

Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MA Darul Muawanah Mojoagung

Ahmad Khotib¹, Mukh. Fauzan²

¹Universitas Darul Ulum Jombang Indonesia

²MIS Muawanah Dukuhdimoro Mojoagung Jombang Indonesia

Email : ahmadkhotib380@gmail.com, firdayak4@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kompetensi manajerial kepala Madrasah dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Darul Muawanah Mojoagung Jombang. Kompetensi manajerial kepala madrasah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan yang efektif dan efisien. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Darul Muawanah telah menerapkan kompetensi manajerial secara efektif melalui perencanaan program peningkatan kompetensi guru, pengorganisasian tim pengembang kurikulum, pelaksanaan pelatihan profesional, serta evaluasi kinerja guru secara berkala. Implementasi ini berdampak positif terhadap peningkatan profesionalisme guru, yang ditandai dengan meningkatnya kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru.

Namun, terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya, seperti keterbatasan anggaran dan keterlibatan guru yang belum merata. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih inovatif dan partisipatif untuk mengoptimalkan implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala Madrasah, Profesionalisme Guru, Madrasah Aliyah, Pendidikan.

PENDAHULUAN

Pendidikan memegang peranan penting untuk menjamin kelangsungan hidup suatu Negara dan bangsa, karena pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Masyarakat Indonesia dengan laju pembangunannya masih menghadapi masalah pendidikan yang berat, terutama berkaitan dengan kualitas, relevansi dan efisiensi pendidikan.

Madrasah sebagai suatu organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerja sama sekelompok orang (guru, staf, kepala madrasah dan siswa) untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan madrasah, baik kualitas maupun kuantitas sangat tergantung pada orang-orang yang terhimpun di lembaga tersebut. Madrasah merupakan lembaga formal sesuai dengan misinya yaitu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan

pendidikan. Kegiatan belajar mengajar ini akan berjalan lancar jika komponen-komponen dalam lembaga ini terpenuhi dan berfungsi sebagaimana mestinya. Komponen-komponen tersebut antara lain: sarana dan prasarana yang memadai, terpenuhinya tenaga pendidik yang profesional, adanya struktur organisasi yang teratur, dan yang tak kalah pentingnya adalah kemampuan kepala Madrasah sebagai manajer untuk mengembangkan komponen-komponen tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Pembangunan bidang pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama-sama dengan masyarakat dalam rangka pengejawantahan salah satu cita-cita yang sangat mulia dan luhur, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Tetapi keinginan itu belum sepenuhnya terwujud.¹ Dalam upaya tersebut, masyarakat dan pemerintah seharusnya bahu-membahu dalam upaya mencerdaskan seluruh komponen bangsa melalui pendidikan. Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Pendidikan sebagaimana yang telah disabdakan Rasulullah SAW adalah suatu keharusan bagi setiap muslimin dan muslimah, sebab pendidikan sangat penting perannya bagi ummat manusia untuk mempertahankan eksistensi dirinya ditengah kehidupan global. Dengan berpendidikan, manusia mampu mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran yang tersusun dan terprogram. Kegagalan dunia pendidikan dalam menyiapkan masa depan umat manusia, merupakan kegagalan bagi kelangsungan kehidupan bangsa. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Pendidikan merupakan salah satu penentu mutu sumber daya manusia (SDM). Keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusia. Mutu sumber daya manusia, berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dan mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, supervise, maupun pengawasan. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai sejumlah kompetensi atau kemampuan. Secara operasional kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam merencanakan, mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya (*resources*) madrasah, kepala madrasah merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah yang dipimpinnya menuju madrasah yang bermutu. Bermutu dibidang pelayanan, dibidang pembelajaran, dibidang sarana prasarana, pengembangan SDM, dibidang prestasi akademik dan non akademik.² Berdasarkan kajian, dan hasil penelitian para ahli tentang kepala

¹ Annajiyah, Izzat, and Marjuki Duwila. "Konsep Tarbiyah Ruhaniyah dalam Pemikiran Imam Ghazali Studi Perbandingan dengan Pendidikan Modern." *Arsy* 7, no. 1 (2023).

