru antara lain: 1) berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh madrasah, 2) berapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan berapa orang yang dibutuhkan pada setiap jenis keahlian, dan 3) upaya menempatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu.¹¹³ Dalam merencanakan kinerja guru, para pengambil kebijakan (*policy makers*) dalam hal ini kepala Madrasah menurut Udin Syaifudin Sa'ud harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Perencanaan pendidikan harus mengutamakan nilai-nilai manusiawi, karena pendidikan itu membangun manusia yang harus mampu membangun dirinya dan masyarakatnya.
- 2) Perencanaan pendidikan harus memberikan kesempatan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik seoptimal mungkin
- 3) Perencanaan pendidikan harus memberikan kesempatan yang sama bagi setiap peserta didik.
- 4) Perencanaan pendidikan harus komprehensif dan sistematis dalam arti tidak praktikal atau segmentaris tapi menyeluruh dan terpadu serta disusun secara logis dan rasional serta mencakup berbagai jalur, jenis dan jenjang pendidikan
- 5) Perencanaan pendidikan harus berorientasi pada pembangunan, dalam arti bahwa program pendidikan haruslah ditujukan untuk membantu mempersiapkan man power (SDM) yang dibutuhkan oleh berbagai sektor pembangunan.

¹¹² Tjutju Yuniarsih, dan Suwatno, *Manajemen Sumber....*, 82

¹¹³ Yuniarsih, dan Suwatno, *Manajemen Sumber*.56.

- 6) Perencanaan pendidikan harus dikembangkan dengan memperhatikan keterkaitannya dengan berbagai komponen pendidikan secara sistematis.
- 7) Perencanaan pendidikan harus menggunakan resources secermat mungkin karena resources yang tersedia adalah langka.
- 8) Perencanaan pendidikan harus berorientasi masa depan, karena pendidikan adalah proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan.
- 9) Perencanaan pendidikan harus kenyal dan responsif terhadap kebutuhan yang berkembang dimasyarakat tidak statis tapi dinamis
- 10) Perencanaan pendidikan haruslah merupakan sarana untuk mengembangkan inovasi pendidikan hingga pembaharuan terus menerus berlangsung.¹¹⁴

Perencanaan tenaga pendidik merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga pendidik, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan tenaga pendidik yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis jabatan untuk memperoleh diskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan).

Informasi tersebut sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga pendidik yang di butuhkan, dan juga akan menghasilkan spesifikasi pekerjaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan zaman. Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga pendidik (guru) yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

¹¹⁴Udin Syaifudin Sa'ud, dkk, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), 13

Dasar pertimbangan dan proses perencanaan sumber daya guru di Madrasah dengan pengadaan tenaga pendidik merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik pada suatu lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan maka dilakukan kegiatan rekrutmen.¹¹⁵

Pengadaan ketenagaan adalah usaha yang dilakukan untuk mengisi jabatan tertentu yang masih kosong, baik akibat pembentukan unit baru yang menyebabkan timbulnya kegiatan yang memerlukan pelaksana-pelaksana, maupun sebagai akibat terjadinya mutasi atau pergantian pegawai mulai dari penerimaan, pengangkatan, dan penempatan yang selanjutnya masih dapat diperinci lagi menjadi langkah-langkah pengadaan yang lebih detail. Rumusan yang lebih teknis dan menurut pedoman umum administrasi kepegawaian dan lingkungan departemen Pendidikan dan Kebudayaan (P&K) sebagai berikut: “pengadaan pegawai adalah proses kegiatan yang mengisi formasi yang lowong mulai perencanaan, pengumuman pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan menjadi pegawai negeri”. Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan mengenai pengadaan guru, yaitu: analisis jabatan, sumber-sumber tenaga kerja dan seleksi.

George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Slamet mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan analisis jabatan adalah proses penyelidikan secara mendalam mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan diperlukan untuk:

- 1) Memperoleh gambaran mengenai segala macam karakteristik, fisik, mental, pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang harus dimiliki oleh seorang untuk menjalankan suatu jabatan dengan baik.
- 2) Menyusun rencana pendidikan dan latihan yang perlu dilakukan dalam mengajarkan suatu pekerjaan pada pegawai baru.

¹¹⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, 153

- 3) Memperoleh informasi untuk menilai jabatan, memperbaiki syarat-syarat pekerjaan, merencanakan organisasi, pemindahan, dan promosi.¹¹⁶

Menurut Mulyasa, Seleksi dapat dilakukan dengan cara: Persiapan menerima para pelamar yang akan mengikuti seleksi, menyelenggarakan berbagai macam tes, wawancara, Penelitian latar belakang pelamar, evaluasi medis, Penelitian pendahuluan tentang kecakapan, pengetahuan, dan keterampilan, pelamar, pengambilan keputusan, apakah lamaran diterima atau ditolak, Dan harus berdasarkan mutu, dan sejalan dengan semangat otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan.¹¹⁷

b. Pengembangan Kinerja Guru

Sebagai suatu organisasi, dalam Sekolah terdapat kerja sama kelompok orang (kepala sekolah, guru, Staf dan siswa) yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua komponen yang ada di sekolah merupakan bagian yang integral, artinya walaupun dalam kegiatannya melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi masing-masing tetapi secara keseluruhan pekerjaan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi sekolah. Sebagai salah satu anggota Organisasi Sekolah, Tenaga pendidik/guru menduduki peran yang amat penting dalam proses pendidikan dan pembelajaran dalam mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan.¹¹⁸

Sebagaimana diketahui, Salah satu bidang penting dalam Administrasi/Manajemen Pendidikan adalah berkaitan dengan Personil/Sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu Pendidik seperti guru maupun tenaga Kependidikan seperti

¹¹⁶Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*. (Yogyakarta: Kanisius, 1997), 49-52.

¹¹⁷E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*,129

¹¹⁸ Dede Setiawan, Abdul Fajar, Siti Qomariyah, "Peran Kerjasama Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MTs YLPI Ibaadurrahman", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol.3 No.2 (Agustus, 2023), 135-155.

tenaga Administratif.¹¹⁹ Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya, ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni yang menyatakan bahwa:

”Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans”

Hal ini menunjukkan bahwa masalah sumberdaya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumberdaya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah, dan diantara SDM tersebut yang paling berhubungan langsung dengan kegiatan pendidikan/pembelajaran adalah Guru, sehingga bagaimana kualitas kinerja Pendidik/Guru dalam proses pembelajaran akan memberikan dampak yang sangat besar bagi kualitas hasil pembelajaran, yang pada akhirnya akan menentukan pada kualitas lulusannya.

Seorang guru mau menerima sebuah pekerjaan sebagai pendidik, jika ia mempersiapkan diri dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan yang dituntut oleh organisasi (sekolah).¹²⁰ Dan dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kualitas kinerja mereka merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan bagi keberhasilan proses pendidikan di Sekolah. Oleh karena itu perhatian pada pengembangan kinerja guru untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, apalagi apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan, dan hal ini tentu

¹¹⁹ Baslini, ”Peran, Tugas dan Tanggung Jawab Manajemen Pendidikan”, *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, Vol. 2 No.2 (Januari, 2022), 109-115.

¹²⁰ Larlen, ”Persiapan Guru Bagi Proses Belajar Mengajar”, *Pena*, Vol. 3 No.1 (Juli, 2013), 81-91.

saja akan berimplikasi pada makin perlunya peningkatan kualitas kinerja guru.

Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang Guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut.¹²¹

Dengan pemahaman mengenai konsep kinerja sebagaimana dikemukakan di atas, maka akan nampak jelas apa yang dimaksud dengan kinerja guru. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu, dan hal ini jelas bahwa pekerjaan sebagai guru tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang, tanpa memiliki keahlian dan kwalifikasi tertentu sebagai guru. Kinerja Guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya di sekolah khususnya dalam proses pembelajaran dalam konteks sekarang ini memerlukan pengembangan dan perubahan kearah yang lebih inovatif, kinerja inovatif guru menjadi hal yang penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan/pembelajaran.¹²²

Kinerja inovatif seorang guru dalam upaya mencapai proses belajar mengajar yang efektif dan fungsional bagi kehidupan seorang siswa jelas perlu terus dikembangkan.¹²³ Sehubungan dengan hal

¹²¹ Hendri Rohman, "Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru", *Jurnal Madinasika Manajemen dan Keguruan*, Vol. 1 No.2 (April, 2020), 92-102.

¹²² Intan Indria Hapsari, Mamah Fatimah, "Inovasi Pembelajaran Sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Guru di SDN 2 Setu Kulon", *Prosiding dan Webinar Standarisasi Pendidikan Sekolah Dasar Menuju Era Human Society 5.0*, (Juni, 2021), 187-194.

¹²³ Hapsari, Fatimah, "Inovasi Pembelajaran....", 194.

tersebut perlu dikaji berbagai faktor yang mungkin turut mempengaruhi kinerja seorang guru.

Menurut McCall hal-hal yang perlu dilakukan guru dalam memperbaiki pembelajaran adalah:

Focus first on the students and are very attentive to who they are. Know that bare walls are teachers but walls covered with interesting and colourful materials are better teachers.... More interested in the quality of learning than in the quantity of information ingested and regurgitated. Try to use fresh materials instead of second-hand commercial stuff. Engage other teachers in the constant search for new and fresh material. Are noted for taking their students seriously but not themselves.

Upaya untuk memperbaiki secara terus menerus kualitas pembelajaran perlu menjadi suatu sikap profesional sebagai pendidik, ini berarti bahwa upaya untuk mengembangkan hal-hal yang inovatif mesti menjadi concern guru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan demikian, kreativitas dan kinerja inovatif menjadi amat penting, terlebih lagi dalam konteks globalisasi dewasa ini yang penuh dengan persaingan dalam berbagai bidang kehidupan, sehingga Kinerja inovatif termasuk bagi guru perlu terus di dorong dan dikembangkan, terlebih lagi bila mengingat berbagai tuntutan perubahan yang makin meningkat.

Dengan mengacu pada uraian tentang kinerja inovatif sebagaimana dikemukakan terdahulu, maka yang dimaksud kinerja inovatif (*Innovative Performance*) guru adalah kinerja yang dalam melaksanakannya disertai dengan penerapan hal-hal baru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, ciri kinerja atau tugas-tugas yang harus dikerjakan menggambarkan ciri/feature atau kegiatan kinerja yang harus dilaksanakan oleh guru, sedangkan inovatif merupakan sifat yang menggambarkan kualitas bagaimana guru melaksanakan tugas dengan inovatif atau dengan memanfaatkan serta mengaplikasikan hal-hal baru, baik berupa ide, metode, maupun

produk baru dalam melaksanakan pekerjaan guna meningkatkan kualitas pendidikan/pembelajaran.

Dengan pemahaman seperti itu, maka kinerja inovatif guru merupakan kinerja yang menerapkan hal-hal baru dalam melaksanakan peran dan tugas yang diemban oleh guru tersebut, oleh karena itu, maka pemahaman kinerja inovatif guru perlu dilihat dalam konteks pelaksanaan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan guru sebagai pendidik di sekolah.

c. Penilaian kinerja Guru

Kinerja baik secara individu maupun organisasi mempunyai peran yang besar dalam keberlangsungan organisasi menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat, setiap organisasi perlu memperhatikan bagaimana upaya untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberi kontribusi optimal bagi meningkatnya kinerja organisasi. Dengan demikian perhatian pada kinerja harus menjadi fokus dan semangat organisasi sebagaimana dikemukakan oleh *Peter F Drucker* yang dikutip oleh V.P. Michael (1989:30) *“The focus of the organization must be on performance. The first requirement of the spirit of organization is high performance standard, for the group as well as for each individual”*

Untuk itu organisasi perlu memahami bagaimana kondisi kinerja pegawai untuk dapat melakukan pengelolaan dan pengembangan bagi kepentingan organisasi, untuk itu diperlukan suatu penilaian kinerja dalam rangka tersebut. Penilaian Kinerja merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja suatu organisasi, dalam tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan Sumberdaya Manusia, baik itu kebijakan penggajian, promosi, demosi dan sebagainya. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dalam pekerjaannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Dengan penilaian kinerja dapat diketahui bagaimana prestasi kerja pegawai, kinerja yang terjadi, serta potensi-potensi yang mungkin dapat dikembangkan bagi kepentingan organisasi.

