KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MADIN AL AMIRIYAH KEBONSARI MADIUN

TESIS

Diajukan pada Pascasarjana IAIN Ponorogo sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

QUROTUL FITRIANI
NIM 502210070

PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
2023

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MADIN AL AMIRIYAH KEBONSARI MADIUN

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kepala madrasah utamanya Madrasah Diniyah yang sudah seharusnya mempunyai kompetensi manajerial yang baik untuk memberdayakan segala sumber daya sekolah termasuk pendidik dan juga tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan, tapi masih ada beberapa kepala sekolah yang tergolong lemah dalam kompetensi manajerialnya sehingga kurang mampu dalam melaksanakan roda organisasi dengan baik. Selain itu, Madrasah Diniyah yang masih dianggap sebagai madrasah yang kurang berperan untuk masa depan peserta didik.

Penelitian ini memiliki tiga fokus penelitian. *Pertama* yaitu mengenai perencanaan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. *Kedua* adalah terkait dengan bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Dan, *ketiga* adalah tentang implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang fakta-fakta empirik melalui proses berpikir induktif. Teknik pengumpulan datanya melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat dan mengetahui fenomena mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, bentuk-bentuk kegiatan pengembangannya, serta impilikasai dari kegiatan tersebut di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

Temuan yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa: *pertama* berkaitan dengan kompetensi manajerial dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, kepala Madrasah Diniyah/Madin Al Amiriyah telah melakukan perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, pengadaan/rekrutmen, penempatan dan penugasan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. *Kedua*, bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi supervisi kelas, forum musyawarah, pembinaan/bimbingan oleh pengasuh, pelatihan/*workshop*, studi banding, dan studi lanjut. Dan *ketiga* implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, meningkatnya prestasi belajar siswa, dan meningkatnya mutu madrasah.

Kata Kunci: manajerial, kepala madrasah, pengembangan

MANAGERIAL COMPETENCE OF THE MADRASAH HEAD IN THE DEVELOPMENT OF EDUCATORS AND EDUCATIONAL PERSONNEL AT MADIN AL AMIRIYAH KEBONSARI MADIUN

ABSTRACT

This research is motivated by the presence of principals, especially Madrasah Diniyah, who should have good managerial competence to empower all school resources including educators and educational staff to achieve predetermined school goals, but there are still several principals who are classified as weak in managerial competence. so that they are less able to carry out the wheels of the organization properly. In addition, Madrasah Diniyah are still considered as madrasas that have little role in the future of students.

This study has three research focuses. The first is regarding the planning of the head of the madrasa in developing educators and educational staff at Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. The second is related to the activities of the madrasa principal in the development of educators and educational staff at Madin Al Amiriyah. And, the third is about the implications of the managerial competence of madrasa heads in the development of educators and educational staff at Madin Al Amiriyah.

This study uses a qualitative research method that aims to gain an understanding of empirical facts through an

inductive thinking process. Data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The purpose of this study was to see and find out the phenomena regarding the managerial competence of madrasa heads in the development of educators and educational staff, the forms of development activities, and the implications of these activities at Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

The findings obtained from this study are that: first, related to managerial competence in the development of educators and education staff, the head of Madrasah Diniyah/Madin Al Amiriyah has planned the needs of educators and educational staff, procurement/recruitment, placement and assignment, performance appraisal, compensation , and termination of employment. Second, the activities of the madrasa head in developing educators and educational staff include class supervision, deliberation forums, coaching/guidance by caregivers, training/workshops, comparative studies, and further studies. And the three implications of the managerial competence of madrasa heads in the development of educators and education staff are increasing the competence of educators and education staff, increasing student achievement, and increasing the quality of madrasas.

Keywords: managerial, headmaster, development

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Qurotul Fitriani, NIM 502210070,** dengan judul ***"Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun",*** maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munâqashah* Tesis.

Ponorogo, 17 April 2023

Ketua Sidang	Sekretaris
Pembimbing I,	Pembimbing II,
Dr. Mukhibat, M. Ag.	**Dr. Dhinuk Puspita Kirana, M. Pd.**
NIP. 197311062006041017	NIP. 198303272011012007

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B Sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-URV/PT/XI/2016
Alamat: Jln. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Qurotul Fitriani, NIM 502210070, Program Magister** Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: "***Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madin Al Amiryah Kebonsari Madiun***" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munāqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada **Hari Rabu, tanggal 10 Mei 2023** dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tandatangan	Tanggal
1	**Dr. Elfi Yuliani Rochmah, M. Pd. I.** **NIP. 197207091998032004** Ketua Sidang		10-05-2023
2	**Dr. Umar Sidiq, M. Ag.** **NIP. 197606172008011012** Penguji Utama		25-05-2023
3	**Dr. Mukhibat, M. Ag.** **NIP. 197311062006041017** Pembimbing/Penguji 2		24-05-2023
4	**Dr. Dhinuk Puspita Kirana, M. Pd.** **NIP. 198303272011012007** Sekretaris		25-05-2023

Ponorogo, 29 Mei 2023
Direktur Pascasarjana,

Dr. Muh. Tasrif, M. Ag.
NIP. 197401081999031001

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Qurotul Fitriani
NIM	: 502210070
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Fakultas	: Pascasarjana
Jenis Karya	: Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada IAIN Ponorogo berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai Peneliti/Pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Ponorogo
Pada Tanggal : 17 April 2023
Yang menyatakan

QUROTUL FITRIANI
502210070

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya. **Qurotul Fitriani, NIM 502210070, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul ***"Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun"*** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 17 April 2023

Pembuat Pernyataan,

QUROTUL FITRIANI
NIM 502210070

BAB I
PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Berpijak pada Surat Keputusan Kemendikbud Ristek No. 209/P/2021 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Pendidikan Dasar dan Menengah, indikator manajemen sekolah/madrasah butir 30, adalah bahwa sekolah/madrasah menerapkan secara konsisten pengelolaan guru dan tenaga kependidikan yang komprehensif, efektif, efisien, dan akuntabel pada kegiatan rekrutmen, seleksi, penugasan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan/sanksi yang berdampak terhadap persepsi positif pemangku kepentingan, iklim kerja yang kondusif, dan peningkatan kinerja.[1] Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bagian dari manajemen umum yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian, karena sumber daya manusia (SDM) dirasa

[1] "Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 209/P/2021 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Pendididkan Dasar dan Menengah," 2021, 38.

semakin urgen peranannya dalam mencapai tujuan. Istilah manajemen juga memiliki arti sebagai kumpulan pengetahuan mengenai bagaimana seharusnya me*manage*/mengelola sumber daya manusia.[2] Dari sini dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu yang berhubungan dengan pengorganisasian yang meliputi penyusunan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan terhadap usaha-usaha dalam pendayagunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, pengelolaan/manajemen dalam sebuah organisasi mutlak untuk dilaksanakan. Begitu juga pengelolaan guru dan tenaga kependidikan sangatlah penting untuk diterapkan oleh kepala sekolah agar guru dan tenaga kependidikan tidak liar serta dapat dikendalikan. Selain itu, dapat memaksimalkan peran guru secara efiktif dan efisien demi keberhasilan tujuan pendidikan. Dari segi pembelajaran, keberadaan guru tetap dominan meskipun kecanggihan teknologi saat ini dapat dimanfaatkan dalam proses belajar

[2] M. Nazar Almasri, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Imlementasi dalam Pendidikan Islam," *Kutubkhanah* 19, no. 2 (January 23, 2017): 13, https://doi.org/10.24014/kutubkhanah.v19i2.2547.

mengajar. Namun, ada peran yang dimiliki guru yang tidak dapat digantikan oleh teknologi. Selain itu, tuntutan ke arah profesionalisme dalam manajemen pendididk dan kependidikan, maka semakin diharuskannya sekolah mengadakan peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu, seorang kepala sekolah harus mampu merencanakan, menyeleksi, menempatkan, mengevaluasi, mengarahkan, memberi motivasi, dan memberi kesempatan kepada setiap guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan bakatnya. Dengan kata lain, seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin dan manajer, utamanya dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan di sekolah. Hal ini dikarenakan, jika fungsi-fungsi manajemen tidak dijalankan dengan baik, maka tujuan sebuah organisasi akan sulit untuk tercapai, tak terkecuali institusi/organisasi pendidikan (sekolah). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada lembaga/institusi yang bergerak dalam bidang bisnis.

