
AN NAHDLIYAH

JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

E-ISSN: 2830-5612

e-mail: annahdliyah@stainumalang.ac.id

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Pujiono

STAI Nahdlatul Ulama (STAINU) Malang
Jl. Raya Kepuharjo 18 A Karangploso Malang
email: pujiono@stainu-malang.ac.id

Chofifatin Nur Zuroyda

STAI Nahdlatul Ulama (STAINU) Malang
Jl. Raya Kepuharjo 18 A Karangploso Malang
email: zuroyda@gmail.com

Abstrak: Management is a very important factor in the administration of a madrasah, which includes planning, organizing, implementing, and evaluating. In the development of a madrasah, the role of the principal can not be separated, as the principal serves as the main leader within the organization. However, the principal cannot carry out this task alone without the support of teachers, since teachers play an active role in the teaching and learning process. Therefore, the principal's duty is to improve the quality of teacher performance. Based on the background above, the focus of this study includes (1) The application of managerial competence by the principal in improving teacher performance, (2) The principal's efforts in enhancing teacher performance, and (3) The supporting and inhibiting factors faced by the principal in improving teacher performance. The researcher chose MTs NU Karangploso Malang as the research site because the institution aligns with the focus of the study. This research uses a qualitative approach, with data collected through participant observation, in-depth interviews, and documentation. The results of the study at MTs NU Karangploso Malang show that the principal has implemented managerial functions effectively. The efforts

made by the principal to improve teacher performance include involving teachers in training or workshops, enforcing discipline in teaching schedules, and fostering good cooperation and communication. The supporting factors for improving teacher performance include a comfortable and conducive school environment, while the inhibiting factor is the lack of facilities and infrastructure within the madrasah.

Keywords: Managerial Competence, Principal, Teacher Performance

A. Pendahuluan

Manajemen merupakan suatu 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.¹

Seorang manajer atau seorang kepala madrasah pada hakekatnya adalah seorang perencana organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi atau lembaga sangat diperlukan, sebab organisasi atau lembaga sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia.

Menurut Schermerhorn kemampuan atau kompetensi manajerial adalah suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen.² Trianto mengatakan bahwa kemampuan dalam melaksanakan pengawasan manajerial yakni “menilai dan membina tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah dalam mempertinggi kualitas pengelolaan dan administrasi sekolah”.³

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan Madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan Madrasah dan

¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosda, 2011), hlm: 103

² Schermerhorn, J.R, *Manajemen* (Terjemahan: Parnawa Putranta), (Yogyakarta: Andi Offset. 2003), hlm: 17.

³ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembang Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ed. 1, Cet. II)*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), hlm: 58.

pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan kinerja guru, kepala madrasah diuntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu keterampilan manajerial kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja guru serta meningkatkan hasil yang optimal.

Adapun tugas utama kepala sekolah atau madrasah adalah diantaranya sebagai berikut: (1) Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga dan menjadi juru bicara kelompok; (b) Meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik; (c) Mengingat tujuan akhir dari perubahan; (d) Membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antar pihak yang berkaitan; dan (e) Menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan

Dinas Pendidikan telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai pendidik, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, Kepala Madrasah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di madrasah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).⁴

1. Kepala Madrasah sebagai *Educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pendidik, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala Madrasah senantiasa menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.⁵

- a) Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim

⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), 98.

⁵ Ibid. 99

kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara profesional.

- b) Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala Madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga madrasah.
- c) Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala Madrasah senantiasa memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di Madrasah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
- d) Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan akhir tahun ajaran

2. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁶

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.⁷

Pertama, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, Kepala Madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan tugas. Dalam tanda kutip Kepala Madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala madrasah harus

⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm: 1

⁷ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, (2019), hlm: 103.

bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, workshop, seminar, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam kegiatan di madrasah (partisipatif).⁸ Peran kepala madrasah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu : (a) peranan hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan.