Dengan demikian, penilaian Kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Secara umum perlunya penilaian kinerja menurut Gary Dessler adalah untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji dan memberi peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan/pegawai.¹²⁴ Adapun tujuan dari penilaian kinerja Castetter menyatakan sebagai berikut:

“most of the purpose of evaluation can be grouped into the five following categories: (a) determine personnel employment status, (b) implement personnel action, (c) improve individual performance, (d) achieve organizational goals, and (e) translate the authority system into control that regulate performance.”

Mengetahui kondisi yang ada dari kinerja pegawai serta bagaimana meningkatkan kinerja mereka merupakan hal penting dalam upaya meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan adanya penilaian kinerja, manajemen organisasi dapat mengelola Sumber Daya manusia secara efektif dan efisien, serta dapat ditentukan pengembangan SDM yang bagaimana yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Sementara itu menurut Ahmad S Ruky menyebutkan bahwa penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan: Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok, Mendorong kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan yang

¹²⁴ Yuyu Kusdiana, "Kepemimpinan dan Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Perusahaan Umum (PERUM) Jaminan Kredit Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru)", *Jurnal Al-Iqtishad*, Edisi 14 Vol. 1 (2018), 58-76.

direfleksikan dalam kenaikan produktivitas, Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya dan Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.¹²⁵

Lebih lanjut menurut Wayne F. Cascio sebagaimana dikutip oleh Sahlan Asnawi penilaian Kinerja bertujuan :sebagai dasar pemberian reward and punishment, sebagai kriteria dalam riset personil,sebagai predictor, sebagai dasar untuk membantu merumuskan tujuan program training, sebagai feedback bagi karyawan itu sendiri, sebagai bahan kaji bagi organisasi dan pengembangannya dengan demikian penilaian kinerja dalam setiap organisasi mutlak diperlukan, karena akan mendorong peningkatan kualitas organisasi serta unsur-unsur di dalam organisasi yang bersangkutan.

Evaluasi atau penilaian Kinerja dapat menjadi landasan penting bagi upaya meningkatkan produktivitas suatu organisasi serta dapat menjadi umpan balik atas kinerja untuk melihat hubungannya dengan tujuan dan sasaran sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dari LAN bahwa evaluasi kinerja merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja di masa lalu yang berguna untuk meningkatkan produktivitas di masa mendatang.¹²⁶

Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran dengan memahami uraian di atas nampak bahwa

¹²⁵ Derliana, Mansur Tanjung, Rifka Hadia Lubis, "Pengaruh Sarana dan Prasarana Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Tapanuli Tengah", *Jumansi: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Medan*, Vol.5 No.1 (Januari, 2023), 57-70.

¹²⁶ Tomi Agus Triono, "Analisa Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, Vol.1 No.1 (Agustus, 2022), 19-23.

masalah kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk mendapat perhatian sungguh-sungguh dalam setiap organisasi. Untuk itu posisi penilaian kinerja menjadi sangat penting sebagai upaya untuk memahami kondisi kinerja aktual dalam perbandingannya dengan kinerja seharusnya yang diharapkan oleh suatu organisasi, dan untuk melaksanakan penilaian kinerja dengan baik diperlukan persyaratan tertentu dimana Cascio mengemukakan delapan persyaratan agar evaluasi kinerja dapat berhasil dengan baik yaitu:

Appraisal should be based on analysis of job requirements and performance standards, Performance standards must be behaviourally based, They must be understood by employees, Each performance dimension should contain only homogeneous activities so as to minimize overlap among dimension, Abstract trait names should be avoided, scale anchors should be brief and logically consistent. The system must be validated, A mechanism for employee appeal must be provided.

Suatu hal yang sangat penting dalam penilaian kinerja adalah obyektivitas, artinya penilaian tidak boleh didasarkan pada suka tidak suka melainkan harus mengacu pada suatu yang obyektif dan baku, untuk itu diperlukan penentuan standar atau ukuran-ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja.

Dalam mewujudkan kinerja yang baik diperlukan evaluasi, baik evaluasi proses ataupun evaluasi hasil akhir, dan agar penilaian kinerja itu dapat mencapai tujuannya, maka dalam pencapaian tersebut diperlukan pedoman-pedoman yang merupakan dasar bagi penilaian agar diperoleh tingkat obyektifitas yang baik. Dengan demikian untuk mengetahui kualitas kinerja seorang pegawai atau karyawan diperlukan suatu performance appraisal atau penilaian kinerja, dan hal ini dapat dilakukan bila ada standar kinerja sebagai dasar agar dapat diketahui perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja yang ideal (seharusnya). Standar kinerja dimaksudkan untuk menjaga agar penilaian kinerja yang dilakukan dapat bersifat obyektif.

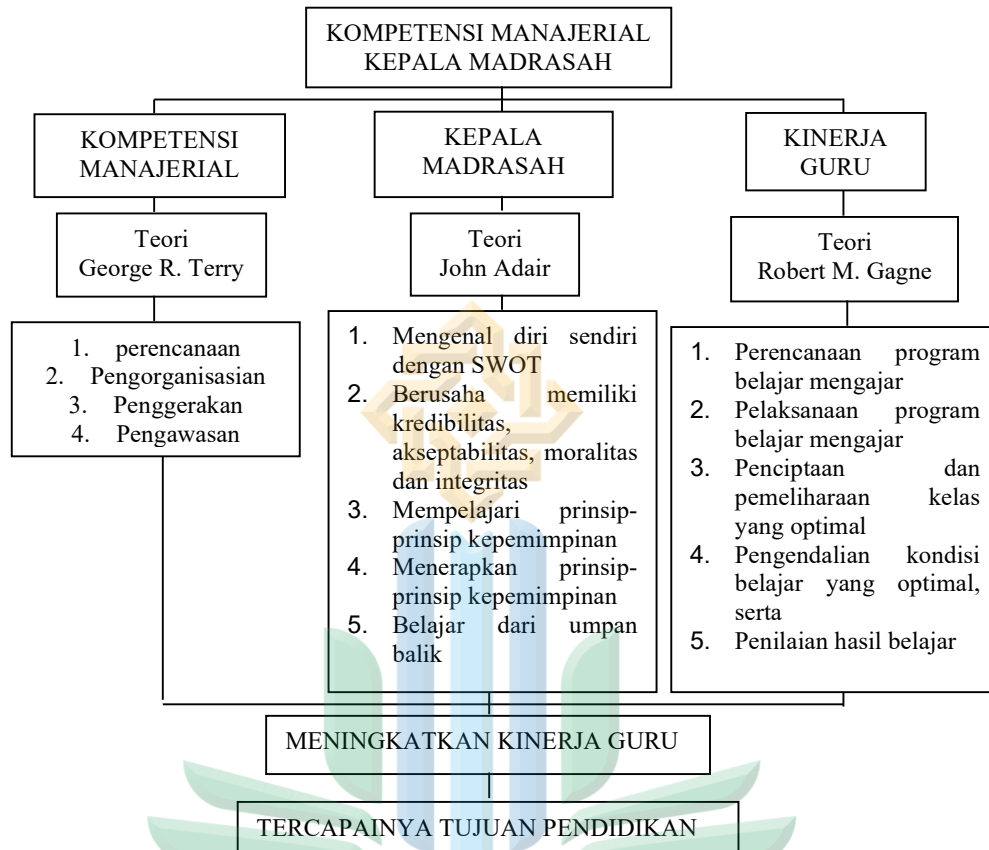
Lebih jauh agar obyektivitas dalam penilaian kinerja dapat tercipta, maka perlu dihindari beberapa kesukaran dalam pelaksanaannya yaitu: kekurangan standar, standar yang tidak relevan atau subyektif, standar yang tidak realistis, ukuran yang jelek atas kinerja, kesalahan menilai, umpan balik yang jelek terhadap karyawan, komunikasi yang negative dan kegagalan untuk menerapkan data evaluasi.

Apabila masalah-masalah seperti tersebut di atas dapat dihindari, maka pelaksanaan penilaian kinerja dapat dipertanggung jawabkan dalam segi keobyektifannya, serta tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja dapat tercapai secara optimal sehingga dapat diperoleh manfaat yang besar bagi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual adalah keterkaitan antara teori-teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam menyusun sistematis penelitian. Penelitian ini memiliki kerangka konseptual yang akan dijelaskan pada gambar di bawah ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian ini pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu.¹²⁷ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif manusia adalah sebagai sumber data utama dan hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya (alamiah).

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai pelaksanaan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Lembaga pendidikan Islam yang menjadi objek penelitian ini adalah MA Al-Arifin terlihat pada prestasi akademiknya yang lebih baik jika dibandingkan dengan madrasah swasta lainnya di wilayah sekitarnya. Penelitian kualitatif memiliki sejumlah ciri-ciri yang membedakannya dengan penelitian jenis lainnya.

Ciri-ciri penelitian kualitatif diantaranya adalah latar alamiah, manusia sebagai alat, metode kualitatif, analisis data secara induktif, teori dari dasar, deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, adanya batas yang ditentukan oleh fokus, adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, desain bersifat sementara, hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama.¹²⁸

Penelitian kualitatif juga memiliki 5 jenis penelitian diantaranya, biografi, fenomenologi, grounded theory, etnografi, studi kasus. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus, sebab dalam studi atau penelitian ini memerlukan penghayatan dan interpretasi terhadap perilaku kepala

¹²⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 2.

¹²⁸ Sugiono, *Metode Penelitian...*, 2

madrasah, guru-guru maupun tenaga pendukung lainnya. Pendekatan ini menghendaki adanya sejumlah asumsi yang berlainan dengan cara yang digunakan untuk mendekati perilaku orang dengan maksud menemukan fakta atau penyebab.¹²⁹

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi untuk mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo merupakan gejala sosial (*social action*) yakni interaksi antara kepala madrasah para guru dan seluruh civitas akademika madrasah. Sehingga dalam konteks ini peneliti memahami proses tersebut dengan menggunakan sudut pandang persepsi *emik*, yang menurut Moleong adalah suatu pendekatan yang berusaha memahami suatu fenomena yang berangkat titik dari dalam (internal atau domestik).¹³⁰

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini peneliti lakukan di sebuah Madrasah Aliyah yang unggul dan berkembang di Kabupaten Probolinggo. Tepatnya MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

Secara geografis MA Al-Arifin terletak di sebuah desa yang cukup jauh dengan lokasi madrasah lainnya, sehingga MA Al-Arifin menjadi pusat perhatian masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut.

Peneliti menentukan MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo sebagai tempat penelitian ini, karena kepala madrasah MA Al-Arifin ini sangat bekerja keras dalam mewujudkan beberapa fungsi manajemen yaitu adanya *planning, organizing, staffing, motivating, dan controlling* untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah tersebut. Disamping itu madrasah ini satu-satunya madrasah yang banyak menorehkan berbagai prestasi yang pernah diraihinya, salah satunya pada olimpiade matematika yang pernah lolos menjadi finalis ke singapura.

¹²⁹ Tjipto Subadi, *Metode Penelitian Kualitatif* (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006), 17.