² Syarnubi, Som, *Kepala Madrasah Sebagai The Key Person Madrasah*, <http://syarnubi>.

madrasah dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah kunci keberhasilan pendidikan di madrasah.³

Kepala madrasah merupakan *the key person* (penanggung jawab utama atau faktor kunci) untuk membawa madrasah menjadi *center of excellence*, (pusat keunggulan) dalam mencetak dan mengembangkan sumber daya manusia. Kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan madrasah yang dipimpinnya. 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 dan profesionalisme guru di madrasah tersebut.⁴

Agar dapat menghasilkan mutu akademik lulusan yang baik, madrasah membutuhkan kepala madrasah yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang baik. 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 berkualitas dan unggul. Dengan demikian usaha madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah akan berhasil dengan baik. Agar kepala madrasah mampu menjalankan fungsinya berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang kepala madrasah harus memiliki kompetensi. Banyak ditemukan bahwa madrasah-madrasah yang berhasil dalam meningkatkan mutu madrasah, selalu dipimpin oleh kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan yang kuat.

Kepala madrasah merupakan faktor yang menjadikan madrasah menjadi efektif dalam meningkatkan prestasi akademik siswanya. 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 dan profesionalnya mudah dilakukan karena sesuai dengan peran dan fungsinya. Kompetensi kepala madrasah dapat tercapai apabila sudah memenuhi syarat dan kriteria tertentu yang sudah diterapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007. Kompetensi kepala madrasah akan membawa dampak kinerja guru yang baik dan profesionalisme guru juga akan terwujud. Namun banyak faktor penghambat tercapainya kompetensi kepemimpinan kepala madrasah seperti perbedaan prinsip yang tidak dapat disatukan antara penyelenggara dan pengelola pendidikan, kurang memenuhi persyaratan dan kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007, rendahnya harapan kepala madrasah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala madrasah yang masih sempit, serta

³ Wibowo, A., & Subhan, A. Z. (2020). Strategi kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 3(2), 108-116.

⁴ Duwila, Marjuki, and Roisul Habib. "Integrasi Pendidikan Islam Dan Sains Perspektif Amin Abdullah." *Attanwir: Jurnal Keislaman Dan Pendidikan* 12, no. 2 (2021): 124-142.

banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala madrasah yang profesional.

Disamping itu seorang guru juga dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan di lingkungan madrasah terutama dalam hal belajar. Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugasnya.³ Guru merupakan faktor penentu bagi keberhasilan proses belajar mengajar di lembaga pendidikan. Guru merupakan komponen yang sangat penting.

Berangkat dari fenomena di atas, penulis terdorong untuk mengkaji dan meneliti tentang implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan profesionalisme guru. Penelitian ini akan dilakukan di MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang. Dari hasil pengamatan sementara, MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang adalah lembaga pendidikan yang memperhatikan dan melakukan peningkatan profesionalisme gurunya. Berdasarkan pengamatan peneliti, bahwa semua guru yang ada di MA Darul Muawanah ikut serta dalam pengelolaan program Tahfidzul Qur'an yang ada di Pondok Pesantren I'nanuttholibin dalam satu Yayasan Darul Muawanah. Kegiatan dalam program MA Darul Muawanah meliputi juga terkoneksi dengan program kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an I'nanuttholibin Darul Muawanah Dukuhdimoro Mojoagung Jombang. Apabila dilihat dari sudut pandang pendidikan agama Islam serta dikaitkan dengan program unggulan yang diselenggarakan di Rumah Tahfidzul Qur'an Dukuhdimoro Mojoagung Yayasan Darul Muawanah Pondok Pesantren I'nanuttholibin tersebut tentu saja mengandung keunikan.⁵ Hal ini dapat diketahui dari sumber yang dapat dipercaya yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan staf tata usaha. Sebagai upaya meningkatkan profesionalisme guru, diadakan pelatihan pendidik setiap bulan ke-MGMP Kecamatan Mojoagung, mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah. MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dipilih sebagai lokasi penelitian karena madrasah ini dianggap layak untuk mewakili Madrasah Aliyah swasta lain di Kecamatan Mojoagung