3. Kepala madrasah sebagai Administrator

Peran Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan pada hakikatnya, mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan.

4. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.⁹

Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan kepala madrasah sehingga dapat mencapai efektivitas program madrasah secara keseluruhan. Melalui supervisi guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi. Kepala madrasah maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala Madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid*, hlm: 111

melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya.

5. Kepala Madrasah sebagai Leader

Kepala Madrasah sebagai *leader* harus dapat memberikan petunjuk dan pengawasan, serta meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.¹⁰ Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian Kepala Madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (a) jujur, (b) percaya diri, (c) tanggung jawab, (d) berani mengambil resiko dan keputusan, (e) berjiwa besar, (f) emosi yang stabil, (g) teladan.

6. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Dalam kamus ilmiah bahasa indonesia inovator adalah orang-orang yang mendatangkan hal-hal atau ide-ide metode pembaharuan, perintis ide-ide atau gagasan baru. Kepala Madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.¹¹ Kepala Madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di Madrasah.

7. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.¹²

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lainnya, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus yang berbeda antara satu dengan lainnya. Sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya,

¹⁰ *Ibid.*, hlm: 115

¹¹ *Ibid.*, hlm: 118.

¹² *Ibid.*, hlm: 120.

agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya.

Sementara itu, Wahjosumidjo mengemukakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan Kepala Madrasah , antara lain :

- a) Kepala Madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Informasi-informasi yang berkembang yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan harus dapat diserap secara aktual oleh kepala madrasah sehingga dapat dijadikan sebagai instrumen dalam menentukan langkah pengemban madrasah.
- b) Kepala Madrasah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Kepala Madrasah melakukan pengawasan (supervisor) terhadap aktivitas pengembangan madrasah terutama dalam pelaksanaan proses pembelajaran sehingga apa yang dilakukan oleh guru, staf, atau peserta didik dapat diketahui dan dipertanggungjawabkan oleh Kepala Madrasah ketika melaporkan kepada pengawas atau Dinas Pendidikan setempat.
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas, seorang Kepala Madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Kondisi tersebut membutuhkan kemampuan manajerial Kepala Madrasah untuk menggunakan sumber daya yang terbatas dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan kepada guru-guru dan staf agar dapat dipergunakan seoptimal mungkin.
- d) Kepala Madrasah harus berpikir secara analitik dan konseptual. Kepala Madrasah harus dapat memecahkan persoalan melalui kajian dan analisis. Kemudian, menyelesaikan persoalan dengan menemukan solusi terbaik, serta dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- e) Kepala Madrasah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan madrasah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan permasalahan.
- f) Kepala Madrasah adalah seorang politisi. Kepala Madrasah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan.
- g) Kepala Madrasah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai forum pertemuan Kepala Madrasah adalah wakil resmi dari madrasah yang dipimpinnya.
- h) Kepala Madrasah harus mampu mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa masalah. Apabila terjadi sebuah permasalahan, Kepala Madrasah

diharapkan mampu berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan tersebut.¹³

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, Kepala Madrasah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di madrasah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang madrasah. Kepala Madrasah diuntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antara madrasah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien. hubungan yang harmonis ini akan membentuk pengertian antara madrasah orang tua dan masyarakat, saling membantu antara madrasah dan masyarakat, kerja sama yang erat antara madrasah dan masyarakat.

Kepala Madrasah harus mampu tampil sebagai figur yang harus memimpin guru, agar dapat bekerjasama dengan orang tua dan masyarakat pada umumnya. Karena itulah, Kepala Madrasah diuntut untuk mampu menciptakan iklim yang kondusif demi lahirnya partisipasi dan kolaborasi masyarakat secara profesional, transparan, dan demokratis. Dengan cara demikianlah, kita akan memulai memperbaiki kualitas pendidikan dan mengembangkan anak bangsa untuk masa depan.¹⁴

Dalam Permendiknas No.1 Tahun 2007 disyaratkan lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.¹⁵

a) Kompetensi Kepribadian

Keberhasilan kepemimpinan sebagian besar ditentukan oleh sifat kepribadian tertentu seperti harga diri, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreativitas dll. Pemimpin dikatakan efektif apabila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik dan juga jiwa kepemimpinan yang bagus.

b) Kompetensi Manajerial

Sebagai seorang manajer kepala madrasah harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi yaitu

¹³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm: 64.