¹³⁰ Sugiono, *Metode Penelitian*, 6.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti selaku instrumen utama masuk ke latar penelitian agar dapat berhubungan langsung dengan informan, dapat memahami secara alami kenyataan yang ada di latar penelitian, berusaha mengatasi berbagai persoalan yang terjadi di lapangan.

Peneliti berusaha melakukan interaksi dengan informan penelitian secara wajar dan menyikapi segala perubahan yang terjadi di lapangan, berusaha menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lokasi penelitian. Hubungan baik yang tercipta antara peneliti dengan informan penelitian selama berada di lapangan adalah kunci utama keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap.

Peneliti harus menghindari kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan harus diketahui secara terbuka oleh subjek penelitian.

D. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber utama dalam penelitian yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder.

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer dalam penelitian ini merupakan hasil dari wawancara yang diambil langsung dari subjek yang diteliti yaitu: Kepala Madrasah Bapak Syamsul Arifin, M.Pd., Wakil Kepala Madrasah Bapak Untung Suropati, S.Pd., Waka Kurikulum Bapak Sultan Sahid, S.Pd., dan salah satu guru Ibu Husnul Qomariah, S.Pd.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah kajian dokumen yang sifatnya tertulis, gambar maupun elektronik yang disimpan ataupun diterbitkan untuk kemudian dianalisis dan hasilnya ditulis dalam bentuk karya ilmiah.

E. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informants*). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin adalah informasi yang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan para guru serta staf madrasah. Latar belakang ditetapkannya kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan para guru sebagai informan bagi peneliti ini karena; pertama, mereka sebagai pelaku yang terlibat langsung dalam setiap kegiatan di MA Al-Arifin, kedua, mereka mengetahui secara langsung tentang persoalan yang akan dikaji oleh peneliti; Ketiga, mereka lebih menguasai berbagai informasi secara akurat berkenaan dengan permasalahan yang terjadi di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

Kemudian, untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik *purposive* yaitu sampel bertujuan dan teknik *snowball*. Penggunaan teknik *purposive* dimaksudkan adalah mengadakan *cross check* terhadap berbagai informan yang berbeda, sehingga diharapkan akan mendapatkan informasi yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan keabsahannya. Sementara itu, penggunaan *snowball* ini diibaratkan sebagai bola salju yang menggelinding, semakin lama semakin besar. Sehingga proses penelitian ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh di antara informan yang satu dengan yang lainnya mempunyai kesamaan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu a. Wawancara mendalam (*indepth interview*), b. Pengamatan peran serta (*participant observation*), dan c. dokumentasi.

a) Teknik Wawancara Mendalam (*indepth interview*)

Hal mendasar yang ingin diperoleh melalui teknik wawancara mendalam adalah minat informan/subjek penelitian dalam memahami orang lain, dan bagaimana mereka memberi makna terhadap pengalaman pengalaman dalam mereka berinteraksi tersebut. Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan.¹³¹ adapun data yang diperoleh berhubungan dengan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah merencanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?
2. Bagaimana kepala madrasah melaksanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?
3. Bagaimana kepala madrasah mengevaluasi prograam dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?

Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan informan penelitian, yaitu orang-orang yang dianggap potensial, dalam arti orang-orang tersebut memiliki banyak informasi mengenai masalah yang diteliti.¹³²

Sesuai dengan karakteristik penelitian yang telah disebutkan di atas, maka yang menjadi informan dalam penelitian ini, terdiri dari: (1) Kepala madrasah Bapak Syamsul Arifin, M.Pd., (2) Wakil kepala madrasah Bapak Untung Suropati, S.Pd., (3) Waka Kurikulum bapak Sultan Sahid, S. Pd, dan (4) Guru MA Al-Arifin Ibu Husnul Qomariah.

¹³¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 199

¹³²Bogdan, Biklen, *Qualitative Research for Education; an introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1998), 95

Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan tujuh langkah yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yaitu:

- (1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan
- (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan
- (3) mengawali atau membuka alur wawancara
- (4) melangsungkan alur wawancara
- (5) mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya
- (6) menulis hasil wawancara kedalam catatan lapangan
- (7) mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang telah diperoleh.¹³³

b) Teknik Pengamatan Peran Serta/ Participant Observation

Bogdan mendefinisikan bahwa pengamatan peran serta sebagai penelitian yang bercirikan interaksi sosial yang memakan waktu cukup lama antara peneliti dengan subyek dalam lingkungan subyek, dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis dan berlaku tanpa gangguan.¹³⁴

Teknik pengamatan peran serta dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subyek. Oleh karena itu, teknik ini disebut observasi peran serta/participant observation. Tujuannya adalah untuk mengetahui semua kegiatan manajerial kepala madrasah. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan pengamatan peran serta pada kinerja guru.

Hal-hal yang akan diamati dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. 1
Setting dan Peristiwa yang diamati

No	Ragam Situasi yang diamati	Keterangan
1	Keadaan Fisik: a. Situasi lingkungan Madrasah b. Sarana dan prasarana	Setting yang penting dan menarik akan didokumentasikan (foto)

¹³³ Lincoln Guba, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication, inc. 1995), 211

¹³⁴ Lexy, J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 165

No	Ragam Situasi yang diamati	Keterangan
2	Manajerial Kepala Madrasah: a. Perencanaan (planning) b. Pengorganisasian (organizing) c. Penggerakan/pengembangan (actuating) d. Pengawasan/evaluasi (controlling and evaluating)	Dapat diperdalam melalui Wawancara
3	Peningkatan kinerja guru : a perencanaan b. pengembangan c. evaluasi	Dapat diperdalam melalui wawancara
4	Kegiatan lainnya: a. Rapat atau pertemuan-pertemuan Kegiatan-kegiatan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian	Dapat diperdalam melalui Wawancara dan

c) Teknik Dokumentasi

Disamping metode wawancara dan observasi partisipasi, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi partisipasi. Yang dimaksud dengan dokumen menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip oleh Rulam Ahmadi disini adalah mengacu pada material (bahan) seperti fotografi, video, film, memo, surat, diari, rekaman kasus klinis, dan sejenisnya yang dapat digunakan sebagai informasi suplemen sebagai bagian dari kajian kasus yang sumber data utamanya adalah obeservasi partisipan atau wawancara. Dokumen dapat pula berupa usulan, kode etik, buku tahunan, selebaran berita, surat pembaca (di surat kabar, majalah) dan karangan di surat kabar.¹³⁵

Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi peran serta. Salah satu cara yang dilakukan adalah menelaah rekaman dan dokumen mengenai supervisi pengajaran baik konsep perencanaan, teknik pelaksanaan maupun menindaklanjuti hasil supervisi pengajaran terhadap peningkatan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

¹³⁵ Rulam Ahmadi, 2005, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Universitas Negeri Malang, Malang), 114

Tabel 3. 2
Data Dokumentasi

No	Jenis Dokumen	Keterangan
1	Data Ketenagaan: a. Kepala Madrasah beserta biodatanya b. Guru (tingkat pendidikan, tugas dan lainnya) c. Karyawan (tingkat pendidikan, tugas dan sebagainya)	Arsip
2	Sarana dan Prasarana: a. Denah lokasi dan bangunan madrasah b. Gedung dan ruangan yang ada c. Fasilitas seperti perpustakaan, laboratorium, UKS dsb d. Sarana pembelajaran lainnya	Arsip
3	Manajerial kepala madrasah: a. Perencanaan (planning) b. Pengorganisasian (organizing) c. Penggerakan/pengembangan (actuating) d. Pengawasan / evaluasi (controlling and evaluating)	Arsip
4	Peningkatan kinerja guru : a. perencanaan b. pengembangan c. evaluasi	Arsip

G. Analisis Data

Analisis data merupakan langkah yang sangat penting dalam sebuah penelitian, karena dengan analisis data peneliti bisa memberi arti dan makna, serta berfungsi sebagai pemecah atas masalah yang sedang dikaji. Analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.¹³⁶

Penelitian kualitatif data yang diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam. Analisis data memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual yang tinggi. Setiap peneliti mencari sendiri metode yang dirasa cocok dengan sifat yang ditelitinya.

¹³⁶ Miles, Matthew B, dkk. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, (London: SAGE, 2014), 9

Teknik analisis yang digunakan peneliti adalah analisis deskriptif kualitatif dengan model interaktif Miles Huberman dan Saldana. Menurut Miles and Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Analisis data peneliti melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. *Data Collection (Pengumpulan Data)*

Koleksi data adalah proses pengumpulan data-data yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu tentang Kompetensi Manajerial di MA Al-Arifin. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan semua data-data yang dianggap dan diyakini memiliki hubungan dengan fokus penelitian.

2. *Data Condensation (Kondensasi Data)*

Kondensasi data merujuk pada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

a) *Selecting*

Peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang lebih bermakna dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan pada tahap ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

b) *Focusing*

Memfokuskan data merupakan bentuk pra analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan rumusan masalah.

c) *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijaga sehingga tetap berada

didalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data.

d) *Simplifying and Transforming*

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat dengan ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas dan sebagainya. Menyederhanakan data, peneliti mengumpulkan data setiap proses konteks sosial dalam tabel.

3. *Display Data (Penyajian Data)*

Penyajian adalah sekumpulan informasi yang tersusun dengan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.¹³⁷ Dengan melihat penyajian, kita dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang seharusnya dilakukan.

4. *Conclusion drawing and verification (Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi)*

Menarik kesimpulan/ verifikasi, kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi.

Peneliti yang kompeten akan menangani kesimpulan-kesimpulan itu dengan longgar, tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan, mula-mula belum jelas, kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kuat. Kesimpulan-kesimpulan final mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan-tuntutan pemberi dana, tetapi sering kali kesimpulan

¹³⁷ Matthew, Miles, dan A.Michael Huberman. *Analisis data Kualitatif*. (Jakarta:UI-Press, 2007), 17

itu dirumuskan sebelumnya sejak awal, sekalipun seorang peneliti menyatakan telah melanjutkannya secara induktif.¹³⁸

H. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dibutuhkan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Moleong menyebutkan ada empat kriteria yaitu kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*) ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*conformability*).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kriteria kredibilitas. Kriteria kredibilitas data digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca pada umumnya maupun subjek penelitian. Untuk menjamin kesahihan data, ada tujuh teknik pencapaian kredibilitas data, perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pemeriksaan sejawat melalui diskusi, kecukupan referensial, kajian kasus negatif dan pengecekan anggota. Agar diperoleh temuan-temuan yang dapat dijamin tingkat keterpercayaannya, maka peneliti berupaya dengan menempuh cara yang disarankan oleh Moleong, sebagai berikut:

a) Perpanjangan waktu penelitian.

Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan maksud untuk memungkinkan peneliti terbuka terhadap pengaruh ganda, yaitu faktor-faktor kontekstual dan pengaruh bersama pada peneliti dan subyek yang akhirnya mempengaruhi fenomena yang diteliti.

b) Ketekunan pengamatan

Cara ini dilakukan oleh peneliti untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain jika perpanjangan keikutsertaan

¹³⁸ Andi Prastowo, Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014) 249

menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman.

c) Triangulasi

Keabsahan data merupakan konsep yang menunjukkan kesahihan dan keadaan data dalam suatu penelitian. Untuk menguji keabsahan data yang diperoleh, peneliti menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.¹³⁹ Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan adalah triangulasi sumber dan metode. Karena berdasarkan jenis penelitiannya yaitu penelitian kualitatif. Langkah yang dilakukan peneliti adalah dengan membandingkan atau mengecek baik informasi yang telah diperoleh dengan sumber lainnya.