METODE PENELITIAN

Studi tentang implementasi kompetensi manajerial kepala Madrasah dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru akan dikaji dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, sebab dalam studi atau penelitian ini memerlukan penghayatan dan interpretasi terhadap perilaku kepala madrasah, guru-guru maupun tenaga pendukung lainnya. Selanjutnya mengenai penelitian kualitatif menurut Marriam dan Simpson dalam buku Sardjan yang dijelaskan dalam penelitian Maidatul Jannah terdapat enam jenis, yaitu: (1) etnografi, (2) studi kasus; (3) grounded teori; (4) interaktif; (5) ekologi dan (6) future.

⁵ Zuhri, I. M. (2021). *Model Pengembangan Mutu Sumberdaya Guru Lembaga Pendidikan Islam: Model Of Teacher Resource Quality Development Of Islamic Educational Institutions*. *Fenomena*, 20(1), 19-32.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

1. Pengertian Implementasi

Implementasi dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap matang. Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan publik. Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan tujuan yang jelas. Implementasi adalah suatu rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana yang diharapkan.

2. Pengertian Kompetensi

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.⁶ 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 keprofesionalannya.

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.

Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru di MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang.

Bagian ini adalah membahas hasil temuan penelitian berdasarkan fokus utama penelitian ini yaitu Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru di MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dan sub fokus penelitian serta tujuan penelitian yang merupakan implementasi dari kompetensi manajerial kepala madrasah yaitu : *Pertama*, peneliti berupaya mendiskripsikan perencanaan yang dilakukan oleh kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru. *Kedua*, peneliti berupaya mendiskripsikan pengembangan yang dilakukan oleh kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru, dan *ketiga* adalah peneliti berupaya mendiskripsikan evaluasi yang dilakukan oleh kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru.

⁶ Nurbaeti, R. T., Mulyadi, D., & Pratiwi, A. D. R. (2021). Model Continuing Professional Development (CPD) Pada Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri Garut Kota. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(1), 34-41.

1. Perencanaan yang dilakukan Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru Guru.

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.⁷ Dengan kata lain, untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh profesionalisme guru. Seorang guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁸ Seorang guru profesional menurut Muhamin harus mempunyai karakteristik yakni:

- (1) komitmen terhadap profesionalitas, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja serta sikap continuous 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.⁹

Berdasarkan penjelasan pentingnya guru yang profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu pendidikan disuatu madrasah sangat ditentukan oleh tersedianya guru yang profesional. Salah satu solusinya dalam upaya meningkatkan profesional guru oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan diantaranya adalah kepala madrasah. Seiring dengan diberlakukannya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah (OTODA), ditindak lanjuti dengan PP. Nomor 25 tahun 2000, dan kemudian disempurnakan dengan UU nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang berimplikasi terhadap otonomisasi pendidikan, madrasah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola dirinya 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 yaitu manajemen berbasis madrasah.

Otonomisasi madrasah kepala madrasah sangat berhak dan berperan untuk mengelola madrasah secara mandiri dan partisipatif termasuk meningkatkan kinerja guru. Kepala

⁷ Huda, Muhammad Najihul, Marjuki Duwila, and Rohmadi Rohmadi. "Menantang Disintegrasi Moral di Era Revolusi Industri 4.0: Peran Revolusioner Pondok Pesantren." *Journal of Islamic Education* 9, no. 1 (2023): 1-13.

⁸ Matnuh, H. (2017). Perlindungan hukum profesionalisme guru. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 7(2), 46-50

⁹ Matnuh, H. (2017). Perlindungan hukum profesionalisme guru. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 7(2), 46-50.

madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas (diangkat) untuk memimpin suatu madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi (top leader) dalam organisasi madrasah mempunyai peran dan fungsi untuk meningkatkan kinerja guru. Diantara peran dan fungsi kepala madrasah adalah sebagai seorang manajer, disamping memiliki peran dan fungsi, kepala madrasah juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan guru dengan mengaplikasikan unsur-unsur dalam manajemen yaitu mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi. Kepala madrasah sebagai manajer dalam hal ini adalah Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam menerapkan unsur-unsur manajemen untuk meningkatkan profesionalisme guru mulai dari merencanakan, mengembangkan serta mengevaluasi kinerja guru dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan Peraturan melalui Menteri Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala madrasah, bahwa kepala madrasah harus mempunyai sejumlah kompetensi yaitu (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial.¹⁰