¹⁴ E Mulyasa, *Op. Cit.*, (2019), hlm: 187.

¹⁵ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hlm: 174

keterampilan membuat perencanaan, mengorganisasi sumberdaya, melaksanakan kegiatan, melakukan pengendalian dan evaluasi.

c) Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan dalam persekolahan tidak harus diartikan dengan kegiatan yang mampu menghasilkan keuntungan bagi sekolah/madrasah. Kewirausahaan dalam arti yang paling penting adalah kemauan bekerja keras serta kreatif dan inovatif. Kepala madrasah yang memiliki jiwa kewirausahaan akan mampu menghitung kelemahan dan kelebihan yang dimiliki menjadi modal awal bagi madrasahnyanya.

d) Kompetensi Supervisi

Dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah dalam dimensi kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi yaitu *pertama* merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, *yang kedua* melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, *yang ketiga* menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.¹⁶

e) Kompetensi Sosial

Madrasah merupakan organisasi pembelajaran, oleh karena itu madrasah selalu berhadapan dengan *stakeholder*. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan *stakeholder* adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara madrasah dan orangtua, madrasah dengan kantor dinas kepala madrasah harus mampu mengomunikasikannya.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan cara: (a) Wawancara Mendalam; (b) Observasi Partisipasi; dan (c) Dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kualitatif taksonomik domain Spradley.

C. Pembahasan

Manajerial kepemimpinan adalah kemampuan pengelolaan yang wajib dimiliki oleh setiap pemimpin. Dalam penerapannya Kepala madrasah

¹⁶ *Ibid.*, hlm: 181

MTs NU telah melakukan kepemimpinan dengan baik, berdasarkan hal ini dalam wawancara dengan kepala madrasah peneliti menemukan:

1. Melakukan perencanaan

Dalam setiap rencana kegiatan madrasah, MTs NU Karangploso selalu mempunyai target yang harus dicapai karena perencanaan adalah sebagai pengembangan madrasah, dan perencanaan ini dikemas dalam rapat yang substansinya juga memuat evaluasi dari pelaksanaan yang sudah berjalan

Hal ini berdasarkan temuan peneliti melalui wawancara dengan Kepala Madrasah MTs NU Karangploso Ibu Dian Kusumawati bahwa :

“Ada program perencanaan di awal tahun contoh RKM (Rencana Kerja Madrasah) jangka waktu 4 tahun, RKT (Rencana Kerja Tahunan) jangka waktu 1 tahun, RKAM (Rencana Kerja Anggaran Madrasah) jangka waktu 1 tahun. Di samping itu guru juga membuat program perencanaan meliputi Prota (Program Tahunan), Promes (Program Semester), RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) serta program Remidi, Pengayaan dan Evaluasi”.¹⁷

Dari ungkapan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah MTs NU Karangploso selalu melakukan perencanaan terlebih dahulu dalam melaksanakan program yang akan dilakukan mendatang. Hal ini merupakan strategi yang bagus karena suatu kegiatan jika tidak dilakukan dengan perencanaan yang matang hasilnya akan tidak maksimal. Madrasah memiliki wewenang dalam melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhan. Misalnya perencanaan dalam melakukan RKM (Rencana Kerja Madrasah).