Tujuan manajemen SDM dalam dunia pendidikan lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang berkualitas, terbentuknya SDM yang handal, kreatif, produktif, serta berprestasi.[3] Senada dengan hal ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses dan implementasi dari kegiatan pengadaan, pelatiahan, serta pengembangan, pemberian, kompensasi dan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusis (SDM) dengan tujuan untuk menciptakan manusia yang produktif.[4] Secara umum, tujuan dilaksanakannya manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dalam sebuah organisasi madrasah adalah untuk mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang maksimal.

Pada tataran realitas atau pelaksanaan, ditemukan bahwa seorang kepala sekolah sudah seharusnya mempunyai kompetensi manajerial yang baik untuk memberdayakan segala

[3] Nuraeni Nuraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 1 (July 1, 2019): 13, https://doi.org/10.24252/idaarah.v3i1.9792.

[4] Tika Kurnia dan Sayan Suryana, "Implemantasi Fungsi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 2 Karawang," *al-fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (January 8, 2021): 10, https://doi.org/10.31958/jaf.v8i2.2471.

sumberdaya sekolah termasuk guru dan juga tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan, tapi masih ada beberapa kepala sekolah yang tergolong lemah dalam kompetensi manajerialnya sehingga kurang mampu dalam melaksanakan roda organisasi dengan baik.[5] Penguasaan keilmuan tentang manajerial dan administrasi serta regulasi-regulasi yang terkait dengan kependidikan belum sepenuhnya dipahami oleh kepala sekolah. Mereka dapat dikatakan bekerja dengan apa adanya dan berbekal kemampuan seadanya. Keberadaan kepala sekolah tidak dipersiapkan secara khusus dengan pembekalan keilmuan yang relevan terutama dalam menghadapi hal-hal atau perubahan-perubahan di luar sistem. Secara umum, dapat disebutkan bahwa kepala sekolah belum bisa dikatakan sebagai seorang manajer yang profesional karena dalam pengangkatannya terkadang hanya didasarkan pada pengalaman menjadi guru, wali kelas, dan atau pembantu

[5] Jeihan Zhahira, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Raudhatul Athfal Al Akhyar Kabupaten Bungo" (Jambi, UIN Sulthan Thaha Saifuddin, 2022), 8.

kepala sekolah bukan didasarkan pada kompetensi manajerial yang semestinya.

Melihat realitas dan data-data di atas, baik yang bersifat nasional maupun yang lokal, kompetensi manajerial juga menjadi perhatian dari Madrasah Diniyah Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Kompetensi manajerial kepala madrasah menjadi salah satu indikator mutu sebuah pengelolaan pendidikan. Untuk itu, kementrian secara nasional juga mempertegas hal itu dalam undang-undang. Saat ini, beberapa sekolah ditengarahi kurangnya kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah. Ini merupakan salah satu keprihatinan dalam dunia pendidikan. Lebih lanjut, hal ini juga berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Madrasah Diniyah Al Amiriyah adalah Madrasah Diniyah yang berlokasikan di Kebonsari Madiun merupakan Madin yang sudah menerapkan pengelolaan/manajemen sumber daya manusia (SDM) khususnya bagi guru dan tenaga kependidikan dengan baik. Proses manajemen ini dilakukan dengan/melalui beberapa proses seperti; perencananaan, rekrutmen, penempatan, dan evaluasi. Sebelum mengadakan

rekrutmen, madrasah telah membuat analisis terhadap kebutuhan guru. Guru direkrut dari alumni melalui proses pengabdian bagi santri yang sudah lulus. Selanjutnya, madrasah menentukan kriterianya dan dilanjutkan dengan proses seleksi. Guru yang telah dinyatakan lolos seleksi dan dinyatakan diterima akan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Misalnya, guru yang mahir dalam ilmu nahwu, maka nantinya dia akan diberi jam mengajar mata pelajaran nahwu juga.[6] Artinya, guru tidak akan mengampu suatu mata pelajaran jika tidak sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun memiliki kekhasan dalam pelaksanaan pembelajarannya. Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun masih membudayakan pengkajian kitab kuning dengan makna pegon/gandul yang mungkin di beberapa tempat sudah berganti dengan kitab-kitab terjemah. Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun juga sangat mengedepankan pengajaran akhlakul karimah. Peserta didik

[6] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sekretaris Madin Nomor 01/W/17-VI/2022, 17 Juni Pukul 14.30.

dibiasakan berakhlak mulia dalam keseharian. Terlebih lagi, Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun menggunakan metode salafi dalam pengajarannya dengan harapan para santri bisa menguasai khazanah keilmuan dari karangan-karangan ulama *salafussholih* mulai dari kitab alat (*nahwu, shorof* beserta kaidah-kaidahnya), fiqih, usul fiqh, tarikh, tauhid, aqidah, Alquran, dan tafsir Alquran.[7] Jadi, dalam pengajarannya, Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun menuntut para santrinya untuk mempelajari kitab ulama salaf/kitab kuning dengan makno pegon. Santri memaknai kitab dengan menulis makna/arti perkata yang ditulis di bawah baris-baris kalimat arab yang ada dalam kitab dilengkapi dengan rumus yang mengisyaratkan posisi kata yang dimaknai.

Lebih lanjut, kepala sekolah juga melakukan pengembangan, penilaian dan evaluasi terhadap kinerja guru. Artinya, kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi kepada guru. Dengan adanya kegiatan ini, kualiatas mengajar para guru dapat berkembang secara maksimal sehingga tujuan pembelajaran pun dapat tercapai dengan maksimal dan prestasi

[7] Ibid.

berlajar siswa juga meningkat.[8] Hal ini senada dengan penelitian yang menyatakan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas kompetensi guru, sudah tentu hal ini dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, yang dapat memberi dampak pada peningkatan kualitas peserta didik.[9] Karena pada hakikatnya supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru dan tenaga kependidikan itu bertujuan untuk membantu mereka mendiagnosis secara kritis terhadap kegiatan dan masalah-masalah yang dihadapi dalam mengajar, belajar, dan kegiatan administratif lainnya.

Madin Al Amiriyah juga melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan dengan pembagian *job description* yang jelas. Salah satu contoh, pembuatan surat tugas yang dilakukan oleh bagian administrasi. Tidak hanya itu, bagian administrasi juga telah mengarsip keluar dan masuknya surat. Selain itu, pengisian legger dan juga pengisian data EMIS baik siswa

[8] Ibid.

[9] Sandi Aji Utomo, "Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru," *Educan : Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (February 20, 2017), https://doi.org/10.21111/educan.v1i1.1302.

maupun guru juga telah dilakukan oleh bagian administrasi.[10] Hal ini sudah tepat dan sesuai dengan wilayah kerja bagian administrasi pendidikan yang meliputi keigatan mencatat, surat-menyurat, mengelola dokumen, melakukan *entry* data, pengarsipan data, memastikan ketersediaan ATK, dan sebagainya yang terkait dengan teknis ketatausahaan.

Selain itu, Peneliti juga menemukan bahwa dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun, dalam hal ini adalah kepala madrasah telah menerapkan pembinaan dan pengembangan bakat guru, serta evalusi terhadap kinerja guru.[11] Hal ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik harus mampu menata kegiatan sekolahnya berdasarkan keadaan sekarang menuju kepada kondisi yang lebih baik. Oleh sebab itu, sangat dituntut adanya kemampuan kepala sekolah dalam merancang rencana pengembangan sekolah, mendistribusikan kegiatan, memberi motivasi, dan membina guru dan staf dalam

---

[10] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sekretaris Madin Nomor 01/W/17-VI/2022.