Dalam Permendiknas pada kompetensi manajerial dijabarkan bahwa kepala madrasah harus mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Kegiatan pertama dalam proses manajemen yang dilakukan oleh Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam upaya meningkatkan profesionalisme adalah melakukan perencanaan peningkatan profesionalisme guru. Perencanaan menurut Burhanuddin adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Terkait hal ini, perencanaan ketenagaan menurut Pidarta merupakan proses kegiatan penentuan kebijaksanaan dan perkiraan jumlah kebutuhan guru untuk jangka waktu tertentu menurut bidang-bidang kegiatan dan pekerjaan yang terdapat dalam madrasah.¹¹

Perencanaan guru menurut Mulyasa merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan.¹² Sondang P. Siagian berpendapat bahwa dalam perencanaan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai top management di madrasah mempunyai tugas untuk

¹⁰ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007

¹¹ Ahmad, R., & Pratama, A. (2021). Faktor manajemen profesional: perencanaan, pengorganisasian,

¹² Syahputra, M. R., & Herviana, H. (2021). Implementasi Manajemen Tenaga Kependidikan Di Mts Al-Jamiyatul Washliyah Tembung. *Prosiding Fakultas Agama Islam Universitas Dharmawangsa*, 1(1), 1-14.

membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.¹³

Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang melakukan kegiatan perencanaan pada hakikatnya adalah bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

kegiatan perencanaan peningkatan profesionalisme guru merupakan suatu pekerjaan yang baik. Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung dalam melakukan perencanaan kinerja guru selalu berdasarkan dan mengacu pada visi, misi, dan tujuan madrasah yang ingin dicapai kedepan baik dalam jangka waktu pendek menengah dan panjang. Perencanaan yang dilakukan kepala madrasah tersebut sesuai dengan pendapat Udin Syaifudin Sa'ud yang mengatakan bahwa dalam merencanakan upaya peningkatan profesionalisme, pengambil kebijakan (policy makers) harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru harus berorientasi masa depan, karena pendidikan adalah proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan.
- b. Perencanaan peningkatan profesionalisme harus selalu memperhatikan masalah, kebutuhan (need assesment), situasi, dan tujuan (visi dan misi madrasah).
- c. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru harus bersifat inovatif, kuantitatif dan kualitatif.
- d. Perencanaan peningkatan profesionalisme guru harus kenyal dan responsive terhadap kebutuhan yang berkembang dimasyarakat (dinamis dan kontinyu).¹⁴

Dalam melakukan perencanaan untuk peningkatan profesionalisme guru Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang selalu melibatkan semua civitas akademika madrasah termasuk melibatkan guru-guru dalam menentukan program atau rencana kedepan. Disamping itu, kepala madrasah juga memberikan keleluasaan bagi guru untuk menyampaikan aspirasi dan pendapatnya. Sikap dan kebijakan kepala madrasah tersebut dalam melakukan perencanaan telah memenuhi asas partisipatif kolaboratif dan keadilan. Selain mengacu dan berdasarkan visi, misi serta tujuan madrasah, proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut berdasarkan analisis kebutuhan (need assessment), dan analisa jabatan pekerjaan (job analysis) hal ini dimaksudkan agar tidak salah sasaran, tumpang tindihnya pekerjaan dan kelebihan guru (over load), dan untuk mengefektifkan dan mengetahui calon guru yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan seperti perkembangan kelas, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tindakan tersebut sejalan dengan pendapatnya George Terry yang dikutip oleh Saksono mengatakan bahwa analisis jabatan dibutuhkan untuk:

¹³ Sitorus, J. (2019). Manajemen dalam konteks pengembangan organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, 8(1), 71-85

¹⁴ Sitorus, J. (2019). Manajemen dalam konteks pengembangan organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, 8(1), 71-85.