¹³⁹ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 241.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data

Paparan data pada Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo. Hal ini berfokus pada kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi program madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

1. Kepala Madrasah Merencanakan Program Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada hari Selasa tanggal 26 September 2023 di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo, perencanaan program merupakan salah satu hal yang harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah untuk keberlangsungan madrasah itu sendiri. Perencanaan yang baik, pengelolaan yang tepat maka mampu meningkatkan kinerja guru.¹⁴⁰

Selanjutnya peneliti juga melakukan wawancara dengan kepala madrasah MA Al-Arifin yaitu bapak Syamsul Arifin, M.Pd pada tanggal 06 oktober 2023 diruang kepala madrasah tentang perencanaan program kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru. Bapak Syamsul Arifin mengatakan:

“Saya menjabat kepala madrasah sekaligus sebagai sosok vital yang pertama di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo ini sebelum didirikan, jadi saya adalah generasi pertama dan perintis berdirinya Madrasah ini. Saya selaku kepala madrasah merencanakan program dengan mempelajari dan menganalisa hasil program dari tahun sebelumnya. Perencanaan yang saya miliki yakni menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan fasilitas kepada guru dalam kegiatan belajar mengajar, membangun karakter kinerja guru yang kreatif, mengikutsertakan guru dalam pendidikan dan

¹⁴⁰ *Observasi*, Probolinggo, 26 September 2023.

pelatihan, serta memberikan dukungan kepada guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Selain itu karena kepala madrasah sebagai manajer, saya harus menentukan tujuan, mengelompokkan, menentukan keperluan-keperluan, memotivasi serta mengontrol semua guru dan staf di madrasah, memberikan bantuan pengawasan dalam proses pembelajaran yang efektif, memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis antara anggota-anggota staf sekolah dan membuka jaringan yang seluas-luasnya bagi masyarakat dan swasta untuk bersama-sama bekerja keras membangun madrasah ini. Hasil supervisi dan penilaian kinerja guru yang menjadi salah satu acuan kami juga”.¹⁴¹

Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala MA Al-Arifn Legundi Bantaran Probolinggo tentang kepala madrasah sebagai manajer secara tidak langsung juga berperan sebagai manajer dalam proses merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program disekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mempunyai strategi yang tepat dalam mencapai tujuan tersebut.

Selanjutnya peneliti mengadakan cross cek dengan mewawancarai Waka kurikulum bapak Sultan Sahid, S. Pd. pada 15 Oktober 2023 di ruang guru. Bapak Sultan Sahid, S.Pd juga mengatakan bahwa bapak Syamsul Arifin, M.Pd selaku kepala madrasah telah merencanakan program dengan baik untuk kemajuan madrasah.

”Kepala madrasah telah merencanakan program di sekolah dengan baik, yang mengacu pada beberapa hal seperti program tahun lalu yang telah di evaluasi sebelumnya. Menelaah kembali program yang telah berjalan tahun sebelumnya dan menganalisa hasil program dari apakah semua program bisa diterapkan kembali ditahun sekarang, ataukah ada inovasi baru untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah juga telah melakukan analisis terhadap hasil-hasil dari supervisi atau nilai yang diperoleh dari supervisi dan PKG.”¹⁴²

Pendapat yang sama dari salah satu guru MA Al-Arifin yang juga menguatkan pendapat bapak Syamsul Arifin yakni ibu Husnul Qomariah,

¹⁴¹ Syamsul Arifin, *wawancara*, Probolinggo, 06 Oktober 2023

¹⁴² Sultan Sahid, *wawancara*, Probolinggo, 15 Oktober 2023

S.Pd saat diwawancarai pada tanggal 29 oktober 2023 di ruang guru, mengatakan:

”Kami selaku guru merasa masih banyak yang harus dibenahi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab kami sebagai pendidik, masih banyak koreksi dari kepala madrasah. Selaku pimpinan beliau membuat program dalam pembinaan kinerja guru diantaranya pertemuan/rapat rutin dengan guru, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan atau workshop, seminar pendidikan, melibatkan para guru dalam organisasi pendidikan seperti MGMP/KKG dan pembinaan melalui supervisi guna membina dan meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya”.¹⁴³

Berdasarkan Hasil observasi yang peneliti lakukan, bahwa selama kepemimpinan Bapak Syamsul Arifin, S.Pd terdapat beberapa program yang telah direncanakan beliau telah berjalan, peneliti melihat adanya program kerja kepala madrasah yang tertempel di ruang kepala madrasah, adanya pelaksanaan rapat dengan para guru, kemudian peneliti melihat dari sosial media adanya pelaksanaan workshop di madrasah tersebut seperti workshop tentang media dan metode pembelajaran, dan supervisi kunjungan kelas yang dilakukan kepala Madrasah.¹⁴⁴

Berikut foto kegiatan rapat guru terkait perencanaan program kerja Kepala Madrasah di MA AL-ARIFIN.



Gambar 4. 1
Rapat Bersama Seluruh Elemen Madrasah

¹⁴³ Husnul Qomariah, *wawancara*, Probolinggo, 29 Oktober 2023.

¹⁴⁴ *Observasi*, Probolinggo, 26 September 2023.

Peneliti melakukan observasi di MA Al-Arifin, hasil observasi yang dapat dilihat dalam merencanakan program kerja, kepala madrasah melakukan rapat bersama seluruh elemen madrasah. Berdasarkan observasi maka peneliti melakukan wawancara pada kepala madrasah, waka kurikulum, dan salah satu guru di MA Al-Arifin.¹⁴⁵

Berdasarkan paparan hasil temuan wawancara, observasi dan dokumentasi sebagaimana diungkapkan di atas, terkait dengan perencanaan dan program kerja dalam peningkatan kinerja guru dapat disimpulkan bahwa perencanaan peningkatan kinerja guru merupakan tindakan awal demi tercapainya visi dan misi madrasah ini. Oleh karena itu rencana yang dirancang oleh kepala madrasah terkait dengan peningkatan kinerja guru yaitu: meneruskan peningkatan kompetensi-kompetensi para guru melalui rapat rutin bulanan dan tahunan, melalui kegiatan diklat, workshop atau seminar tentang pendidikan, melibatkan para guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Musyawarah Guru Mata Pelajar (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG) dan pembinaan melalui supervisi kunjungan kelas.

2. Kepala Madrasah Melaksanakan Program dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

Untuk menjawab fokus penelitian ini, peneliti melakukan observasi di MA Al-Arifin. Peneliti menyaksikan secara langsung saat guru mengikuti seminar dan mengikuti pelatihan di Platform Merdeka Mengajar (PMM). Peneliti melanjutkan mengambil data dengan wawancara pada tiga narasumber diantaranya adalah kepala madrasah, waka kurikulum dan salah satu guru di MA Al-Arifin.

Kepala madrasah memaparkan beberapa program yang telah diinisiasi di MA Al-Arifin selama ia menjabat. Bapak Syamsul Arifin, M.Pd mengatakan bahwa:

¹⁴⁵ *Observasi*, Probolinggo, 26 September 2023.

”Program madrasah yang dapat meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin menurut saya sebagai kepala madrasah yaitu: 1) pertemuan, pertemuan yang dimaksud adalah pertemuan ilmiah. Contohnya seminar atau diskusi. 2) seminar kolega 3) workshop 4) MGMP 5) pelatihan-pelatihan bagi guru dan lain sebagainya. Cara tersebut merupakan bentuk usaha saya untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin dan sebagian siswa”.¹⁴⁶

Waka kurikulum bapak Sultan Sahid, S.Pd juga mengatakan bahwa:

“Program madrasah yang dapat meningkatkan kinerja guru diantaranya adalah 1) memaksimalkan guru-guru MA Al-Arifin untuk mengikuti kegiatan MGMP, untuk sementara di kabupaten probolinggo tidak semua ada MGMP. 2) memanfaatkan aplikasi Platform Merdeka Mengajar (PMM) atau aplikasi merdeka mengajar yang diterbitkan oleh kemendikbud, karena kemenag juga punya akses untuk masuk ke dalam aplikasi merdeka mengajar dan nantinya guru-guru bisa mengakses sekaligus mencari referensi pembelajaran khususnya yang kurikulum merdeka tahun ini. Dalam aplikasi tersebut juga tersedia fitur untuk mengikuti diklat atau bimtek secara daring dan dari itu kami memanfaatkan untuk menambah wawasan sekaligus menambah pengalaman guru yang ada di MA AL-ARIFIN ini”.¹⁴⁷

Cara yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin:

”Pertama, menentukan kriteria yang akan ditingkatkan. Kedua, pekerjaan guru diaudit namun bukan untuk dicari kesalahannya tapi untuk lebih berhati-hati untuk melaksanakan program yang akan datang. Ketiga, memberikan umpan balik kepada guru. Keempat, memotivasi kinerja guru. Kendala yang dialami saat merancang program sebenarnya tidak ada kendala, namun yang sedikit mengalami kendala yaitu saat menetapkan program karena program yang akan ditetapkan berhubungan dengan waktu kegiatan dan biaya yang akan dikeluarkan. Kendala yang paling utama di lembaga kami adalah pembiayaannya”.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Syamsul Arifin, *wawancara*, Probolinggo, 06 Oktober 2023

¹⁴⁷ Sultan Sahid, *wawancara*, Probolinggo, 15 Oktober 2023

¹⁴⁸ Syamsul Arifin, *wawancara*, Probolinggo, 06 Oktober 2023

Waka kurikulum bapak Sultan Sahid, S. Pd mengatakan bahwa banyak cara yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, diantaranya adalah:

“Salah satunya kami memfasilitasi guru untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara mengikuti MGMP dan mengikuti seminar, bimtek atau diklat yang tersedia dalam platform merdeka mengajar. Selain itu kami adakan kegiatan evaluasi untuk setiap guru”.¹⁴⁹

Berkaitan dengan kinerja guru, maka dalam pemilihan guru kepala madrasah memiliki kriteria khusus yang melatarbelakangi seluruh guru di MA Al-Arifin, berikut hasil wawancara bersama bapak Syamsul Arifin, M.Pd:

“Untuk latar belakang pendidikan guru di madrasah kami sudah S1 semua, walaupun sebenarnya kami dianjurkan untuk tingkat S1 semua guru harus S2. Namun bagi kami bukan dari S1 atau S2 yang kami perhatikan, akan tetapi guru tersebut sudah profesional dalam hal mengajar walaupun hanya sampai S1”.¹⁵⁰

Sultan Sahid, S. Pd sebagai waka kurikulum mengatakan tentang latar belakang pendidikan guru MA Al-Arifin yakni:

” Untuk latar belakang guru kita sudah memiliki guru dengan kualifikasi S1 semua, artinya di MA AL-ARIFIN sudah memenuhi syarat sesuai dengan peraturan di undang-undang Guru dan Dosen. Namun dari sisi linieritas ada beberapa yang tidak linier”.¹⁵¹

Beberapa cara yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengetahui kinerja guru di MA Al-Arifin:

“Pertama, menguji guru dalam hal keinginan guru tersebut kira-kira apa yang diinginkan. Kedua, pelatihan atau training. Ketiga, rotasi rombel / rotasi kerja. Keempat, mengikuti pendidikan artinya bagi guru yang belum S1 diusahakan S1. Kelima, studi ke lembaga lain yang mutunya lebih bagus. Keenam, uji kompetensi”.¹⁵²

¹⁴⁹ Sultan Sahid, *wawancara*, Probolinggo, 15 Oktober 2023

¹⁵⁰ Syamsul Arifin, *wawancara*, Probolinggo, 06 Oktober 2023

¹⁵¹ Sultan Sahid, *wawancara*, Probolinggo, 15 Oktober 2023

¹⁵² Syamsul Arifin, *wawancara*, Probolinggo, 06 Oktober 2023

Kepala madrasah mengelola seluruh elemen di madrasah sehingga mampu menjadi madrasah rujukan di Bantaran Probolinggo, berikut pengakuan kepala madrasah saat diwawancarai:

”Saya mengaitkan dengan agama karena lembaga kami merupakan lembaga madrasah, jadi semua keluarga madrasah dikaitkan dengan agama, disadarkan dengan agama. Contohnya guru terbagi menjadi dua, guru sebagai pekerja dan guru sebagai pendidik. Disadarkan bahwa guru itu sebagai pendidik bukan pekerja karena kalau pekerja yang di fikirkan hanyalah uang (hasil pekerjaan). Namun kalau pendidik itu adalah kepuasan, jadi kalau guru tersebut dalam mendidik berhasil maka akan puas jiwanya sehingga tidak perlu S1 atau S2. Apabila guru tersebut sudah profesional maka anak nanti akhlaknya juga baik, jadi semua elemen sekolah di lembaga kami dipancing hatinya untuk bisa berbuat yang baik dan akhlak yang baik”.¹⁵³

Waka kurikulum mengatakan bahwa MA Al-Arifin mengelola SDM dengan baik.