Hasil temuan peneliti tersebut sejalan dengan penjelasan guru yaitu bapak Nasron bahwa:

“Kompetensi manajerial kepala madrasah di MTs NU itu di aplikasikan dalam kegiatan sehari-hari diantaranya adalah dengan melakukan perencanaan. Perencanaan sendiri secara umum itu dilaksanakan kepala madrasah dan unsur pimpinan di awal tahun ajaran baru”.¹⁸

Dari ungkapan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah dalam melakukan perencanaan kegiatan selalu melibatkan *team work*. Hal ini bertujuan agar permasalahan yang dihadapi bisa terpecahkan bersama.

Penjelasan kepala madrasah dan guru senada dengan penjelasan wakil kurikulum, bapak Luqman Ahsanul karom:

¹⁷ Dian Kusumawati (Kepala Madrasah), *Wawancara*, 9 April 2023

¹⁸ Nasron Aziz (Dewan Guru). *Wawancara*, 11 April 2023

“Dalam menjalankan roda kepemimpinan kepala Madrasah MTs NU melakukan beberapa hal, diantaranya : membuat rencana diawal program yang akan direalisasikan untuk tahun kedepannya, kepala madrasah juga selalu melibatkan anak buahnya dalam menyusun program rencana yang akan datang, evaluasi dan solusi yang harus dipecahkan”¹⁹

Berdasarkan dalam hasil temuan peneliti, bahwa kepala madrasah telah melaksanakan perannya dalam membuat perencanaan yang strategis yaitu untuk pengembangan madrasah, dan kepala madrasah mempunyai kemampuan baik dalam menyusun perencanaan yang meliputi perencanaan strategis, rencana tahunan maupun pemecahan masalah.

Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Karangploso dalam melakukan perencanaan madrasah selalu dilakukan di awal tahun atau tahun ajaran baru. Perencanaan madrasah dilakukan untuk merencanakan berbagai hal, diantaranya perencanaan dalam melakukan RKM (Rencana Kerja Madrasah). Kepala madrasah mempunyai kemampuan baik dalam menyusun perencanaan yang meliputi perencanaan strategis, rencana tahunan maupun pemecahan masalah. Madrasah ini selalu mempunyai target dalam berbagai tingkatan perencanaan.

Hal ini mempunyai persamaan dengan pendapat E Mulyasa, mengenai manajemen pendidikan bahwa: ”dalam paradigma baru manajemen pendidikan, madrasah memiliki kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya.”²⁰

Perencanaan merupakan salah satu hal penting yang harus dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Karena seringkali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Kesulitan tersebut dapat berupa penyimpang arah dari pada tujuan yang dapat mengakibatkan gagalnya semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan.

Pada hakikatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, dan suasana) dan apa yang akan dilakukan intensifikasi, ekstensifikasi, revisi, dan renovasi. Kepemimpinan madrasah adalah kapasitas pemimpin madrasah dalam memahami dan mengartikulasikan visi, misi, dan strategi madrasah, meyakini bahwa madrasah adalah tempat untuk belajar, mempengaruhi, memberdayakan, membimbing, membentuk kultur, menjaga integritas, berani mengambil resiko sebagai pionir dalam pembaruan, memotivasi,

¹⁹ Luqman Ahsanul Karom (Waka Kurikulum), *Wawancara* 13 April 2023

²⁰ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, (2011), hlm: 20.

mendudukan sumber daya manusia lebih tinggi daripada sumber-sumber daya yang lain serta proaktif.²¹

2. Pelaksanaan

Dalam wawancaranya Kepala madrasah MTs NU Karangploso mengungkapkan:

“Kinerja Guru di MTs NU Karangploso baik. Kehadiran dan kedisiplinan mencapai 90 %. Namun dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar dikelas hanya 60 % guru sudah menggunakan strategi, metode dan media yang bervariasi sehingga siswa menjadi lebih aktif dan bersemangat”.²²

Dari ungkapan kepala madrasah di atas dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar guru dikelas sebagian guru sudah menggunakan strategi, metode dan media yang bervariasi. Dalam hal ini peserta didik menjadi lebih aktif dan lebih bersemangat dalam pembelajaran. Guru memang harus lebih kreatif dalam mengajar agar peserta didik tidak mudah bosan dan lebih bersemangat. Motivasi juga perlu diperlukan dalam membangun, membangkitkan dan meningkatkan semangat peserta didik.