[11] Ibid.

pelaksanaan tugasnya setiap hari, serta mengukur dan menilai kinerja stafnya.[12] Hasil penelitian lain juga mengungkapakan bahwa dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah melakukan kegiatan yang meliputi; 1) penyusunan rencana/program-program perencanaan pembelajaran, 2) pelaksanaan program, dan 3) evaluasi dari pelaksanaan program.[13] Maka, sebagai seorang manajer di sekolah, kepala sekolah mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/pengendalian, serta pengawasan dengan baik.

Berdasarkan temuan tersebut, maka kajian terhadap kompetensi manajerial kepala Madrasah Diniyah Al Amiriyah utamanya dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan masih sangat relevan untuk diteliti, karena selama ini belum ada informasi yang cukup terkait dengan

---

[12] Susti Marce, Syarwani Ahmad dan Syaiful Eddy, "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Administrator dalam Peningkatan Kompetensi Guru," *DAWUH : Islamic Communication Journal* 1, no. 3 (November 14, 2020): 76–81, https://siducat.org/index.php/dawuh/article/view/138.

[13] "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar | . | Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah," accessed February 24, 2022.

penelitian sejenis. Untuk itu, judul tesis ini adalah **"Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun".**

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana kepala madrasah merencanakan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun?
2. Bagaimana bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun?
3. Bagaimana implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menjelaskan dan menganalisis perencanaan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.
3. Untuk memaparkan dan menganalisis implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritik, penelitian ini dapat menemukan model/pola kegiatan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan/pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga

Sebagai acuan usaha perbaikan dan bahan masukan atau pertimbangan dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu, lembaga/madrasah dapat

memaksimalkan implementasi pengelolaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikannya sehingga kinerjanya dapat meningkat dan tujuan madrasah dapat tercapai dengan lebih mudah.

b. Bagi Kepala Madrasah

Dapat memperkaya dan menambah wawasan kepala madrasah dalam hal kompetensi manajerialnya terutama dalam penegembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu, dapat dijadikan sebagai acuan/bahan pertimbangan dalam usaha perbaikan dalam pengelolaan dan penngembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan adanya pembaruan serta kreativitas kepala madrasah/sekolah ini diharapkan profil Madrasah Diniyah dapat memperoleh perhatian lebih di masyarakat dan tidak lagi dipandang sebelah mata serta mampu memberi sumbangsih terhadap peningkatan moral generasi bangsa.

c. Bagi Pendidik

Memperkaya dan menambah wawasan pendidik mengenai kompetensi yang harus dimilikinya. Pendidik yang benar-benar menguasai kompetensinya dengan baik diharapkan

dapat melaksanakan proses pendidikan dengan baik pula. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut pendidik memiliki kompetensi-kompetensi tertentu sehingga mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Dengan demikian, pendidik yang profsional dapat terwujud.

d. Bagi Tenaga Kependidikan

Memberikan wawasan terkait dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan, dalam hal ini adalah tenaga administratif harus mampu menghadapi berbagai hal yang serba digital. Bahkan, digitalisasi, baik data maupun yang lain membutuhkan kemampuan dan keterampilan yang memadai agar tidak tertinggal.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan atau acuan oleh Peneliti selanjutnya dalam mengadakan penelitian dengan bahasan yang senada sehingga dapat menmemberikan andil bagi pengembang teori mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembanan pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu, Peneliti

selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam terhadapa tema terkait, terutama dalam hal-hal yang belum dikaji dalam penelitian ini.

E. Kajian Terdahulu

Berdsarkan penelusuran yang Peneliti lakukan, ada beberapa penelitian yang hampir semakna dengan penelitian yang Peneliti lakukan.

Pertama, penelitian yang telah dilakukan oleh Chairul Azuar yang berjudul Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Fungsi Guru di SMA Muhammadiyah 2 Medan[14]. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan kesimpulan bahwa manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan fungsi guru di SMA Muhammadiyah 2 Medan dilakukan diantaranya melalui perumusan kebijakan kepala SMA Muhammadiyah 2 Medan dengan melakukan: 1) proses perencanaan melalui identifikasi kebutuhan sumber-sumber pikiran kebijakan seperti adanya gagasan baru yang berasal dari hasil

[14] Chairul Azuar, "Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Fungsi Guru di SMA Muhammadiyah 2 Medan," *EDU-RILIGIA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam dan Keagamaan* 1, no. 2 (July 31, 2017), https://doi.org/10.47006/er.v1i2.896.

musyawarah, diskusi dan forum rapat, 2) melakukan implementasi kebijakan, serta 3) melakukan evaluasi kebijakan. Adapun persamaan dengan penelitian yang dilakukan Peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang kompetensi kepala sekolah/madrasah dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Kemudian, perbedaannya adalah bahwa penelitian ini lebih cenderung pada manajerial kepala Madrasah Diniyah/Madin dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

Kedua, tesis yang ditulis oleh Desi Indrawati yang berjudul Efektivitas Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 4 Langsa.[15] Dari hasil penelitian yang dilakukan dihasilkan kesimpulan bahwa dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Negeri 4, kepala sekolah telah melakukan pelaksanaan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan meliputi beberapa hal (cakupan) yang meliputi: a). perencanaan tenaga kependidikan, b). pengadaan pegawai/

[15] Desi Indrawati, "Efektivitas Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Di SMA Negeri 4 Langsa" (Repository UIN Sumatera Utara, UIN Sumatera Utara, 2020).

tenaga kependidikan, c). pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan, d). promosi, dan mutasi, e). pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan, f). kompensasi dan penilaian tenaga kependidikan. Adapun persamaan dengan penelitian yang dilakukan Peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang manajemen tenaga pendidik dan tenaga pendidikan. Kemudian perbedaannya adalah bahwa penelitian ini berlokasikan di lembaga formal, yaitu SMA Negeri 4 Langsa, sedangkan Peneliti meneliti di sebuah lembaga nonformal, yaitu Madrasah Diniyah/Madin, yakni Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

Dan *ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Rusdiono Mukri dan Maemunah Sa'diyah yang berjudul Manajemen SDM dalam Pendidikan Islam yang menyatakan bahwa bidang Manajemen SDM dimulai dari perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, sampai hubungan karyawan.[16] Dengan demikian, sekolah mampu memuaskan para pelanggannya, dalam hal ini

[16] Rusdiono Mukri dan Maemunah Sa'diyah, "Manajemen SDM dalam Pendidikan Islam: Studi Kasus SDIT Insantama Leuwiliang," *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal* 3, no. 2 (June 25, 2021): 278, https://doi.org/10.47467/reslaj.v3i2.410.

orangtua siswa dan masyarakat yang memperoleh manfaat dari kehadiran sekolah ini. Indikatornya adalah sekolah ini cepat berkembang, baik secara fisik/sarana dan prasarananya, jumlah SDM yang terlibat di sekolah, maupun jumlah siswa yang senantiasa bertambah setiap tahunnya. Adapun persamaan dengan penelitian yang dilakukan Peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang manajemen SDM dalam lembaga pendidikan Islam secara umum/luas. Kemudian perbedaannya adalah bahwa penelitiaan ini dilaksanakan untuk meneliti manajemen SDM dalam lembaga Islam yang lebih khusus, yaitu di sebuah Madrasah Diniyah (Madin).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu dapat dinyatakan bahwa seorang kepala sekolah dituntut untuk mampu dan juga handal dalam mengelola serta mengatur setiap kegiatan, dan semua perangkat yang ada di lingkungan sekolah tempat dia memimpin. Sebagai perangkat sekolah yang memiliki fungsi manajerial, pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah harus mampu mengelola sekolah di bawah naungannya. Kepala sekolah mampu merumuskan kebijakan, mengatur tata kerja dan melakukan pengawasan dalam

penggunaan sumber-sumber daya sekolah dan pelaksanaan tugas-tugas guru dan semua warga sekolah dalam hal mencapai tujuan sekolah yang sudah dirumuskan. Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu melaksanakan beberapa tugas kepala sekolah terkait dengan kompetensi dan fungsi manajerialnya, yaitu perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pengarahan *(actuating)*, dan pengendalian *(controlling)*.