“Kami harus meningkatkan kompetensi peserta didik bagaimana agar peserta didik ini bisa berprestasi, karena walaupun sekolah itu dari berbagai hal sudah dapat dikatakan baik tapi kalau diperhatikan dari peserta didik kita tidak bisa menghasilkan output yang baik maka secara otomatis sekolah tersebut hanya dapat dikatakan bagus sarana saja karena siswa merupakan bentuk pembuktian terkait dengan prestasi. Dimana tujuan sekolah itu khususnya menghasilkan manusia yang nantinya bisa menjadi kader masa depan yang baik, sedangkan di MA Al-Arifin itu secara berkala sudah melaksanakan kegiatan-kegiatan terkait dengan kesiswaan seperti ekstrakurikuler karate, olimpiade. Dan output dari ekstra tersebut kami sudah beberapa kali menghasilkan prestasi, diantaranya di tahun 2022 kita mendapatkan juara 2 di olimpiade sains nasional bidang studi matematika tingkat kabupaten probolinggo, kemudian di bidang karate kita sudah menghasilkan output yang bahkan sekarang menjadi pelatih karate”.¹⁵⁴

Terdapat beberapa program madrasah yang terlaksana ketika peneliti melakukan observasi di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo pada tanggal 04 November 2023, diantaranya adalah

¹⁵³ Syamsul Arifin, *wawancara*, Probolinggo, 06 Oktober 2023

¹⁵⁴ Sultan Sahid, *wawancara*, Probolinggo, 15 Oktober 2023

mengikuti seminar kompetensi guru seperti pelatihan Platform Merdeka Mengajar (PMM), workshop yang dilakukan secara daring maupun secara langsung seperti mengikuti bimbingan teknologi (bimtek) Kurikulum Merdeka (Kurmer), keterlibatan guru di MGMP yang diikuti setiap guru sesuai pelajaran yang di ampu, lomba antar guru dan memanfaatkan media platform merdeka mengajar.

Berikut foto kegiatan guru yang sedang mengikuti workshop RKM dan RKTM di Madrasah Aliyah AL-ARIFIN.



Gambar 4. 2
Workshop RKM dan RKTM

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, kepala madrasah dalam melaksanakan program untuk meningkatkan kinerja guru dengan melakukan banyak hal diantaranya memfasilitasi semua guru untuk mengikuti workshop, memanfaatkan aplikasi Platform Merdeka Mengajar (PMM) untuk pengembangan kompetensi guru dan juga meningkatkan kompetensi peserta didik, kepala madrasah telah melaksanakan program sesuai yang di rencanakan sebelumnya untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.¹⁵⁵

¹⁵⁵ *Observasi*, Probolinggo, 04 November 2023.

3. Kepala Madrasah Mengevaluasi Program dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

Setiap program selalu ada hal yang belum terlaksana dengan 100% baik, tentu ada kendala. Berikut hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 06 Oktober 2023 di ruang kepala madrasah tentang beberapa kendala yang dialami bapak Syamsul Arifin selaku kepala madrasah yakni:

“Masalah pembiayaan, biaya yang akan dikeluarkan untuk melaksanakan program karena kendala yang paling utama di lembaga kami adalah pembiayaannya. waktu yang tidak bisa selalu bersama, karena lembaga kami merupakan lembaga swasta dimana guru-guru masih bergantung dengan jadwal karena ada sebagian guru yang mengajar di lembaga lain. Dari kendala tersebut, kami sebagai kepala madrasah mencari solusi agar tidak menjadi hambatan disetiap program yang telah kami rencanakan”.¹⁵⁶

Waka kurikulum juga mengatakan hal yang sama, bahwa kesulitan yang terjadi terletak pada pembiayaan.

“Kesulitan kami bisa dikatakan tidak ada, namun terkadang apabila dalam peningkatan itu berkaitan dengan keuangan contohnya ketika kami mau meningkatkan guru dengan cara mengikuti loka karya dan sebagainya yang bersifat offline, disana kami membutuhkan dana dan itu berkaitan dengan alokasi dana BOS. Apabila dana BOS tidak bisa dialokasikan ke kegiatan”.¹⁵⁷

Setelah merencanakan dan menjalankan sebuah program tentu harus dilakukan evaluasi untuk mengetahui seberapa sukses program yang direncanakan berhasil. Berikut evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah MA Al-Arifin:

”Kami melakukan evaluasi dengan banyak cara: 1. Supervisi administrasi terlebih dahulu, apakah guru tersebut sudah lengkap perangkat pembelajarannya, 2. Supervisi di kelas saat proses pembelajaran, dan 3. Supervisi cara guru menindaklanjuti dari hasil pembelajaran tersebut”.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Syamsul Arifin, *Wawancara*, Probolinggo, 06 Oktober 2023

¹⁵⁷ Sultan Sahid, *Wawancara*, Probolinggo, 15 Oktober 2023

¹⁵⁸ Syamsul Arifin, *Wawancara*, Probolinggo, 06 Oktober 2023

Berikut foto kegiatan program yang terlaksana sesuai perencanaan di MA Al- Arifin.



Gambar 4.3
Supervisi dan Evaluasi Guru

Waka kurikulum dalam hal ini yang membantu kepala madrasah untuk melakukan supervisi mengatakan bahwa:

”Secara berkala kita melakukan supervisi akademik yang terdiri dari perencanaan dan pelaksanaan. Kami menilai bagaimana guru tersebut sebelum dan sesudah melaksanakan pembelajaran dan kemudian kami melakukan tindak lanjut dari evaluasi guru tersebut”¹⁵⁹

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, kepala madrasah juga telah mengevaluasi guru dengan baik, yaitu dengan adanya program-program seperti mengikuti seminar, workshop, MGMP dan banyak hal lainnya untuk meningkatkan kinerja guru sehingga guru menjadi pendidik yang profesional.¹⁶⁰ Berikut foto kegiatan guru dalam mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

¹⁵⁹ Sultan Sahid, *Wawancara*, Probolinggo, 15 Oktober 2023

¹⁶⁰ *Observasi*, Probolinggo, 06 Oktober 2023



Gambar 4. 4
Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Berhasilnya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru tersebut juga karena adanya supervisi akademik yang dilakukan secara berkala, dan menganggap guru itu bukan hanya seorang pekerja yang ingin menghasilkan uang, namun sebagai pendidik yang menginginkan kepuasan jiwanya supaya menjadi guru yang profesional.

Temuan hasil penelitian mengemukakan data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai "Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo" disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. 1
Temuan Hasil

No	Fokus Penelitian	Temuan
1	Bagaimana kompetensi manajerial kepala madrasah dalam merencanakan program madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?	Temuan yang berkenaan dengan perencanaan Kepala Madrasah telah ditetapkan melalui visi dan misi madrasah dan beberapa program kerja dalam meningkatkan kinerja guru yang tercantum dalam program kerja Kepala Madrasah, rapat kerja tahunan, rapat wajib bulanan, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui

No	Fokus Penelitian	Temuan
		workshop dan seminar, melibatkan guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti kelompok kerja guru (KKG), musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), dan mengadakan supervisi guna memantau secara langsung kinerja guru.
2	Bagaimana kompetensi manajerial kepala madrasah dalam melaksanakan program untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?	Program yang telah dilaksanakan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo yaitu pemberdayaan tenaga pendidik dengan memfasilitasi guru untuk mengikuti MGMP, mengikuti BIMTEK, memaksimalkan Platform Merdeka Mengajar (PMM), dan program supervisi lain yang kontinyu dilakukan,
3	Bagaimana kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengevaluasi program untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo?	Kepala madrasah mengevaluasi program yang telah direncanakan dan dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo yaitu dengan melakukan supervisi pada seluruh kegiatan madrasah untuk mengetahui seberapa sukses program yang telah direncanakan dan dilaksanakan itu berhasil.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas dan menghubungkan antara teori dan temuan sebelumnya dengan teori temuan saat penelitian. Terkait dengan judul tesis ini dan dengan fokus penelitian yang tertulis pada bab pertama, maka dibahas dalam bab ini satu persatu untuk menjawab fokus tersebut.

1. Kepala Madrasah Merencanakan Program Madrasah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam merencanakan program madrasah untuk meningkatkan kinerja guru mempunyai langkah-langkah dalam mengelola dan mengatur bawahannya (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) untuk melakukan berbagai tugas sesuai tupoksinya. Pelaksanaan peningkatan kinerja guru ini dilaksanakan melalui pengaturan lingkungan fisik, lingkungan suasana kerja, penghargaan secara efektif dan penyediaan pusat belajar melalui pusat pengembangan sumber belajar.

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Kepala Madrasah harus mempunyai kompetensi manajerial, dengan melaksanakan 4 (empat) fungsi manajemen, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (mengorganisasikan), *actuating* (menggerakkan), dan *controlling* (pengawasan).

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang kepala madrasah karena kompetensi tersebut digunakan untuk menjalankan tugasnya memimpin di sekolah. Kompetensi manajerial ini meliputi Seorang kepala sekolah memiliki tugas pokok sebagai leader sekaligus manager di lembaga pendidikan, mulai dari merencanakan perencanaan sekolah, pengorganisasian, penggerak organisasi, pengawas sekolah, hingga evaluasi proses dan hasil pendidikan. Sementara fungsi dari kepala sekolah adalah pendidik, pemimpin, pengelola, administrator, wirausaha, pencipta iklim kerja, dan supervisor.

Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan: Perencanaan (*planning*): Penganggaran (*budgeting*), pemrograman (*programming*),¹⁶¹ pengambilan keputusan (*decision making*), peramalan (*forecasting*). Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁶² Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Komunikasi yang baik dan koordinasi yang bersifat langsung dapat meningkatkan kinerja.¹⁶³

*Planning is a management function that covers the process of defining goals, setting strategies to achieve those goals, and drawing up a plan to integrate and coordinate a number of activities. For HR managers, the planning process means determining the progress of an HR program that will be useful in achieving the goals that have been set for the company.*¹⁶⁴

Perencanaan merupakan salah satu hal yang harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah untuk keberlangsungan madrasah itu sendiri. Perencanaan yang baik, pengelolaan yang tepat maka mampu meningkatkan kinerja guru.

Perencanaan tenaga pendidik merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga pendidik, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan tenaga pendidik yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*),

¹⁶¹ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 16.

¹⁶² Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta Penerbit Bumi Aksara, 1992), 50.

¹⁶³ Fauzan A.S. dan Lailatul Usriyah. "Peranan Komunikasi, 174

¹⁶⁴ Nur Laeliyah et al., *Human Resource Management in Improving Educator Abilities*, vol. 6, 2022.

dan analisis jabatan untuk memperoleh diskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan).¹⁶⁵

”Melakukan analisis terhadap hasil-hasil dari supervisi atau nilai yang diperoleh dari supervisi dan PKG. Menelaah kembali program yang telah berjalan tahun sebelumnya dan menganalisa hasil program dari apakah semua program bisa diterapkan kembali ditahun sekarang, ataukah ada inovasi baru untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah”.