- 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.¹⁵

Dalam hal ini, Mulyasa mengatakan bahwa perencanaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan tenaga pendidikan 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 deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi tersebut sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang dibutuhkan, dan juga akan menghasilkan spesifikasi pekerjaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan zaman. Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan (guru) yang dapat diterima dan mestinya.¹⁶

Kegiatan selanjutnya yang dilakukan oleh kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang adalah melakukan rekrutmen guru (GTY) baru, dalam melaksanakan proses rekrutmen guru, Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang melakukan seleksi secara komprehensif (comprehensive selection) dengan rangkaian kegiatan mulai dari persiapan penerimaan calon pelamar, seleksi administrasi dan nilai akademik tes wawancara, tes tulis hingga meneliti latar belakang pelamar. Proses perekrutan guru di madrasah tersebut sejalan dengan apa yang diungkapkan Sondang P. Siagian yang mengatakan bahwa dalam melakukan seleksi pengadaan guru dapat dilakukan dengan cara:

- a. Persiapan menerima para pelamar yang akan mengikuti seleksi.
- b. Menyelenggarakan berbagai macam tes.
- c. Wawancara.
- d. Penelitian latar belakang pelamar.
- e. Evaluasi medis.
- f. Penelitian pendahuluan kecakapan, pengetahuan, dan keterampilan pelamar.
- g. Pengambilan keputusan, apakah lamaran diterima atau ditolak.¹⁷

Senada dengan pendapat Sondang P. Siagian diatas, Mulyasa mengatakan bahwa dalam proses perekrutan dan penyeleksian guru baru harus berdasarkan seleksi yang mengutamakan

¹⁵ Sohim, B., Syah, S., & Hanafiah, H. (2021). Kompetensi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Di SMP Nurul Ihsan Banjaran Kabupaten Subang Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 1(2), 1-20.

¹⁶ Jamin, H. (2018). Upaya meningkatkan kompetensi profesional guru. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 19-36..

¹⁷ Isnaya, K. (2017). *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh* (Doctoral dissertation, UIN Ar-Raniry Banda Aceh)

mutu.¹⁸ Melihat rangkaian kegiatan perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang sejalan dengan dengan tahapan-tahapan perencanaan yang dikemukakan oleh Schuler walaupun tidak sempurna dan serinci dengan apa yang disarankan oleh Schuler. Dalam tahap perencanaan dapat disimpulkan empat tahapan yaitu: Tahap pertama, Gathering, analyzing, and forecasting supply and demand data. Pada tahap ini dilakukan sejumlah aktifitas untuk mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis, dan memprediksi kebutuhan data untuk menetapkan supply and demand. Sumber data bisa berasal dari lingkungan internal dan eksternal, yang digali dari pengalaman masa lalu, pengamatan masa kini, dan prediksi kebutuhan masa depan. Tahap kedua, Establishing, human resource objective and policies. Penetapan tujuan dan kebijakan sumberdaya manusia/guru harus berlandaskan tujuan dan kebijakan corporate yang jelas.

Tujuan utama penetapan kebijakan dalam perencanaan sumberdaya manusia/guru adalah merancang kebutuhan jumlah dan kualifikasi yang handal dan memiliki kompetensi profesional untuk mendukung tercapainya sasaran corporate/madrasah. Tahap ketiga, human resource programming. Pada tahap ini dirancang mekanisme dan prosedur manajemen SDM/guru yang dapat diimplementasikan dengan baik, terutama dalam meningkatkan daya tawar bagi rekrutmen yang qualified. Kegiatan meliputi penyusunan program yang berkaitan dengan hal-hal berikut: program pengadaan guru baru (mulai dari proses rekrutmen, seleksi, sampai pada penempatan), program perancangan kompensasi, pemberdayaan, pengembangan yang optimal (melalui pendidikan, pelatihan). Tahap keempat, human resource planning-controll and evaluation. Pada tahap ini, kegiatan lebih difokuskan untuk mengawasi dan mengevaluasi implementasi program-program manajemen guru yang sedang berjalan agar tetap pada jalurnya (on the right track). Berdasarkan hasil evaluasi dapat diketahui kondisi obyektif SDM organisasi yang kemudian dimanfaatkan sebagai feedback untuk merevisi kebijakan, disamping itu hasil evaluasi dapat digunakan sebagai basis feedforward, khususnya untuk menyusun perencanaan selanjutnya di masa yang akan datang.¹⁹

Pengembangan yang dilakukan kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru.