Lebih lanjut, pelaksanaan menajemen kepala sekolah dalam pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sangat diperlukan, sehingga dalam pelaksanaannya, tujuan organisasi sekolah yang telah direncanakan dan ditetapkan dapat dicapai. Pendidik dan tenaga kependidikan adalah tokoh penting dalam pendidikan. Keberadaan dan kualitas mereka menjadi faktor penentu keberhasilan sebuah sekolah. Adanya manajemen yang baik terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dapat memungkinkan adanya peningkatan profesionalisme mereka. Oleh karena itu, peneltian ini sangat layak dilakukan, mengingat belum ada penelitian sejenis yang dilakukan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Identitas Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Chairul Azuar Artikel: Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Fungsi Guru di SMA Muhammadiyah 2 Medan, 2017.	Fokus Penelitian pada kompetensi kepala sekolah/madrasah dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.	1. Penelitian manajemen kepala sekolah (secara umum) dalam meningkatkan fungsi guru. 2. Penelitian tentang kompetensi manajerial kepala Madrasah Diniyah dalam

No	Identitas Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.
2	Desi Indrawati Tesis: Efektivitas Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 4 Langsa, 2020.	Fokus penelitian pada manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.	1. Lokasi penelitian adalah lembaga formal yaitu SMA Negeri 4 Langsa. 2. Lokasi penelitian Peneliti adalah lembaga nonformal

No	Identitas Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			(Madrasah Diniyah/Madin).
3	Rusdiono Mukri dan Maemunah Sa'diyah Artikel: Manajemen SDM dalam Pendidikan Islam, 2021.	Fokus penelitian pada manajemen SDM dalam lembaga pendidikan Islam.	1. Penelitian dilakukan secara lebih umum/luas yakni pada lembaga Pendidikan Islam. 2. Penelitian dilakukan secara lebih khusus di sebuah lembaga

No	Identitas Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			pendidikan nonformal yaitu Madrasah Diniyah/Madin.

F. Definisi Operasional

1. Kompetensi Manajerial

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dinyatakan bahwa "Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi".[17]

[17] Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Menurut F. Hronik "Kompetensi manajerial adalah sekelompok pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan karakteristik yang mendukung pencapaian tujuan".[18] Sedangkan dalam kompetensi manajerial adalah karakteristik yang mendasari individu dengan merujuk pada kriteria efektif dan/aau unggul dalam jabatan tertentu".[19] Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang sangat dibutuhkan oleh setiap pemimpin dalam mendorong dan meningkatkan kinerja tim yang tengah dipiminnya.

2. Kepala Sekolah

Umar Sidiq menyatakan bahwa kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi pada organisasi sekolah.[20] Senada dengan itu, Suryosubroto menyatakan bahwa kepala sekolah adalah jabatan tertinggi di sekolah itu, sehingga ia berperan sebagai pemimpin sekolah dan dalam struktur sekolah ia didudukkan

---

Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara," 2017.

[18] Seta A. Wicaksana, *Manajemen Pengembangan Talenta* (DD Publishing, 2021), 109.

[19] Toman Sony Tambuan, *Glosarium Istilah Pemerintahan* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 179.

[20] Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2021), 81.

pada tempat paling atas.[21] Selain itu, juga dinyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang pendidik (guru) yang diberi tambahan tugas untuk mengelola dan memimpin suatu lembaga pendidikan formal, yang diangkat berdasarkan tugas dan kewenangannya oleh pemerintah atau lembaga penyelenggara pendidikan.[22] Dari sini dapat disarikan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang memiliki jabatan fungsional di sebuah sekolah yang diberi tugas tambahan atau diangkat untuk menduduki jabatan struktural sebagai kepala sekolah.

3. Pengembangan

Pengembangan di sini adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) terutama pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:[23] 1) perencanaan SDM, 2) analisis tenaga pendidik dan kependidikan, 3) pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan, 4) seleksi tenaga pendidik dan kependidikan, 5) orientasi, penempatan, dan penugasan, 6) kompensasi, 7)

[21] Ibid., 71.

[22] Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru* (Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), 16.

[23] Mintarsih Danumiharja, *Profesi Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 82.

penilaian kinerja, 8) pengembangan karir, 9) pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, 10) penciptaan mutu kehidupan kerja, 11) perundingan tenaga pendidik dan kependidikan, 12) riset tenaga pendidik dan kependidikan, dan 13) pensiun dan pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan. Secara lebih khusus, Soekidjo Notoatmojo dalam Candra Wijaya, Rahmat Hidayat, dan Tien Rafida menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.[24] Untuk itu, pengembangan pendidik dan kependidikan dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia, guru/pendidik dan tenaga kependidikan lainnya mulai dari prencanaan, pengadaan, peningkatan kompetensi, pemberian kompensasi, hingga pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan.

[24] Candra Wijaya, Rahmat Hidayat, dan Tien Rafida, *Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Medan: LPPI, 2019), 14.

4. Pendidik

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.[25] Pendidik atau *murabbi* merupakan sosok manusia beriman yang berfungsi membimbing, mengarahkan, menunjukkan, mengajak, dan menyediakan kondisi-kondisi yang membuat peserta didik mampu menyiapkan dirinya meraih tujuan hidup yang menjadi fitrahnya.[26] Istilah lain dari pendidik adalah guru, yaitu tenaga pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajarkan suatu ilmu, membimbing, melatih, memberi penilaian, dan melakukan evaluasi kepada peserta didik.[27] Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidik atau guru adalah orang yang tidak hanya mengajarkan

[25] Teguh Triwiyanto, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 26.

[26] Umar Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan* (Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018), 90.

[27] Dewi Safitri, *Menjadi Guru Profesional* (Riau: PT. Indragiri Dot Com., 2019), 5.

suatu ilmu tetapi juga mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, dan juga memberi penilaian kepada peserta didik.

5. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan dalam kamus besar Bahasa Indonesia *online* berarti anggota masyarakat yang mampu mengabdikan diri dalam menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan keahliannya, yang bertugas sebagai pembimbing, pengajar, peneliti, pengelola, atau administrator pendidikan.[28] Tenaga kependidikan juga dapat diartikan sebagai anggota masyarakat yang mengabdikan diri serta diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan di berbagai jenjangnya yang bertugas melaksanakan tugas administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.[29] Untuk itu, termasuk dalam tenaga kependidikan juga yaitu tata usaha.

---

[28] "Hasil Pencarian - KBBI Daring," accessed November 14, 2022, https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/tenaga%20kependidikan.

[29] "Tenaga Kependidikan," *Aparatur.Com* (blog), accessed November 14, 2022, https://www.aparatur.com/2013/01/tenaga-kependidikan.html.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini dituangkan dalam bentuk bab yang terbagi menjadi tujuh bab utama dan beberapa subbab. Penyajian penelitian dalam bentuk bab ini memiliki tujuan agar para pembaca tulisan ini lebih mudah dan jelas dalam memahami pokok-pokok permaslahan yang disampaikan.

BAB I adalah Pendahuluan. Bab ini terdiri dari tujuh subbab. Ketujuh subbab tersebut adalah konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian terdahulu, definisi operasional, dan sistematika penulisan.

BAB II adalah Kajian Teoritik. Bab ini terdiri dari tiga subbab. Ketiga subbab tersebut adalah kompetensi manajerial kepala sekolah, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, dan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.

BAB III adalah Metode Penelitian. Bab ini memuat tujuh subbab. Ketujuh subbab tersebut adalah jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik pengesahan data (triangulasi), dan tahapan penelitian.

BAB IV adalah penyajian/pemaparan data terkait dengan fokus penelitian pertama, yaitu menegenai perencanaan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Bab ini juga menyajikan mengenai data umum yang memuat sejarah berdirinya madrasah, profil madrasah, letak geografis madrasah, visi, misi, dan tujuan madrasah, struktur organisasi madrasah, kondisi pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa, daftar prestasi siswa, serta sarana dan prasarana madrasah.