Supervisi dalam pengertian intinya adalah kegiatan membantu guru bukan hanya untuk memvonis guru (benar atau salah). Kegiatan membantu guru harus dilakukan secara terencana dan sistematis bukan insidental sehingga dengan kegiatan supervisi kemampuan profesional guru dapat berkembang dengan optimal.¹⁶⁶

Program perencanaan manajemen madrasah di MA Al-Arifin untuk meningkatkan kinerja guru yang efektif kepala madrasah memberi rencana strategi yang tepat untuk tenaga pendidik. Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan keadaan sumber daya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang baik dan harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi dan kepemimpinan efektif.¹⁶⁷

2. Kepala Madrasah Melaksanakan Program untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

Pembahasan pada fokus kedua tentang kepala madrasah melaksanakan program untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin dengan berbagai cara, program yang terlaksana adalah pemberdayaan guru dengan memfasilitasi untuk mengikuti workshop dan pelatihan Platform Merdeka Mengajar (PMM).

¹⁶⁵ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, 153

¹⁶⁶ Ngelim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi...*, 106.

¹⁶⁷ Hedayat Sutopo. Manajemen pendidikan, (Tesis: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang)

Kepala madrasah dalam melaksanakan program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak dapat bertanggungjawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas tinggi.¹⁶⁸

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala Madrasah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan dorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya. Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

Pertama, memberdayakan tenaga pendidik melalui kerja sama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik, kepala Madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga pendidik dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala Madrasah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya Madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala Madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala Madrasah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik untuk mengembangkan potensinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga pendidik dalam setiap kegiatan di Madrasah (partisipatif).

Dalam hal ini kepala Madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas. Tugas dan tanggung jawab kepala Madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan kinerja guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan,

¹⁶⁸ Errie Trisniawati, *Pegantar Manajemen*, Jakarta: Kencana.

administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.¹⁶⁹

Kepala MA Al-Arifin menginisiasi beberapa program untuk meningkatkan kinerja guru tentu tidak sendiri, dibantu oleh wakil kepala sekolah, waka kurikulum, beberapa guru dan karyawan yang sesuai dengan latar belakang keilmuannya. Kesimpulan tersebut merupakan definisi daari kepemimpinan menurut Bass.

Kepemimpinan adalah interaksi dua orang atau lebih dalam satu kelompok terstruktur terhadap situasi dan persepsi dan harapan anggota. Dua orang itu merupakan pemimpin dan bawahannya. Keduanya atau lebih akan menyamakan persepsi dan harapan agar memiliki pola pikir, pola sikap, pola tindak yang sama dalam memenuhi harapan besar.¹⁷⁰

Meningkatnya kinerja guru sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala Madrasah dalam mengelola tenaga pendidik. Dalam hal ini peningkatan produktifitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja guru di Madrasah melalui aplikasi beberapa konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia. Manajemen perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.¹⁷¹

Penilaian Kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Secara umum perlunya penilaian kinerja menurut Gary Dessler adalah untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji dan memberi peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan/pegawai. Adapun tujuan dari penilaian kinerja Castetter menyatakan sebagai berikut:

¹⁶⁹Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta Penerbit Bumi Aksara, 1994), 29.

¹⁷⁰ Bass, B. M. *Handbook of Leadership: Theory Research and managerial Application*. New York: Free Press 2008.

¹⁷¹Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung CV. Alfabeta, 2008), 1

“most of the purpose of evaluation can be grouped into the five following categories: (a) determine personnel employment status, (b) implement personnel action, (c) improve individual performance, (d) achieve organizational goals, and (e) translate the authority system into control that regulate performance.

Mengetahui kondisi yang ada dari kinerja pegawai serta bagaimana meningkatkan kinerja mereka merupakan hal penting dalam upaya meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan adanya penilaian kinerja, manajemen organisasi dapat mengelola Sumber Daya manusia secara efektif dan efisien, serta dapat ditentukan pengembangan SDM yang bagaimana yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Slamet mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan analisis jabatan adalah proses penyelidikan secara mendalam mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan diperlukan untuk:

- a) Memperoleh gambaran mengenai segala macam karakteristik, fisik, mental, pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang harus dimiliki oleh seorang untuk menjalankan suatu jabatan dengan baik.
- b) Menyusun rencana pendidikan dan latihan yang perlu dilakukan dalam mengajarkan suatu pekerjaan pada pegawai baru.
- c) Memperoleh informasi untuk menilai jabatan, memperbaiki syarat-syarat pekerjaan, merencanakan organisasi, pemindahan, dan promosi.¹⁷²

Menurut Mulyasa, Seleksi dapat dilakukan dengan cara: Persiapan menerima para pelamar yang akan mengikuti seleksi, menyelenggarakan berbagai macam tes, wawancara, Penelitian latar belakang pelamar, evaluasi medis, Penelitian pendahuluan tentang kecakapan, pengetahuan, dan keterampilan, pelamar, pengambilan keputusan, apakah lamaran diterima atau ditolak, Dan harus berdasarkan mutu, dan sejalan dengan semangat otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan.¹⁷³

¹⁷²Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*. (Yogyakarta: Kanisius, 1997), 49-52.

¹⁷³E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*,129

3. Kepala Madrasah Mengevaluasi Program untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

Pembahasan tentang kepala madrasah mengevaluasi program untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin dengan melakukan supervisi pada seluruh kegiatan-kegiatan madrasah untuk mengetahui program madrasah yang berhasil sesuai program yang direncanakan dan dilaksanakan.

Tugas dan tanggung jawab kepala Madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan kinerja guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.¹⁷⁴ Setiap program selalu ada hal yang belum terlaksana dengan 100% baik, tentu ada kendala.

Setelah merencanakan dan menjalankan sebuah program tentu harus dilakukan evaluasi untuk mengetahui seberapa sukses program yang direncanakan berhasil.

Dalam PMA No.58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah yang kemudian diperbaharui oleh PMA No.24 Tahun 2018, dimensi kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu: (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.¹⁷⁵

¹⁷⁴Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta Penerbit Bumi Aksara, 1994), 29.

¹⁷⁵ Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan menteri agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data dan pembahasan tentang “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo”, maka peneliti mengambil kesimpulan:

1. Kepala Madrasah Merencanakan Program Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo

Dalam penerapannya kepala madrasah dalam merencanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin adalah kepala madrasah dalam merencanakan program menyesuaikan dengan visi misi madrasah. Adapun program yang direncanakan setiap tahunnya selalu mempertimbangkan keberhasilan program pada tahun sebelumnya.

2. Kepala Madrasah Melaksanakan Program Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo

Program yang diterapkan seperti memfasilitasi guru untuk mengikuti workshop, mengikuti BIMTEK, dan program supervisi yang dilakukan kepala madrasah yang kontinyu dilakukan. Hal tersebut merupakan pemberdayaan tenaga pendidik melalui kerja sama yang dimaksudkan dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik, kepala MA Al-Arifin mementingkan kerjasama dengan tenaga pendidik dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.

3. Kepala Madrasah Mengevaluasi Program untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo

Setelah merencanakan dan melaksanakan sebuah program tentu harus dilakukan evaluasi untuk mengetahui seberapa sukses program itu berhasil. Upaya yang dilakukan dalam mengevaluasi program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin dengan cara melakukan

supervisi administrasi terlebih dahulu, administrasi meliputi perangkat pembelajaran, kepala madrasah melanjutkan supervisi di kelas.

B. Saran

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo, peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Yayasan

Dengan menciptakan dan melaksanakan inisiatif yang meningkatkan standar hidup masyarakat, Yayasan dapat bertindak sebagai katalis perubahan.

2. Bagi Kepala Madrasah

Penelitian ini bisa dijadikan tolak ukur tentang terlaksananya kompetensi manajerial.

3. Bagi Guru Madrassah

Penelitian ini bisa dijadikan refrensi dan ide untuk terus mengembangkan kompetensi guru dalam meningkatkan kinerja.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

- Abinnashih, Ibnu., Nurfuadi. 2023. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol.5 Nomor 1.
- Adair, John. 2007. *How to Grow Leader*. USA: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Aqib, Zainal. 2002. *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*. Surabaya: Cendekia.
- Arikunto, Suharsimi. 2020. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Baslini. 2022. Peran, Tugas dan Tanggung Jawab Manajemen Pendidikan. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*. Vol. 2 No.2.
- Burhanuddin. 2019. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Bush, Tony. 2008. *Leadership and Management Development in Education*. London: A Sage Publications Company
- Danim, Sudarwan. 2005. *Visi Baru Manajemen, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Derliana., Tanjung, Mansur., Lubis, Rifka Hadia. 2023. Pengaruh Sarana dan Prasarana Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jumansi: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Medan*, Vol.5 No.1.
- Effendy, Mochtar. 2012. *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: PT. Bhatara Karya Aksa.
- Eriyanto. 2019. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Lisan Al-Hal*. Vol.8 No.2.
- Fauzan Ahmad Siregar, and Lailatul Usriyah. “Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik.” *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)* 5, no. 2 (December 31, 2021): 163–174.
- Hapsari, Intan Indria., Fatimah, Mamah. 2021. Inovasi Pembelajaran Sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Guru di SDN 2 Setu Kulon. *Prosiding dan Webinar Standarisasi Pendidikan Sekolah Dasar Menuju Era Human Society 5.0*.

- Hasibuan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam, Nawawi. *Terjemah Riyadus Sholihin*. Terjemahan oleh Salim Bahreisy. 1995. Bandung: PT. Al-Ma'arif.
- Imron. 2021. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. 7 (1).
- Joen, Siemze., Purnamawati., Amiruddin. 2022. *Kinerja Guru, Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru*. Palu: Magama Anggota IKAPI.
- Kementerian Agama, 2019. *Mushaf Al-Fatih: Al-Qur'an dan Terjemahan*. Jakarta: PT. Insan Media Pustaka.
- Khairiyah. 2020. *Kinerja Guru Dalam Perspektif Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja*. Bengkulu: CV. Zigie Utama
- Kusdiana, Yayu. 2018. Kepemimpinan dan Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Perusahaan Umum (PERUM) Jaminan Kredit Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru). *Jurnal Al-Iqtishad*, Edisi 14 Vol. 1.
- Kusnan. 2019. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Iqra'*. (3).
- Laeliyah, Nur, St Rodliyah, Abd Muhith, and Article History. *Human Resource Management in Improving Educator Abilities*. Vol. 6, 2022.
- Mania, Sitti. 2011. Profesionalitas Kepala Sekolah: Analisis Antara Idealita dan Realita. *Jurnal : Lentera Pendidikan*. Vol. 14 No. 1.
- Masrum. 2021. *Kinerja Guru Profesional*. Purbalingga: Cv. Eureka Media Aksara.
- Muhaimin. 2003. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mulyasa, E. 2020. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2020. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mu'alimin, Mu'alimin, and Moh Anwar. "Transformational Leadership: The Practice of Principals in Islamic Schools." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* (2022).