Pengembangan ketenagaan dalam hal ini adalah meningkatkan profesionalisme guru adalah usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga (guru) yang berada dalam suatu unit organisasi (madrasah).²⁰ Pengembangan merupakan rangkaian dan tindakan lanjutan dari proses manajemen peningkatan profesionalisme guru yang dilakukan oleh kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang. Dalam mengembangkan kinerja guru, kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang melaksanakan kegiatan atau usaha sebagai berikut:

¹⁸ Fatimah, S. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam: (Studi Kasus di MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban). *At-Tuhfah*, 9(2)

¹⁹ Didit, H. (2021). *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Ma'arif Nu 1 Kemranjen, Banyumas* (Doctoral dissertation, IAIN Purwokerto).

²⁰ Fauzi, A. (2017). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 53-64.

a. Mengikutkan guru dalam berbagai forum ilmiah (diklat/inservice training)

Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam upaya mengembangkan profesionalisme guru adalah dengan mengikutkan guru pada pendidikan dan pelatihan, diantara pelatihan yang pernah diikuti oleh guru MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang adalah diklat Bahasa Inggris bagi guru Bahasa Inggris yang diselenggarakan dan dibiayai oleh

Madrasah. Menurut Ngali Purwanto, inservice training adalah segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengalaman guru-guru atau petugas pendidikan lainnya lainnya, dalam menjalankan tugas kewajibannya.²¹

Program inservice training dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan aplikasi kursus, ceramah-ceramah, work shop, pelatihan, seminar- seminar, mempelajari kurikulum, survey masyarakat, kunjungan ke obyek-obyek tertentu, demonstrasi-demonstrasi mengajar menurut metodemetode yang baru, fieldtrip, kunjungan-kunjungan ke madrasah-madrasah di luar daerah dan persiapan- persiapan khusus untuk tugas-tugas baru. Dari beberapa ulasan tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa inservice training merupakan sarana/program/strategi untuk mengadakan perubahan ke arah yang lebih maju dan upaya pengembangan skill guru dalam proses pembelajaran yang mengarah pada profesionalitas individu.²²

Agar inservice training dalam upaya peningkatan mutu guru tercapai, maka guru-guru harus diberi kekuasaan lebih besar untuk bertindak sesuai dengan apa yang mereka inginkan dengan didasarkan pada komitmen untuk mengembangkan budaya mutu bagi madrasah.²³

Mengikutkan dalam program sertifikasi guru Guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensi siswa dalam

kerangka pembangunan pendidikan di Indonesia, Oleh sebab itu, diperlukan guru yang memiliki kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan diharapkan secara berkesinambungan mereka dapat meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, maupun profesional. Untuk menguji kompetensi tersebut, pemerintah menerapkan sertifikasi bagi guru khususnya guru dalam jabatan. Penilaian sertifikasi dilakukan secara portofolio.

Revitalisasi dan optimalisasi organisasi profesi guru seperti MGMP.

Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam mengembangkan kinerja guru berhasil membentuk dan mengoptimalkan organisasi profesi guru seperti MGMP,

²¹ Baharun, H. (2016). Manajemen kinerja dalam meningkatkan competitive advantage pada lembaga pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 243-262

²² Baharun, H. (2016). Manajemen kinerja dalam meningkatkan competitive advantage pada lembaga pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 243-262.