BAB V adalah penjelasan dan pemaparan data terkait dengan fokus penelitian kedua yaitu data tentang bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

BAB VI adalah pemaparan dan penjelasan terkait dengan fokus penelitan yang ketiga/terakhir, yaitu penjelasan tentang implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

BAB VII adalah Penutup. Bab ini terdiri atas 2 subbab. Subbab pertama kesimpulan, dan subbab kedua saran. Bab ini merupakakn bab/bagian paling akhir dari pembahasan/pengkajian dalam penelitian yang telah Peneliti laksanakan.

BAB II
KAJIAN TEORITIK

A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin di sekolahnya. Di tangan seorang kepala sekolah lah kendali nahkoda dalam lembaga yang dipimpinnya akan terjadi perubahan-perubahan demi mencapai tujuan lembaga/sekolah yang telah ditetapkan. Ia harus bertanggung jawab terhadap semua proses pendidikan yang ada di dalamnya. Sebagai seorang pimpinan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap maju mundurnya satuan pendidikan yang menjadi wilayah otoritasnya.

Kepala sekolah, secara etimologi adalah seseorang (guru) yang memimpin sebuah sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah mampu bertindak dan mempengaruhi orang lain (bawahannya) baik secara langsung maupun tidak langsung

dalam mencapai tujuan pendidikan. Hal ini selaras dengan pernyataan Robbins dalam Novianty Djafri tentang kepemimpinan, yaitu "kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu."[30] Secara terimologi, "kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggrakan proses pembelajaran atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".[31] Secara sederhana, kepala sekolah dapat diartikan sebagai orang yang memimpin suatu lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar di mana terjadi interaksi antara pendidik yang meyampaikan pembelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.

Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, kepala sekolah adalah "guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola

[30] Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 1.

[31] Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional Edisi Pertama* (Jakarta: Kencana, 2017), 36.

satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri".[32] Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan di sebuah sekolah. Sebagai *top leader* dalam sebuah institusi pendidikan, kepala sekolah dituntut dapat merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas dalam memajukan pendidikan. Peran pemimpin pendidikan menjadi semakin komplek. Pemimpin pendidikan menjadi motor penggerak terjadinya proses perubahan dalam institusi pendidikan dengan memberikan kepercayan dan wewenang kepada seluruh personil institusi pendidikan.[33] Untuk itu, kepala sekolah hendaknya mempunyai sifat-sifat kepemimpinan agar dapat mempengaruhi tindakan

[32] "Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.Pdf," n.d., 3.

[33] Sidiq and Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan*, 1.

bawahannya dan memotivasinya sehingga dapat mencapai visi dan misi yang telah dirumuskan.

Sebagai seorang pemimpin dalam organisai pendidikan, kepala sekolah memiliki beberapa peran yang salah satunya yaitu sebagai manajer. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki wewenang untuk mengatur dan mengelola segala yang ada di sekolah (sarana prasarana sekolah, sumber daya manusia/SDM, dana, program, dan lain-lain). Kepala sekolah bertanggung jawab dalam mewujudkan tujuan sekolah. Wahjosumidjo dalam MySCH.id menyatakan bahwa "fungsi manajerial kepala sekolah tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya pendidikan secara optimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan."[34] Senada dengan itu, kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peran penting dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai

[34] "Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin dan Manajer Sekolah," accessed March 27, 2022, https://www.mysch.id/blog/detail/126/tugas-dan-fungsi-kepala-sekolah-sebagai-pemimpin-dan-manajer.

manajer, kepala sekolah dapat mempengaruhi kalangan staf dan guru, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Pada hakikatnya, kepala sekolah adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali.[35] Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menyusun perencanaan sekolah, menegembangkan organisasi sekolah, memimpin, dan mengendalikan ataupun melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan program-program sekolah.

Kompetensi merupakan kemampuan yang digunakan sebagai standar kinerja seseorang yang diharapkan dapat berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Dalam implementasinya, arti kompetensi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan individu yang bersangkutan. Inti dari pengertian kompetensi adalah penjelasan mengenai tugas-tugas pekerjaan yang dilakukan individu dan penjelasan mengenai perilaku individu yang berhubungan dengan bagaimana individu itu mengerjakan pekerjaannya.[36] Kompetensi juga dapat diartikan sebagai kemampuan, kecakapan dan

---

[35] Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan*, 100.

[36] Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2018), 100.

keterampilan. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa "kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan".[37] Secara sederhana, kompetensi dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan dilandasi oleh aspek pengetahuan, keterampilan, dan perilaku atau sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Lembaga pendidikan sebagai salah satu organisasi di bidang jasa harus diatur melalui pendekatan manajemen agar dapat mencapai tujuan organisasi. Allen dalam Kompri menyatakan bahwa fungsi manajemen ada empat: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.[38] *Pertama*, fungsi perencanaan mencakup kegiatan peramalan, perumusan tujuan, pemograman, penjadwalan, penganggaran, prosedur pengembangan, dan pengembangan kebijakan. *Kedua*, fungsi

[37] "Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.Pdf," n.d., 3.

[38] Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, 30.

pengorganisasian meliputi kegiatan pengembangan struktur organisasi, pendelegasian, dan pengembangan hubungan organisasi. *Ketiga*, fungsi pelaksanaan terdiri dari kegiatan pengambilan keputusan, komunikasi, pemberian motivasi, kegiatan seleksi, dan pengembangan karyawan. Dan *keempat*, fungsi pengawasan yang mencakup kegiatan pengembangan standar kinerja, pengukuran, pemantauan dan evaluasi, dan pengembangan kinerja. Dari keempat fungsi tersebut dapat diringkas menjadi POAC; *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), dan *Controlling* (pengawasan).

2. Ruang Lingkup/Unsur-Unsur Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Keberadaan kepala sekolah yang berkompeten terutama dalam hal manajerial adalah faktor yang sangat penting. Sebuah sekolah yang memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang memadai, dana/finansial yang cukup, dan sumber daya manusia yang standar, semuanya akan tidak ada artinya (sia-sia) bila kepala sekolah tidak mampu menegelolanya secara profesional. Menurut Peraturan Menteri

Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah bahwa seorang kepala sekolah di dalam meksanakan tugas serta tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin di sekolah harus memiliki kualifikasi. Baik kualifikasi secara umum maupun secara khusus. Dengan kualifikasi yang dimiliki, seorang kepala sekolah diharapkan mampu meningkatkan kualitas kerjanya sehingga juga dapat meningkatkan kualitas sekolah yang dipimpinnya. Hal ini disebabkan karena salah satu penentu keberhasilan sebuah sekolah dalam mencapai tujuannya adalah adanya kepala sekolah yang berkompeten.

Selain harus memiliki kualifikasi dalam kepemimpinannya, seorang kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan prima. Artinya, seorang kepala sekolah harus bisa memimpin pengajaran dan pembelajaran, mengembangkan diri sendiri dan orang lain, memimpin peningkatkan, pembaharuan, dan kesempatan, memimpin manajemen sekolah, melibatkan dan bekerja dengan komunitas.[39] Adanya

[39] Rais Hidayat, Vicihayu Dyah M, dan Himmatul Ulya, "Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis," *Jurnal*

era digital saat ini mengharuskan kecakapan dalam berbagai bidang. Dengan kepemimpinan prima, seorang kepala sekolah bisa mempengaruhi SDM dan sumber daya lain dalam sekolah untuk bergerak mengikuti perintahnya sehingga tujuan dapat tercapai.

Berikutnya, dalam lampiran peraturan Menteri Pendidikan Nasional disebutkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah meliputi lima kompetensi.[40] Lima kompetensi tersebuat adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Lebih lanjut, disebukan ada enam dimensi kompetensi kepala sekolah, yaitu; kompetensi kepribadian/karakter, manajerial, supervisi, kewirausahaan, sosial, dan pengajaran/konseling.[41] Dengan beberapa dimensi kompetensi yang disyaratkan kepada kepala sekolah,

---

Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah 4, no. 1 (March 30, 2019), https://doi.org/10.34125/kp.v4i1.394.