- Oktarina, Mikyal., Rahmi, Aulia. 2019. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru. *Jurnal Studi Pemikiran, Riset dan Pengembangan Pendidikan Islam*. 7 (1). 01-17.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah.*
- Peraturan Menteri Pendidikan RI Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.*
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2020. *Organizational Behavior*. Publishing as Prentice Hall
- Rodliyah, St. *Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan Dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas Dan Bermoral*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 4, 2019.
- Rohman, Hendri. 2020. Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Madinasika Manajemen dan Keguruan*. Vol. 1 No.2.
- Sagala, Syaiful. 2021. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Setiawan, Dede., Fajar, Abdul., Qomariyah, Siti., 2023. Peran Kerjasama Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MTs YLPI Ibaadurrahman. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol.3 No.2.
- Silaha, Ulbert. 1992. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Siregar, Fauzan Ahmad. 2018. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ijtimaiah*. Vol.2 No.1.
- Sudrajat, Akhmad. 2008. *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*, (Online), (<http://andalas-comunity.blogspot.com/2008/06/kemampuan-manajerial-kepala-sekolah>, diakses 15 Agustus 2023).
- Sugiono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syarnubi, Som. 2008. *Kepala Madrasah Sebagai The key Person Madrasah*,(Online), (<https://syarnubi.wordpress.com>, diakses 18 Januari 2022).
- Terry, George R. 2012. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Tanjung, Rahman. 2021. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*.
- Triono, Tomi Agus. 2022. Analisa Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*. Vol.1 No.1.
- Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, 2006, Bandung: Citra Umbara.*
- Usriyah, Lailatul., DKK. 2021. *Pancasila, Merdeka Belajar dan Kemerdekaan Pendidik*. Malang: Unisma Press.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta PT. Raja Grafindo Persada).
- Wawancara dengan Husnul Qomariah, S.Pd (guru) pada tanggal 29 Oktober 2023.*
- Wawancara dengan Sultan Sahid, S.Pd (waka kurikulum) pada tanggal 15 Oktober 2023*
- Wawancara dengan Syamsul Arifin, S.Pd (Kepala Madrasah) pada tanggal 6 Oktober 2023*
- Yuniarsih, Tjutju., Suwatno. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Zwell, M., lubawski, J. L. 2020. Hiring the Right Management Team. *Trustee: the Journal for Hospital Governing Boards*. 53(2).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Surat pernyataan keaslian
2. Surat izin penelitian
3. Surat selesai penelitian
4. Pedoman observasi
5. Instrumen wawancara
6. Jurnal kegiatan penelitian
7. Bukti bebas plagiasi
8. Dokumentasi kegiatan
9. Biodata kepala madrasah
10. Biodata penulis



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : UBAYDILLAH ARIFIN


NIM : 203206010033

Program : Magister

Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis dengan judul "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo" secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 28 Mei 2024
Saya yang menyatakan,



UBAYDILLAH ARIFIN
NIM 203206010033

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQJEMBER
PASCASARJANA



Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550
 Fax (0331) 427005e-mail :uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id

NO : B-PPS.2238/In.20/PP.00.9/9/2023
 Lampiran : -
 Perihal :Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
 Kepala Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi
 Di -
 Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Ubaydillah Arifin
 NIM : 203206010033
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Jenjang : S2
 Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo
 Pembimbing 1 : Dr. Hj. Erma Fatmawati, M.Pd.I
 Pembimbing 2 : Dr. Lailatul Usriyah, M.Pd.I
 Waktu Penelitian: 3 bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnnya disampaikan terima kasih.
 Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 JEMBER

Jember, 25 September 2023

Direktur

Moh. Dahlan





YAYASAN UMAR FARUQ AL-ARIFIN PROBOLINGGO
MADRASAH ALIYAH AL-ARIFIN

Jl. Kedung Manggis Blok Jembatan Legundi Kec. Bantaran Kab. Probolinggo Kode Pos 67261
 e-mail : alarifin.ma01.legundi@gmail.com; web blok : http://sekolahalarifin.wordpress.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 09.010/MA-AA/XI/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Aliyah Al-Arifin dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Ubaydillah Arifin
 NIM : 203206010033
 Tempat, Tanggal Lahir : Probolinggo, 18 Februari 1997
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
 Universitas : UIN KHAS JEMBER
 Alamat : Dsn. Jembatan RT 14 RW 04 Desa Legundi
 Kec. Bantaran Kab. Probolinggo

Yang bersangkutan telah selesai melaksanakan penelitian di lembaga kami. Dengan judul **"Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo"**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM JEMBER
 Probolinggo, 18 November 2023
 Kepala Madrasah

KIAI HAJI ACHMAD MARDIQ

J E M B E R



SYAMSUL ARIFIN, S.Pd

Pedoman Observasi

Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo

Kegiatan observasi dilakukan peneliti dalam rangka mengkroscek hasil wawancara dan keberadaan berbagai dokumen keadaan realita di lembaga sekolah. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab fokus penelitian.

Berikut adalah pedoman observasi yang peneliti gunakan:

1. Observasi terhadap lokasi lembaga yang mudah untuk diakses dan lokasi lembaga yang jaraknya dekat lokasi lembaga sekolah lain.
2. Observasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.
3. Observasi terhadap kegiatan peningkatan kinerja guru berbagai tahapan yang melibatkan berbagai pihak.
4. Observasi terhadap kondisi pendidik tenaga kependidikan peserta didik serta sarana dan prasarana yang dimiliki lembaga sekolah untuk mendukung kegiatan peningkatan kinerja kepala madrasah.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pedoman Wawancara

Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo

I. Identitas Peneliti

Nama : Ubaydillah Arifin
Nim : 203206010033
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

II. Identitas Responden

Nama :
Instansi Kerja :
Pendidikan Terakhir :

A. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Merencanakan dan Melaksanakan Program dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

1. Hal apa saja yang dilakukan oleh bapak sebelum merencanakan program-program di MA Al-Arifin?
2. Apa saja program madrasah yang dapat meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin?
3. Siapa saja pihak yang terlibat dalam merencanakan program-program di MA Al-Arifin?
4. Cara apa saja yang dilakukan bapak selaku kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin?
5. Apa kendala yang dialami saat merancang dan menetapkan program-program di MA Al-Arifin?

B. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengevaluasi Program dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Arifin Legundi Bantaran Probolinggo.

1. Bagaimana latar belakang guru di MA Al-Arifin?
2. Apa saja kesulitan bapak selaku kepala madrasah dalam mengelola guru untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Arifin?
3. Bagaimana cara bapak dalam mengelola guru dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di MA Al-Arifin?











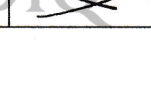
4. Bagaimana cara bapak mengelola seluruh elemen di madrasah sehingga mampu menjadi madrasah rujukan di Bantaran Probolinggo?
5. Apa saja yang telah dilakukan bapak selaku kepala madrasah dalam mengevaluasi kinerja guru di MA Al-Arifin?



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

LOKASI MA AL-ARIFIN LEGUNDI BANTARAN PROBOLINGGO

No	Hari dan Tanggal	Kegiatan	Paraf
1	Selasa, 26 September 2023	Observasi	
2	Rabu, 27 September 2023	Menyerahkan surat ijin penelitian	
3	Jum'at, 06 Oktober 2023	Wawancara dengan Kepala Madrasah	
4	Senin, 09 Oktober 2023	Wawancara dengan Wakil Kepala	
5	Sabtu, 14 Oktober 2023	Observasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah	
6	Senin, 16 Oktober 2023	Wawancara dengan Waka Kurikulum	
7	Senin, 17 Oktober 2023	Observasi Terhadap Kegiatan Peningkatan Kinerja Guru	
8	Senin, 23 Oktober 2023	Wawancara dengan Salah Satu Guru	
9	Rabu, 25 Oktober 2023	Observasi Terhadap Kondisi PTK, Peserta Didik serta Sarana dan Prasarana	
10	Sabtu, 18 November 2023	Selesai Penelitian	
11	Rabu, 15 Mei 2024	Observasi Mendalam Setelah Ujian Seminar Hasil Tesis	

Probolinggo, 15 Mei 2024


SYAMSUL ARIFIN, S.Pd

SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI

Nomor: B-PPS/1454/Un.22/PP.00.9/5/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap naskah tesis

Nama	:	Ubaydillah Arifin
NIM	:	203206010033
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	26 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	30 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	24 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	9 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	19 %	20 %
Bab VI (Penutup)	7 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 29 Mei 2024

an. Direktur,
Wakil Direktur



Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin

INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA GURU

Nama guru yang dinilai : Husnul Qomariah, S.Pd

Tanggal Penilaian : 30 September 2023

INDIKATOR		SKOR		
		Tidak ada bukti (Tidak terpenuhi)	Terpenuhi sebagian	Seluruhnya terpenuhi
		0	1	2
Kompetensi 1 : Mengenal karakteristik peserta didik				
1	Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik di kelasnya.		X	
2	Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran.			X
3	Guru mencoba mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya.		X	
Total skor untuk kompetensi 1		4		
Skor maksimum kompetensi 1 = jumlah indikator × 2		6		
Nilai = (total skor/12) × 100%		66,67		
Kompetensi 2 : Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran				
1	Guru memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya melalui pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi.		X	
2	Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut.			X
3	Guru dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan/aktivitas yang dilakukannya, baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran.		X	
4	Guru menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik.			X
5	Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik.		X	
6	Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.		X	
Total skor untuk kompetensi 2		8		
Skor maksimum kompetensi 2 = jumlah indikator × 2		12		
Nilai = (total skor/12) × 100%		66,67		
Kompetensi 3 : Pengembangan kurikulum				
1	Guru dapat menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum.		X	
2	Guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus untuk membahas materi ajar tertentu agar peserta didik dapat mencapai kompetensi dasar yang ditetapkan.		X	
3	Guru mengembangkan materi pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar		X	

4	Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran.			X
5	Guru memilih materi pembelajaran yang: a) sesuai dengan tujuan pembelajaran, b) tepat dan mutakhir, c) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik, dan d) dapat dilaksanakan di kelas e) sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.		X	
Total skor untuk kompetensi 3		6		
Skor maksimum kompetensi 3 = jumlah indikator × 2		10		
Nilai = (total skor/8) × 100%		60,00		
Kompetensi 4 : Kegiatan Pembelajaran yang Mendidik				
1	Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap (termasuk pemberian informasi baru) yang mengindikasikan bahwa guru mengerti tentang tujuannya.		X	
2	Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik, bukan untuk menguji sehingga membuat peserta didik merasa tertekan.		X	
3	Guru menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi. Misalnya: dengan mengetahui terlebih dahulu peserta didik lain yang setuju/tidak setuju dengan jawaban tersebut, sebelum memberikan penjelasan tentang jawaban yang benar		X	
4	Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengkaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.		X	
5	Guru melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan mempertimbangkan waktu, kondisi kelas, usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian peserta didik.		X	
6	Guru mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta dapat dimanfaatkan secara produktif.		X	
7	Guru memberikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktikkan dan berinteraksi dengan peserta didik lain			X
8	Guru mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik. Sebagai contoh: guru menambah informasi baru setelah mengevaluasi pemahaman peserta didik terhadap materi sebelumnya		X	
9	Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan/atau audio-visual (termasuk TIK) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.		X	
Total skor untuk kompetensi 4		10		
Skor maksimum kompetensi 4 = jumlah indikator × 2		18		
Nilai = (total skor/22) × 100%		55,56		
Kompetensi 5 : Memahami dan mengembangkan potensi				
1	Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.			X