Hal ini juga senada dengan dewan guru bapak nasron aziz mengungkapkan:

“Dalam hal menegerial, kepala MTs Nu sudah sangat baik dalam mengelola kegiatan di madrasah terutama peningkatan kinerja guru, kepala MTsNU selalu melakukan pengecekan terhadap tugas dan kewajiban guru baik berupa administrasi maupun kegiatan pembelajaran di kelas”²³

Dapat disimpulkan bahwa penerapan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan sudah sangat baik. Kepala madrasah melakukan pengecekan tugas dan kewajiban guru dalam pembelajaran dikelas.

Kepala madrasah MTs NU Karangploso dalam melakukan pengelolaan atau pelaksanaan madrasah sudah sangat baik terbukti dari madrasah yang semakin maju dan juga berkembang. Kepala madrasah secara aktif melaksanakan pengelolaan madrasah sesuai dengan hal yang direncanakan. Dalam kegiatannya kepala madrasah juga melibatkan seluruh tenaga pendidik untuk turut membantu dalam pelaksanaan program-program madrasah yang telah dirumuskan. Hal ini bertujuan

²¹ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah, Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm: 111

²² Dian Kusumawati (Kepala Madrasah), *Wawancara* 9 April 2023

²³ Nasron Aziz (Dewan Guru). *Wawancara* 11 April 2023

agar madrasah mampu mencapai titik puncak sesuai dengan rencana yang telah disepakati bersama.

Dalam pengelolaan madrasah yang efektif terdapat enam komponen yang perlu diperhatikan, yaitu: kurikulum dan program pengajaran, tenaga pendidik dan kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana pendidikan dan hubungan madrasah dan masyarakat.²⁴

3. Pendayagunaan

Kepala madrasah dalam wawancaranya dengan peneliti mengungkapkan:

“Proses rekrutmen guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal selalu berintegrasi dengan yayasan pendidikan yang ada di madrasah (Yayasan annahdliyah). Madrasah hanya berwenang untuk mengajukan guru atau staff baru yang sesuai dengan bidang mata pelajaran dan pengalaman mengajar atau bekerja kemudian yayasan yang memberikan keputusan di terima atau tidak”²⁵

Dalam hal ini kepala madrasah tidak sepenuhnya berkontribusi dalam penerimaan guru atau staff baru karena yang berhak menerima dari yayasan itu sendiri. Kepala madrasah hanya berwenang untuk mengajukan guru atau staff yang sesuai dengan bidang mata pelajaran yang diampu serta dengan pengalaman mengajar atau bekerja.

Kepala Madrasah juga selalu melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Bapak Kurikulum:

“Setiap pengambilan keputusan kepala madrasah MTs NU selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan untuk memutuskan hal hal tersebut, setidaknya kepala madrasah membahas hal tersebut dengan beberapa guru sebelum mengambil keputusan tersebut.”²⁶

Dalam ini juga sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Nanang Mahfudi selaku guru kelas yaitu:

“keteliban kebijakan kepala madrasah selalu melibatkan guru guru, sehingga setiap keputusan atau kebijakan kepala

²⁴ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hlm: 44

²⁵ Dian Kusumawati (Kepala Madrasah), *Wawancara* 9 April 2023

²⁶ Luqman Ahsanul Karom (Waka Kurikulum), *Wawancara* 13 April 2023

madrasah dapat dipahami dilaksanakan dan dapat dievaluasi oleh setiap guru”²⁷

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan warga madrasah. Kepala madrasah selalu mendiskusikan segala sesuatu bersama dengan warga madrasah. Hal ini sangat bagus karena menghindari adanya mis komunikasi antar warga madrasah.