[40] "Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah," n.d.

[41] Agus Amin Sulistiono, *Pengelolaan Tenaga Kependidikan: Profesi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang, Kemendikbud, 2017), 18.

keberhasilan sebuah sekolah dapat dicapai dengan lebih mudah.

Salah satu kompetensi mutlak kepala sekolah adalah kompetensi manajerial. Terkait dengan kompetensi tersebut, kepala sekolah harus memiliki enam belas kompetensi sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi: (1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan; (3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran pesera ddik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (9)

mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (13) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; (14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) memanfaatkan kemajuan iptek bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.[42] Dari enam belas kompetensi manajerial kepala

[42] Menteri Pendidikan Nasional, "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah" (Menteri Pendidikan Nasional, 2007), 5.

sekolah tersebut, salah satunya adalah kompetensi kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf.

Berdasarkan pada uraian di atas dapat ditarik benang merah bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah harus memiliki lima kompetensi. Lima kompetensi tersebuat adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki enam belas kompetensi manajerial yang salah satunya yaitu kompetensi dalam mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

B. Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar pendidik dan tenaga kependidikan ada dua komponen, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik adalah seseorang yang bertugas untuk menyampaikan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sebagainya pada para peserta didik. Selain itu, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur,

fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.[43] Sedangkan tenaga kependidikan adalah seseorang yang ikut berperan dalam kesuksesan pendidikan di suatu instansi pendidikan, meskipun tidak berinteraksi langsung dengan peserta didik di kelas. Misalnya, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tata usaha, laboran, dan sebagainya.Tenaga kependidikan juga meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar.[44] Dapat dikatakan bahwa guru dan tenaga kependidikan adalah sumber daya utama dari sistem pendidikan dan membutuhkan manajemen khusus. Untuk itu, diperlukan standar dalam pengelolaannya.

1. Kompetensi Pendidik

Tugas seorang guru pada zaman dahulu dan sekarang tidaklah berbeda karena tugas utamanya adalah memberikan

[43] Laili Komariyah, dkk., *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Abad 21* (Pidie: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021), 47.

[44] Ibid., 147.

bimbingan, ilmu, dan akhlak pada peserta didik. Namun, tantangan menjadi guru di zaman sekarang, tentu berbeda dengan zaman dahulu. Pada zaman sekarang, para peserta didik sudah dihadapkan dengan berbagai kemajuan teknologi. Oleh karena itu, seorang guru dituntut untuk dapat berinovasi, kreatif, dan kompeten. Agar terbentuk guru-guru yang berkualitas, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sudah merumuskan standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Dalam pendidikan Islam, guru selain dapat disebut dengan *ustadz*, dapat juga disebut dengan *mu'allim, murabbi, dan muaddib*.[45] Guru sebagai *mu'allim* adalah bahwa guru sebagai barometer pengetahuan seorang murid, meskipun pada kenyataannya antara guru dan murid juga saling memberikan/bertukar informasi. Guru sebagai *murabbi* adalah orang yang mempunyai sifat *rabbani* yakni orang yang yang bijaksana, bertanggung jawab, berkasih sayang terhadap siswa serta memiliki pengetahuan tentang *rabb*.[46] Dan, guru sebagai

[45] Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan*, 102.
[46] Khusnul Wardan, *Guru sebagai Profesi* (Deepublish, 2019), 108.

muaddib adalah orang yang dapat menyiapkan muridnya agar bertanggung jawab dalam membangun peradaban yang baik pada masa depan.[47] Baik guru sebagai *mu'allim, murabbi,* maupun *muaddib,* guru adalah sosok yang berilmu, bijaksana, dan bertanggung jawab yang mampu mengarahkan muridnya menjadi orang yang beradab sepanjang jaman.

Sebelum seorang guru menyampaikan ilmunya kepada muridnya, ada beberapa hal yang harus diperhatikan.[48] Guru harus berilmu, beramal, berdakwah, dan sabar dengannya. Selain itu, guru juga harus memeperhatikan sifat-sifat kesederhanaan seperti sabar, rendah hati, amanah, menepati janji/konsekwen, dan bertanggung jawab.[49] Seorang guru juga harus sabar dalam mendidik, tidak boleh bersikap kasar saat memberi bimbingan, serta tidak diperkenankan menghina muridnya sehingga murid menjadi malu dan minder ketika

[47] Dr H. Masduki Duryat M.Pd.I, *Pendidikan (Islam) dan Logika Interpretasi: Kebijakan, Problem dan Interpretasi Pendidikan di Indonesia* (Yogyakarta: K-Media, 2021), 200.

[48] Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan*, 102.

[49] Dedi Sahputra Napitupulu, *Etika Profesi Guru Pendidikan Agama Islam* (Sukabumi: Haura Utama, 2020), 13.

belajar.[50] Sifat-sifat tersebut harus dimiliki oleh seorang guru ketika ia akan menyampaikan dan mengajarkan ilmu kepada murid-muridnya sehingga mereka dapat menerima dan memahami apa yang disampakain gurunya dengan baik.

M. Ali dalam Abdul Gafur mengatakan bahwa seorang guru harus memenuhi setidaknya lima syarat, yaitu:[51] 1) memiliki keterampilan berdasar teori dan ilmu pengetahuan yang mendalam, 2) menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya, 3) adanya tingkat pendidikan guru yang memadai, 4) memiliki kepekaan pada dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan, 5) memungkinkan perkembangan sejalan dengan kehidupan. Syarat non formal lain adalah guru harus memiliki loyalitas, berdedikasi terhadap tugasnya, pemaaf, terbuka, dan bersikap *zuhud.*[52] Menjadi seorang guru haruslah mengusai

---

[50] Ahmad Fahrudin, *Menjadi Guru Super* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2021), 154.

[51] Abdul Gafur, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Strategi Meningkatkan Etos Kerja Guru Pendidikan Agama Islam* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2020), 90.

[52] Yohana Afliani Ludo Buan, *Guru dan Pendidikan Karakter : Sinergitas Peran Guru dalam Menanamkan Nilai-Nilai Pendidikan Karakter di Era Milenial* (Indramayu: Penerbit Adab, 2021), 9.

bidang keilmuannya, berdedikasi, memiliki loyalitas, terrbuka, serta berakhlak.

Kualifikasi dan kompetensi pendidik secara formal sudah dirumuskan dalam beberapa Permendikbud. Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru pada Pasal 1 ayat 1 yang menyatakan bahwa setiap guru wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional. Adapun kualifikasi akademik guru secara umum adalah memiliki kualifikasi D-IV atau S1.[53] Adapun standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.[54] Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

---

[53] "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru," 2007.

[54] "Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah," 5.

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.[55] Menurut Umar Sidiq, kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang guru di dalam mengelola pembelajaran peserta didiknya yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, perencanaan dan pelaksanaan evaluasi, pengembangan siswa dalam mengaktualisasi seluruh potensi dirinya, dan pemahaman terhadap siswa secara mendalam.[56] Menurut Joni dalam Rina Febrianan, kompetensi pedagogik dalam merencanakan pembelajaran (program belajar mengajar) mencakup; 1) merencanakan pengorganisasian bahan-bahan pembelajaran, 2) merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, 3) merencanakan pengelolaan kelas, 4) merencanakan penggunaan media dan sumber pembelajaran, dan 5) merencanakan penilaian prestasi peserta didik untuk

[55] "Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen," n.d.