²³ NIKMAH, S. (2019). *Model Pengelolaan Kinerja Guru Berbasis Religius Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Mts Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana* (Doctoral dissertation, IAIN KUDUS).

anggota MGMP madrasah tersebut bersifat internal dan eksternal. MGMP MA Darul Muawanah Mojoagung berhasil mengikutkan DIKLAT tentang penyusunan PTK. Tindakan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mulyasa yaitu Organisasi profesi pendidikan seperti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kelompok kerja guru (KKG) dan kelompok kerja madrasah (KKS) merupakan wadah yang sangat bermanfaat bagi peningkatankinerja guru di madrasah.²⁴

Organisasi profesi guru seperti MGMP menurut Mulyasa sangat besar manfaatnya bagi perkembangan dan meningkatnya kinerja guru dimadrasah, diantara manfaatnya adalah dengan MGMP, dan KKG dapat dipikirkan bagaimana menyiasati padatnya kurikulum, memecahkan persoalan dan masalah yang dihadapi oleh guru dalam pembelajaran, dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta dapat menemukan berbagai variasi metode dan media pembelajaran. Dengan mengefektifkan MGMP dan KKG, semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan.

Evaluasi yang Dilakukan Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru.

Pangawasan dan evaluasi pendidikan 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 apakah 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 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.²⁵

Atas pertimbangan inilah Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang menerapkan berbagai metode dan sistem penilaian dalam melaksanakan proses manajemen peningkatan kinerja guru pada tahap akhir yaitu pada bagian evaluasi ini. Sistem atau metode yang dipakai adalah dengan dilakukannya supervisi pendidikan. Supervisi menurut Burton dalam Sagala adalah upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya agar guru mampu membantu para siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.²⁶

²⁴ Baharun, H. (2016). Manajemen kinerja dalam meningkatkan competitive advantage pada lembaga pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 243-262.

²⁵ Wijaya, I. (2018). *Professional teacher: menjadi guru profesional*. CV Jejak (Jejak Publisher).

²⁶ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta Dilengkapi Permendiknas RI No. 11/2005, Surabaya, Kasindo Utama, 2006. hlm: 5. Pada bab; II,

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru di MA Darul Muawanah Mojoagung

1. Faktor pendukung implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah di MA Darul Muawanah Mojoagung Faktor Pendukung kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru yang terdapat di MA Darul Muawanah Mojoagung adalah Mempunyai Standar Kualifikasi Kepala Madrasah Sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala Madrasah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007. Secara rinci isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut adalah

Kualifikasi Umum:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala Madrasah berusia setinggi tingginya 56 tahun;
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang Madrasah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.²⁷

Kualifikasi Khusus menyangkut:

- a. Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala Madrasah;
- b. Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya;
- c. Mempunyai sertifikat kepala Madrasah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah
- d. Mempunyai Standar Kompetensi Sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Adapun standar kompetensi harus dikuasai oleh kepala Madrasah/madrasah sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 adalah sebagai berikut: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial.²⁸

Faktor penghambat kompetensi manajerial kepala madrasah.

Jika ada faktor pendukung tentu ada faktor pengambat. Adapun faktor penghambat kompetensi manajerial kepala madrasah di MA Darul Muawanah Mojoagung jombang adalah Perbedaan Prinsip yang Tidak Dapat Disatukan Antara Penyelenggara dan Pengelola Pendidikan (Yayasan) Yayasan sebagai salah satu badan hukum mempunyai maksud dan tujuan bersifat sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Dalam aktivitasnya, yayasan semata-

²⁷ Ramadoni, W. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru Di Sd Negeri Tanjungsari I Sidoarjo. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 3(3), 133-140

²⁸ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

mata tidak untuk mencari keuntungan, meskipun kenyataannya unsur keuntungan tidak dapat diabaikan. Peran Yayasan dalam Pengelolaan Bidang Pendidikan. Salah satu kegiatan yayasan yang bersifat sosial salahsatu diantaranya adalah menyelenggarakan pendidikan. Tidak terkecuali di MA Darul Muawanah Mojoagung, juga pernah terjadi ketidaksinkronan antara yayasan dengan penyelenggara pendidikan walau dalam skala kecil. Seperti yang dikemukakan kepala madrasah berikut ini :

“Memang kami pernah terjadi silang pendapat dengan yayasan dalam menentukan suatu kebijakan. Walaupun dalam masalah kecil, tapi itu adalah termasuk kebijakan dalam upaya memajukan lembaga pendidikan. Karena tidak dapat disatukan maka apa yang menjadi harapan kami sebagai penyelenggara belum bisa diwujudkan.” (WW/KM/ 3 Juni 2024)