2	Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing.		X	
3	Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik.		X	
4	Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.		X	
5	Guru dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar			X
Total skor untuk kompetensi 5			7	
Skor maksimum kompetensi 5 = jumlah indikator × 2			10	
Nilai = (total skor/14) × 100%			70,00	
Kompetensi 6 : Komunikasi dengan peserta didik				
1	Guru menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan menjaga partisipasi peserta didik, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang menuntut peserta didik untuk menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka.		X	
2	Guru memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan peserta didik, tanpa menginterupsi, kecuali jika diperlukan untuk membantu atau mengklarifikasi pertanyaan/tanggapan tersebut.		X	
3	Guru menanggapi pertanyaan peserta didik secara tepat, benar, dan mutakhir, sesuai tujuan pembelajaran dan isi kurikulum, tanpa memperlukannya.		X	
4	Guru menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama yang baik antar pesertadidik.		X	
5	Guru mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban peserta didik			X
Total skor untuk kompetensi 6			6	
Skor maksimum kompetensi 6 = jumlah indikator × 2			10	
Nilai = (total skor/12) × 100%			60,00	
Kompetensi 7 : Penilaian dan evaluasi				
1	Guru menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP.		X	
2	Guru melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan sekolah, dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada peserta didik, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari.		X	
3	Guru menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.		X	
4	Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya, dan dapat membuktikannya melalui catatan, jurnal pembelajaran, rancangan pembelajaran, materi tambahan, dan sebagainya.		X	
Total skor untuk kompetensi 7			4	
Skor maksimum kompetensi 7 = jumlah indikator × 2			8	
Nilai = (total skor/10) × 100%			50,00	

Kompetensi 8 : Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia			
1	Guru menghargai dan mempromosikan prinsip-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi dan etika bagi semua warga Indonesia.		X
2	Guru mengembangkan kerjasama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat tanpa memperhatikan perbedaan yang ada (misalnya: suku, agama, dan gender).		X
Total skor untuk kompetensi 8		4	
Skor maksimum kompetensi 8 = jumlah indikator × 2		4	
Nilai = (total skor/10) × 100%		100,00	
Kompetensi 9 : Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan			
1	Guru bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan, dan berbuat terhadap semua peserta didik, orang tua, dan teman sejawat.		X
2	Guru mau membagi pengalamannya dengan teman sejawat, termasuk mengundang mereka untuk mengobservasi cara mengajarnya dan memberikan masukan.	X	
3	Guru mampu mengelola pembelajaran yang membuktikan bahwa guru dihormati oleh peserta didik, sehingga semua peserta didik selalu memperhatikan guru dan berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.	X	
4	Guru bersikap dewasa dalam menerima masukan dari peserta didik dan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berpartisipasi dalam proses pembelajaran.		X
5	Guru berperilaku baik untuk mencitrakan nama baik madrasah.		X
Total skor untuk kompetensi 9		8	
Skor maksimum kompetensi 9 = jumlah indikator × 2		10	
Nilai = (total skor/10) × 100%		80,00	
Kompetensi 10 : Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru			
1	Guru mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu.		X
2	Jika guru harus meninggalkan kelas, guru mengaktifkan siswa dengan melakukan hal-hal produktif terkait dengan mata pelajaran, dan meminta guru piket atau guru lain untuk mengawasi kelas.		X
3	Guru memenuhi jam mengajar dan dapat melakukan semua kegiatan lain di luar jam mengajar berdasarkan ijin dan persetujuan pengelola madrasah.		X
4	Guru meminta ijin dan memberitahu lebih awal, dengan memberikan alasan dan bukti yang sah jika tidak menghadiri kegiatan yang telah direncanakan, termasuk proses pembelajaran di kelas.		X
5	Guru menyelesaikan semua tugas administratif dan non-pembelajaran dengan tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan.	X	
6	Guru memanfaatkan waktu luang selain mengajar untuk kegiatan yang produktif terkait dengan tugasnya.	X	
7	Guru memberikan kontribusi terhadap pengembangan sekolah dan mempunyai prestasi yang berdampak positif terhadap nama baik sekolah.	X	
8	Guru merasa bangga dengan profesinya sebagai guru.		X
Total skor untuk kompetensi 10		13	
Skor maksimum kompetensi 10 = jumlah indikator × 2		16	
Nilai = (total skor/16) × 100%		81,25	

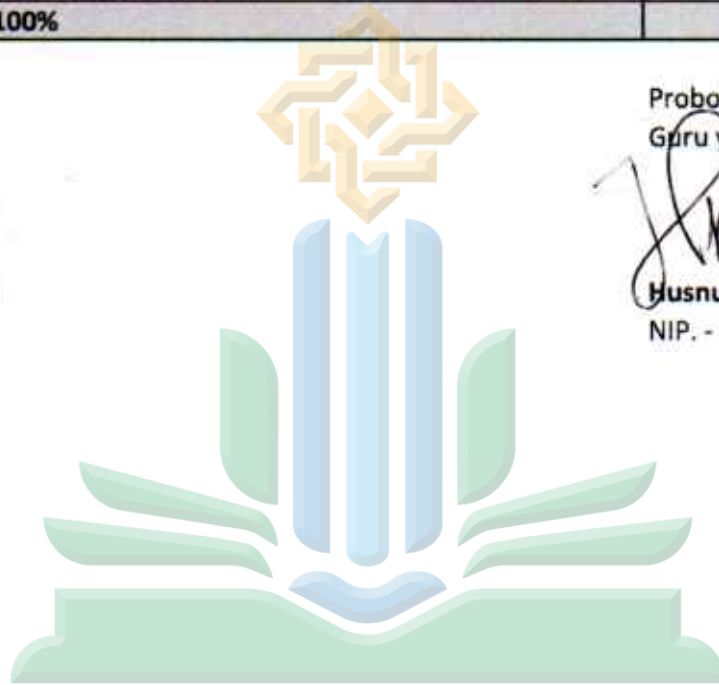
Kompetensi 11 : Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif.				
1	Guru memperlakukan semua peserta didik secara adil, memberikan perhatian dan bantuan sesuai kebutuhan masing-masing, tanpa memperdulikan faktor personal.			X
2	Guru menjaga hubungan baik dan peduli dengan teman sejawat (bersifat inklusif), serta berkontribusi positif terhadap semua diskusi formal dan informal terkait dengan pekerjaannya.		X	
3	Guru sering berinteraksi dengan peserta didik dan tidak membatasi perhatiannya hanya pada kelompok tertentu (misalnya: peserta didik yang pandai, kaya, berasal dari daerah yang sama dengan guru).			X
Total skor untuk kompetensi 11		5		
Skor maksimum kompetensi 11 = jumlah indikator × 2		6		
Nilai = (total skor/ 6) × 100%		83,33		
Kompetensi 12 : Komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat				
1	Guru menyampaikan informasi tentang kemajuan, kesulitan, dan potensi peserta didik kepada orang tuanya, baik dalam pertemuan formal maupun tidak formal antara guru dan orang tua, teman sejawat, dan dapat menunjukkan buktinya.		X	
2	Guru ikut berperan aktif dalam kegiatan di luar pembelajaran yang diselenggarakan oleh sekolah dan masyarakat dan dapat memberikan bukti keikutsertaannya.		X	
Total skor untuk kompetensi 12		2		
Skor maksimum kompetensi 12 = jumlah indikator × 2		4		
Nilai = (total skor/ 6) × 100%		50,00		
Kompetensi 13 : Penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.				
1	Guru mengintegrasikan materi pembelajaran dengan konsep- konsep yang terdapat di dalam Al Qur'an dan Hadits.		X	
2	Guru melakukan pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar untuk mata pelajaran yang diampunya, untuk mengidentifikasi materi pembelajaran yang dianggap sulit, melakukan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dan memperkirakan alokasi waktu yang diperlukan.		X	
3	Guru menyusun materi, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang berisi informasi yang tepat, mutakhir, dan yang membantu peserta didik untuk memahami konsep materi pembelajaran.		X	
Total skor untuk kompetensi 13		3		
Skor maksimum kompetensi 13 = jumlah indikator × 2		6		
Nilai = (total skor/ 6) × 100%		50,00		
Kompetensi 14 : Mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif				
1	Guru melakukan evaluasi diri secara spesifik, lengkap, dan didukung dengan contoh pengalaman diri sendiri.		X	
2	Guru memiliki jurnal pembelajaran, catatan masukan dari kolega atau hasil penilaian proses pembelajaran sebagai bukti yang menggambarkan kinerjanya.			X

3	Guru memanfaatkan bukti gambaran kinerjanya untuk mengembangkan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran selanjutnya dalam program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).		X	
4	Guru dapat mengaplikasikan pengalaman PKB dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian pembelajaran dan tindak lanjutnya.		X	
5	Guru melakukan penelitian, mengembangkan karya inovasi, mengikuti kegiatan ilmiah (misalnya seminar, konferensi), dan aktif dalam melaksanakan PKB.		X	
6	Guru dapat memanfaatkan TIK dalam berkomunikasi dan pelaksanaan PKB.		X	
Total skor untuk kompetensi 14			7	
Skor maksimum kompetensi 14 = jumlah indikator \times 2			12	
Nilai = (total skor / 12) \times 100%			58,33	



Probolinggo, 30 September 2023
Guru yang dinilai,

Husnul Qomariah, S.Pd
NIP. -



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Gambar 1 Pemberian Surat Ijin Penelitian Kepada Ketua Yayasan Bapak Samhar Ridlo'i



Gambar 2 Pemberian Surat Ijin Penelitian Kepada Kepala Madrasah Bapak Syamsul Arifin, S.Pd



Gambar 3 Wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Syamsul Arifin, S.Pd



Gambar 4 Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bapak Untung Suropati, S.Pd



Gambar 5 Wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Sultan Sahid, S.Pd



Gambar 6 Wawancara dengan Guru, Ibu Husnul Qomariah, S.Pd



Gambar 7 Supervisi dan Evaluasi Kinerja Guru Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah



Gambar 8 Rapat Guru Terkait Perencanaan Program Kinerja Kepala Madrasah



Gambar 9 Workshop RKM dan RKTM



Gambar 10 Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)



Gambar 11 Penandatanganan dan Pemberian Stempel pada Ijazah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Gambar 12 Denah Madrasah Aliyah Al-Arifin



Gambar 13 Gedung Madrasah Aliyah Al-Arifin



Gambar 14 Laboratorium Komputer



Gambar 15 Ruang Kelas



Gambar 16 Musholla



Gambar 17 Ruang Guru



Gambar 18 Ruang Kepala Madrasah



Gambar 19 Koperasi Madrasah yang Menjadi Salah Satu Program Kepala Madrasah dalam Kompetensi Kewirausahaan



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BIODATA DIRI

Data Personal

Nama Lengkap : SYAMSULARIFIN
 NIK : 3513040702680001
 Tempat & Tanggal Lahir : Probolinggo, 07 Februari 1968
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Alamat : Dusun Jembatan RT 14 RW 04 Desa
 Legundi Kec. Bantaran Kab. Probolinggo



Data Madrasah

Nama Instansi : MA AL-ARIFIN
 Alamat : Jl. Kedung Manggis Blok Jembatan Desa
 Legundi Kec. Bantaran Kab. Probolinggo

Data Kepegawaian

PegID : 20596043168001
 NPK : 9680470172097
 Jabatan : Kepala Madrasah
 Riwayat Pendidikan : 1. SDN Legundi 1
 2. S1 Universitas Kanjuruhan
 Malang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Ubaydillah Arifin
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Tempat, Tanggal Lahir : Probolinggo, 18 Februari 1997
 Alamat : Dsn Jembatan RT/RW 14/04 Legundi Bantaran
 Probolinggo
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Agama : Islam
 Nomor Handphone : 082338804620
 E-mail : ubaydillah18.arifin@gmail.com

Pendidikan:

- SD Negeri Legundi 1, tahun 2003 – 2009
- SMP NU Bantaran, tahun 2009 – 2012
- MAN 1 Probolinggo, tahun 2012 – 2015
- Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq, tahun 2015 - 2019

Pengalaman Organisasi:

- Sekretaris OSIS MAN 1 Probolinggo, tahun 2013 - 2014
- Dewan Ambalan Pramuka MAN 1 Probolinggo, tahun 2013 - 2014
- Anggota Karateka Inkanas MAN 1 Probolinggo, tahun 2015 - 2016
- Warga Pramuka UIN KHAS Jember, tahun 2016 - 2017