[56] Sidiq, *Manajemen Madrasah*, 103.

kepentingan pembelajaran.[57] Untuk itu, kompetensi ini juga dapat diartikan sebagai kemampuan seorang guru dalam merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melakukan penilaian, dan pemahaman terhadap peserta didik dengan mendalam.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian biasa disebut sebagai kompetensi personal, yaitu kemampuan pribadi seorang pendidik yang diperlukan agar menjadi pendidik yang baik. Kompetensi personal ini mencakup kemampuan pribadi yang berkenaan dengan pemahaman diri, penerimaan diri, pengarahan diri, dan perwujudan diri.[58] Umar Sidiq menyatakan bahwa kompetensi kepribadian adalah bahwa guru mempunyai kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, berwibawa, dan menjadi teladan bagi siswa.[59] Kriteria dari kompetensi kepribadian ini adalah; 1) bertindak sesuai dengan norma, agama, dan hukum, 2) menampilkan diri sebagai

[57] Rina Febrianan, *Kompetensi Guru* (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2019), 9.
[58] Ibid., 14.
[59] Sidiq, *Manajemen Madrasah*, 103.

pribadi yang jujur, berakhlak mulia bagi peserta didik, 3) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, berwibawa, 4) menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru dan rasa percaya diri.[60] Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang harus dimiliki seorang pendidik yang bisa mencerminkan kepribadian orang yang dewasa, berwibawa, arif, mantap, berakhlak yang baik, bertindak sesuai dengan norma, agama, dan hukum, stabil, dan dapat menjadi contoh yang baik/teladan secara umum terutama bagi peserta didiknya.

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kompetensi dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.[61] Umar Sidiq mengatakan bahwa kompetensi

[60] Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan*, 7.
[61] Febrianan, *Kompetensi Guru*, 12.

profsional adalah kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran yang akan diajarkan dan konsep-konsep dasar keilmuannya. [62] Dalam kompetensi profesional, guru harus memiliki pengetahuan yang luas berkenaan dengan bidang studi yang diajarkan serta penguasaan didaktik metodik (memiliki pengetahuan konsep teoriktik, metode tepat yang mampu menerapkan dalam kegiatan pembelajaran.[63] Kompetensi profesional ini dapat disederhanakan sebagai kemampuan guru dalam penguasaan dan pengembangan materi, penguasaan standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran, serta penggunaan metode yang tepat dalam penyampaiannya.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.[64] Kriteria yang melekat pada kompetensi sosial guru meliputi; 1) bertindak objektif dan tidak

---

[62] Sidiq, *Manajemen Madrasah*, 103.
[63] Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan*, 8.
[64] Sidiq, *Manajemen Madrasah*, 105.

diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, dan status sosial ekonomi, 2) berkomunikasi secara efektif dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, dan orang tua, dan 3) beradaptasi di tempat yang beragam sosial budaya.[65] Selain itu juga disebutkan kriteria lain dari kompetensi sosial, yaitu; 1) kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional, 2) kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan, dan 3) kemampuan untuk menjalin kerja sama baik secara individual maupun secara kelompok.[66] Kompetensi sosial guru dapat digambarkan bahwa guru harus terampil berkomunikasi dengan baik kepada peserta didik, sesama pendidik dan tenaga kependidikan, wali peserta ddik dan anggota masyarakat, bersikap objektif tanpa membeda-bedakan atas dasar apapun, dan mampu bekerja sama untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya.

[65] Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan*, 7.
[66] Febrianan, *Kompetensi Guru*, 13.

2. Kompetensi Tenaga Kepandidikan

Keberadaan dan keberhasilan sekolah selain diperankan oleh kepala sekolah dan guru juga ditunjang dengan keberadaan tenaga kependidikan. Menurut Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tenaga kependidikan adalah anggaota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.[67] Dalam hal ini, adalah anggota masyarakat dengan kriteria dan standar tertentu diangkat untuk menunjang penyelenggaraan proses pendidikan seperti pendidik, kepala sekolah, pengawas, laboran, pustakawan, peneliti, tenaga teknis administrasi penyelenggaraan pendidikan.

Tenaga kependidikan juga dapat diartikan sebagai seluruh komponen yang ada dalam sebuah institusi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya meliputi guru saja, tetapi juga semua yang terlibat dan berpartisipasi dalam pendidikan. Menurut jabatannya, tenaga kependidikan terbagi dalam tiga

[67] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003.

bagian, yaitu; 1) tenaga struktural yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab terhadap satuan pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung, 2) tenaga fungsional, yaitu yang menempati jabatan fungsional yang dalam pelaksanaan pekerjaannya memerlukan keahlian akademis kependidikan, dan 3) tenaga teknis, yaitu tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih memerlukan kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.[68] Selain itu, bagian yang termasuk dalam tenaga kependidikan adalah pustakawan, teknisi sumber belajar, staf tata usaha, serta pengurus yayasan yang ikut menegelola pendidikan.[69] Menurut Yahya dalam Rusydi Ananda, tenaga kependidikan adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang berhubungan dengan proses penyelenggaraan pendidikan yang dapat menghasilkan serta dilaksanakan dengan kemahiran, keterampilan, dan kecakapan khusus dan dilandasi

[68] Wijaya, Hidayat, and Rafida, *Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 38.

[69] Sidiq, *Manajemen Madrasah*, 59.

oleh aturan norma yang berlaku.[70] Jadi, tenaga kependidikan dapat dinyatakan sebagai semua orang yang terlibat/berpartisipasi dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan di satuan pendidikan baik secara struktural, fungsional, maupun secara teknis dan bertanggung jawab secara langsung dan tidak langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Klasifikasi tenaga kependidikan dapat dikategorikan dalam tiga bagian, yaitu kepala satuan pendidikan, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya.[71] Kepala satuan pendidikan meliputi rektor, kepala sekolah, direktur atau istilah lainnya. Pendidik meliputi guru, dosen, konselor, pengawas, pamong belajar, widyaiswara, tutor, fasilitator, *ustadz*, dan sebutan lain yag berlaku di masyarakat. Tenaga kependidikan lainnya meliputi wakil kepala sekolah, pustakawan, laboran, tata usaha, pelatih ekstra kurikuler, dan petugas keamanan.[72] Di sisi lain

---

[70] Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018), 16.

[71] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003.

[72] Ananda, *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, 26.

juga disebutkan bahwa yang termasuk dalam tenaga kependidikan adalah kepala sekolah, pengawas, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan teknisi belajar.[73] Dari sini dapat dinyatakan bahwa yang termasuk dalam klasifikasi tenaga kependidikan adalah kepala satuan pendidikan, pendidik, dan orang yang membantu terselenggaranya pendidikan seperti tata usaha, petugas keamanan, pustakawan, dan lain-lain.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia dinyatakan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.[74] Tenaga kependidikan juga berkewajiban; 1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, kreatif, dinamis, dan sosiologis, 2) memiliki komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan 3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan

[73] Sidiq, *Manajemen Madrasah*, 63.

[74] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003.

kepadanya.[75] Tenaga kependidikan dilihat dari segi administratif, tata usaha memiliki tugas mengelola pencatatan, pengumpulan, dan penyimpanan data dan dokumen yang dapat dipergunakan untuk membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan, urusan surat menyurat serta laporan-laporan mengenai kegiatan sekolah.[76] Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disarikan bahwa tenaga kependidikan adalah orang yang secara profesional memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengumpulan, dan penyimpanan data dan dokumen, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis (urusan surat menyurat serta laporan-laporan mengenai kegiatan sekolah) untuk menunjang proses pendidikan, yang dapat dipergunakan untuk membantu kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.

Standar kualifikasi tenaga kependidikan juga telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga

---

[75] Ananda, *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, 17.

[76] Amka, *Manajemen dan Administrasi Sekolah* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2021), 28.

Administrasi Sekolah/Madrasah yang menyatakan bahwa untuk pelaksana urusan administrasi umum untuk SD/MI/SDLB berpendidikan minimal SMK/MAK/SMA/MA atau yang sederajat. Untuk kepala tenaga administrasi untuk SMP/MTs/SMPLB berpendidikan minimal D3, untuk SMA/MA/SMK/MAK/SMALB berpendidikan minimal S1. Sedangkan untuk kompetensi tenaga administrasi meliputi kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial.[77] Muhyadi juga menyatakan bahwa tenaga administrasi sekolah meliputi empat bidang kompetensi, yaitu; kompetensi manajerial, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi teknis.[78] Jadi, kualifikasi yang harus dimiliki seorang tenaga kependidikan di sebuah satuan pendidikan adalah minimal berpendidikan SMK/MAK/SMA/MA dan harus memiliki empat aspek kompetensi, yaitu; kompetensi

[77] "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah," 2008, 5.