Madrasah yang didirikan oleh yayasan mirip perusahaan keluarga, termasuk personil yang menduduki jabatan dalam manajemen Madrasah masih dalam ikatan kekerabatan, sehingga madrasah seolah ”milik pribadi” atau ”milik kelompoknya”. Masalahnya, yayasan dan manajemen madrasah menjadi sangat tidak harmonis. Yayasan lebih cenderung dan mudah terbuai pada kepentingan yang semata-mata berorientasi pada bisnis, kepentingankeluarga, kepentingan kerabat, kepentingan golongannya, walaupun madrasah dikelola secara professional.

Itu sebabnya Pemerintah merasa perlu mengatur hal ini, melalui UndangUndang Yayasan (UU No.16 tahun 2001 yang kemudian diubah dengan UU No. 28 tahun 2004), agar akuntabilitas dan mutu pendidikan yang dikelolanya dapat lebih dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru. Perencanaan Dalam upaya peningkatan profesionalisme guru Rerencanaan yang dilakukan kepala MA Darul Muawanah Mojoagung adalah :

1. Berdasarkan visi, misi, tujuan Madrasah, dan kebutuhan (*need assesment*).
2. Melibatkan seluruh unsur civitas akademika Madrasah termasuk guru.
3. Melakukan rekrutmen guru (GTY) baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, dalam melakukan proses rekrutmen dilakukan melalui prosedur seleksi yang komprehensif (*comprehensive selection*).

Saran-saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, bersama ini kami sarankan kepada:

1. Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang a. Agar tetap mempertahankan prestasi akademik dan non akademik yang telah diraih, sebab mempertahankan prestasi memiliki tanggung jawab dan unjuk kerja yang sama bahkan lebih berat dengan upaya sewaktu meraih prestasi. b. Agar selalu meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dibidang manajerial supaya tujuan yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal.

REFERENSI

- Alkornia, S. (2017). *Studi Deskriptif Kompetensi Pedagogik dan Profesionalisme Guru PAUD Dharma Wanita Binaan SKB* (Situbondo. Pancaran Pendidikan)
- Anggraeni, A. D. (2017). *Pengaruh persepsi atas kemampuan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi Terhadap kinerja guru.* (Faktor: Jurnal Ilmiah Kependidikan)
- Akmad Sudrajat, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah*, <http://andalascommunity.blogspot.com/2008/06/kemampuan-manajerial-kepalamadrasah.html> Diakses pada tanggal 12 Juni 2013
- AIN, H. (2018). *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Aliyah Al-Ma'ruf Kabupaten Tanggamus Tahun 2017/2018* (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung)
- AK, W. W., & ZA, T. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif & grounded theory.* (FTK Ar-Raniry Press)
- Baharun, H. (2016). *Manajemen kinerja dalam meningkatkan competitive advantage pada lembaga pendidikan Islam.* (At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah)
- Daud, Y. M. (2023). *Peran Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Manajerial Sekolah.* (Intelektualita)
- DEPDIKNAS. *Kompetensi kepala madrasah* http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id/html/plp/kompetensi_kepala_SLTP.htm as retrieved diakses 19 Mei 2013
- Darim, A. (2020). *Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten.* (Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)
- Didit, H. (2021). *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Ma'arif Nu 1 Kemranjen, Banyumas* (Doctoral dissertation, IAIN Purwokerto)
- Departemen Pendidikan Nasional RI, *Standart Kepala Madrasah*. II, B., & GURU, P. K. M. D. . A. Peran Kepala Madrasah 1. Kepala Madrasah Sebagai Pendidik. 137

- Dokumen Pribadi Kepala MA Darul Muawanah Mojoagung Jombang DokumeJamin, H. (2018). *Upaya meningkatkan kompetensi profesional guru*. (AtTa'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam)
- Eriyanto, E. (2014). *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru*. LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan,
- Hernowo, D. (2021). *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Aliyah Ma'arif Nu 1 Kemranjen Banyumas* (Master's thesis, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (Indonesia)).