Kepala Madrasah MTs NU Karangploso terkait dengan mendayagunakan sumber daya manusia senantiasa mengoptimalkan kesejahteraan guru diantaranya memberikan reward kepada guru yang berprestasi dan menyusun perangkat pembelajaran dengan baik, beasiswa bagi guru yang berkomitmen kuat dengan madrasah, menambah jam mengajar guru, membina kerjasama dan membangun komunikasi yang solid, memfasilitasi kebutuhan guru dalam menunjang proses pembelajaran, menambah jumlah pendidik yang berkualifikasi pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidik, dan senantiasa melakukan supervisi terhadap kinerja guru.

Kepala madrasah harus mampu mengelola sumber daya pendidikan disekolah mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan sarana dan prasarana, kurikulum hingga setiap peluang kerja sama dari luar sekolah. Pengelolaan yang baik di atas akan melahirkan kepemimpinan yang efektif sehingga visi dan misi sekolah akan tercapai sesuai dengan harapan.²⁸

4. Pengembangan dan pengawasan

Pengembangan dan pengawasan perlu dilakukan dalam proses peningkatan kinerja guru. Hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah:

“Kami selalu memberikan pendampingan bila ada guru yang menghadapi kendala baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menemukan solusi terbaik. Kami juga melibatkan beberapa guru yang memiliki kompetensi lebih untuk saling membantu satu sama lain sehingga kendala atau permasalahan yang ada memiliki solusi terbaik karena di diskusikan bersama sama”.²⁹

Hal ini dapat disimpulkan kepala madrasah dalam menyikapi permasalahan dihadapi dan mencari solusi bersama. Dengan demikian madrasah akan semakin berkembang dengan sendirinya. Adapun dalam wawancara dengan dewan guru peneliti menemukan bahwa:

²⁷ Nanang Mahfudi (Guru), *wawancara*, 22 Juni 2023

²⁸ Hasan Basri, *Op. Cit.*, hlm: 62

²⁹ Dian Kusumawati (Kepala Madrasah), *Wawancara*, 9 April 2023

“Pimpinan madrasah MTs NU sangat penting perannya dalam meningkatkan kesejahteraan guru di instansi tersebut, terutama kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan berkenaan dengan gaji/bisyaroh yang harus di terima setiap guru dan tenaga kependidikan tiap bulan. Kepala madrasah di sini berperan mengkontrol dan memastikan bahwa setiap orang yang berperan di madrasah terpenuhi haknya setelah menjalankan kewajiban mereka. Dan selama ini tugas tersebut dijalankan dengan sangat bagus.”³⁰

Dari ungkapan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah sudah sangat baik dalam menjalankan tugasnya terutama dalam kesejahteraan guru dan tenaga pendidik.

Kepala Madrasah MTs NU Karangploso dalam melakukan pengembangan tenaga kependidikan yaitu dengan mengikutkan guru untuk melakukan seminar atau workshop dan pelatihan. Dalam hal pengawasannya kepala madrasah mengontrol langsung keadaan madrasah, seperti saat proses kegiatan belajar mengajar.

Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan Hasan Basri dalam bukunya Kepemimpinan Kepala Sekolah bahwa: pengawasan mempunyai peranan penting dalam tercapainya tujuan pendidikan. Apabila pengawasan tidak dilakukan kemungkinan akan terjadi penyimbangan dan kesalahan”.³¹

Setiap lembaga senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap untuk kepentingan lembaga, serta bekerja lebih baik dari hari kehari. Di samping itu tenaga kependidikan sendiri, sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan tentang kependidikan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak diperlukan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.³²

5. Evaluasi

Dalam penerapan kompetensi manajerial kepala madrasah harus melakukan evaluasi. Hal ini bertujuan agar segala hal yang belum bisa maksimal bisa dimaksimalkan lagi. Kepala madrasah mengungkapkan:

³⁰ Nasron Aziz (Dewan Guru). *Wawancara* 11 April 2023

³¹ *Ibid*, 168

³² *Ibid*, 154

“Kami secara berkala mengontrol dan mengevaluasi dalam pengelolaan manajerial baik kedisiplinan harian, dalam rapat setiap bulan maupun ketika pelaksanaan supervisi akademik dan supervisi manajerial yang di laksanakan setiap semester”.³³

Dari ungkapan di atas kepala madrasah sudah melakukan evaluasi dalam pengelolaan manajerialnya. Tindakan ini sangat bagus dilakukan untuk pengembangan madrasah. Evaluasi harus dilakukan setidaknya dalam satu bulan sekali atau lebih.

Hal ini juga selaras dengan Bapak Kurikulum:

“Kepala MTs Nu senantiasa melakukan evaluasi terhadap program madrasah yang sudah di buat,, evaluasi ini dilakukan minimal sebulan sekali dalam rapat bulanan dengan semua guru dan tenaga pendidikan di MTsNU.”³⁴

Hal ini merupakan strategi yang bagus, karena evaluasi dapat memberikan kualitas yang bagus bagi proses pembelajaran kedepannya. Dalam penerapan kompetensi manajerial kepala madrasah MTs NU Karangploso melakukan beberapa hal, yaitu:

- a. Kepala Madrasah Melakukan perencanaan
- b. Kepala madrasah Melakukan Pelaksanaan madrasah
- c. Kepala Madrasah melakukan Pendayagunaan
- d. Kepala Madrasah melakukan Pengembangan dan pengawasan
- e. Kepala Madrasah melakukan evaluasi secara berkala

Kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinan manajerialnya harus melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta kompetensinya. Manajerial kepala madrasah diharapkan mampu menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para guru agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kinerjanya dengan optimal. Agar pendidikan dapat terlaksana sesuai dengan tujuan, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional. Salah satu nya adalah dengan perencanaan meliputi target yang tepat bagi usaha pencapaian tujuan.

Evaluasi yang dilakukan di madrasah merupakan salah satu hal strategis yang dapat digunakan oleh setiap satuan pendidikan madrasah. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kondisi objektif kekuatan dan kelemahan madrasah dalam konteks pencapaian standar mutu pendidikan. Sama halnya dengan kepala Madrasah MTs NU Karangploso beliau dalam melakukan evaluasi yaitu dengan menilai

³³ Dian Kusumawati (Kepala Madrasah), *Wawancara*, 9 April 2023

³⁴ Luqman Ahsanul Karom (Waka Kurikulum), *Wawancara* 13 April 2023

kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada saat pembelajaran.

Dalam hal ini sesuai dengan ungkapan Suyanto dan Djihad Hiyam dalam buku Hasan Basri yaitu Kepala sekolah melakukan evaluasi meliputi evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi bukti-bukti dokumen, dengan cara melihat langsung bukti-bukti tugas yang telah dilaksanakan oleh guru. Kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan atau kurang sesuai dengan kriteria yang diharapkan.³⁵

D. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs NU Karangploso maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah berusaha keras dalam pelaksanaan kompetensi manajerial yang dimilikinya dengan melakukan perencanaan, pelaksanaan, pendayagunaan, pengembangan dan pengawasan, serta evaluasi di madrasah dengan semaksimal mungkin.

³⁵ Hasan Basri, *Op. Cit.*, hlm: 70

Daftar Rujukan

- Basri, H., *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014)
- Fattah, N., *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000)
- Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah, Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017)
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosda, 2011)
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019)
- Schermerhon, J.R., *Manajemen (Terjemahan: Parnawa Putranta)*, (Yogyakarta: Andi Offset. 2003)
- Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembang Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ed. 1, Cet. II)*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2011)
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011)