[78] Muhyadi, "Kualifikasi dan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah di Daerah Istimewa Yogyakarta," *Jurnal Pendidikan*, 1, 43, no. 1 (2013).

manajerial, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi teknis.

a. Kompetensi Kepribadian

Ada sembilan aspek yang terdapat dalam kompetensi kepribadian.[79] Sembilan aspek tersebut adalah 1) memiliki integritas dan akhlak mulia, 2) memiliki etos kerja, 3) mengendalikan diri, 4) memiliki rasa percaya diri, 5) memiliki fleksibilitas 6) memiliki ketelitian 7) memiliki kedisiplinan, 8) memiliki kreativitas dan inovasi, dan 9) memiliki tanggung jawab. Tenaga administrasi selalu berfikir alternatif, memiliki gagasan baru dan mampu memanfaatkan peluang, mengikuti perkembangan iptek serta melaksanakan tugas sesuai aturan, berani mengambil resiko, dan tidak melimpahkan kesalahan kepada pihak lain.[80] Kompetensi kepribadian seorang tenaga pendidikan dalam bidang administrasi harus tercermin pada beberapa sikap yaitu berakhlak mulia, beretos kerja yang

[79] "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah," n.d.

[80] Joko Sulistiyono, *Meningkatkan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah Melalui Supervisi dan Bimbingan Berkelanjutan* (Lombok Tengah: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Indonesia, 2022), 15.

tinggi, dapat mengendalikan diri, percaya diri, teliti, disiplin, kreaftif, dan bertanggung jawab.

b. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial memuat lima aspek. Kelima aspek tersebut adalah 1) bekerjasama dalam tim, 2) memberikan layanan prima, 3) memiliki kesadaran berorganisasi, 4) berkomunikasi efektif, dan 5) membangun hubungan kerja. Kompetesnsi sosial ini juga mencakup keterampilan seorang tenaga administrasi dalam interaksi sosial serta melaksanakan tanggung jawab sosial seperti halnya menjalin kerjasama tim, menjalin hubungan positif dengan berbagai relasi, dan mampu menerima perbedaan.[81] Kompetensi sosial ini berkaitan dengan lingkungan kerja. Dalam pelaksanaannya, tenaga administrasi sekolah harus mampu membangun komunikasi, relasi, dan kerjasama, bisa menerima perbedaan pendapat serta menghargai orang lain, serta dapat memberi layanan terbaik kepada seluruh pemangku kepentingan sekolah.

[81] Ibid.

c. Kompetensi Teknis

Adapun kompetensi teknis bagi tenaga administrasi sekolah ada sembilan aspek.[82] Aspek-aspek tersebut adalah 1) melaksanakan administrasi kepegawaian, 2) melaksanakan administrasi keuangan, 3) melaksanakan admnistrasi sarana dan prasarana, 4) melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, 5) melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan, 6) melaksanakan administrasi kesiswaan, 7) melaksanakan administrasi kurikulum, 8) melaksanakan administrasi khusus, dan 9) menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Kompetensi teknis yang dimaksud di sini adalah tenaga administrasi harus memiliki kemampuan di bidang teknis tertentu dalam melaksanakan tugas-tugasnya.[83] Kompetensi teknis menuntut seorang tenaga administrasi sekolah mampu secara teknis dalam urusan kepegawaian, keuangan sekolah, sarana dan prasarana sekolah, humas, persuratan serta pengarsipan, kesiswaan, kurikulum, layanan

[82] "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah."

[83] Sulistiyono, *Meningkatkan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah Melalui Supervisi dan Bimbingan Berkelanjutan*, 16.

khusus, dan penggunaan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi).

d. Kompetesnsi Manajerial

Terakhir adalah kompetesnsi manajerial. Kompetensi ini terbagi dalam sepuluh aspek.[84] Kesepuluh kompetensi manajeria tersebut adalah 1) mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, 2) menyusun program dan laporan kerja, 3) mengorganisasikan staf, 4) mengembangkan staf, 5) mengambil keputusan, 6) menciptakan iklim kerja kondusif, 7) mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, 8) membina staf, 9) mengelola konflik, dan 10) menyusun laporan. Kompetensi manajerial adalah dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala tenaga administrasi selain dimensi kompetensi kepribadian, sosial dan teknis.[85] Dengan kompetensi manajerial yang dimiliki, seorang kepala tenaga administrasi sekolah dapat menggerakkan serta memberikan bimbingan kepada staf/orang-orang yang terlibat di dalam penyelenggaraan

[84] "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah."

[85] Wildan Zulkarnain dan Raden Bambang Sumarsono, *Manajemen Perkantoran Profesional* (Malang: Gunung Samudera, 2015), 59.

pendidikan agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan sekolah.

Mengacu pada beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tenaga kependidikan, dalam hal ini adalah tenaga administrasi sekolah harus memiliki tiga dimensi kompetensi dan satu dimensi kompetensi untuk kepala administrasi sekolah. Keempat kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi teknis, dan kompetensi manajerial. Keberadaan tenaga administrasi sekolah tidak dapat dipisahkan dari keefektifan program-program sekolah. Tenaga administrasi sekolah yang biasa disebut dengan TU/staf tata usaha adalah bagian dari sumber daya sekolah yang dengan kompetensi-kompetensinya bertugas memberikan layanan secara administratif demi terlaksananya proses pendidikan yang efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat terwujud.

C. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Sekolah merupakan salah satu organisasi yang memberi pelayanan dalam bidang jasa pendidikan dengan berbagai

komponennya. Diantara komponen dalam pendidikan adalah pendidik dan tenaga kependidikan. Secara umum, pendidik bertanggung jawab atas pendidikan siswa. Sedangkan tenaga kependidikan bertugas memberikan layanan teknis guna menunjang proses pendidikan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan organisasi/sekolah mengacu pada tujuan pendidikan nasional, yaitu "berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab".[86] Di samping tujuan secara nasional, tentunya masing-masing sekolah/madrasah juga memiliki visi dan misi yang menjadi *branding*/ciri khas sekolah masing-masing. Visi dan misi sebuah sekolah/madrasah adalah acuan *stakeholder*/pemangku kepentingan dalam mengelola sekolahnya.

Keberadaan guru dalam organisasi pendidikan adalah sebuah kemutlakan. Guru adalah seseorang yang pekerjaannya

[86] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003, 6.

(profesinya) mengajar. Sebagai tenaga profesional, guru memberikan pengajaran mengenai ilmu tertentu, mendidik, melatih, membimbing, menilai, dan mengevaluasi hasil belajar peserta didik.[87] Namun, profesi guru bukanlah profesi yang mudah, meski beberapa orang beranggapan bahwa untuk menjadi seorang guru cukup bermodalkan penguasaan materi saja. Ternyata hal ini tidaklah cukup. Selain memberikan ilmu dengan materi yang dikuasainya, guru juga harus memberantas kebodohan, memberi penegetahuan baru, dan mengejarkan keterampilan kepada siswanya.

Undang-undang Republik indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 menyatakan bahwa tenaga kerja kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dalam hal ini adalah anggota masyarakat dengan kriteria dan standar tertentu diangkat untuk menunjang penyelenggaraan proses pendidikan seperti pendidik, kepala sekolah, pengawas, laboran,

[87] Safitri Dewi, *Menjadi Guru Profesional* (Riau: PT. Indragiri Dot Com., 2019), 78.

pustakawan, peneliti, tenaga teknis administrasi penyelenggaraan pendidikan. Sebagai salah satu tenaga kependidikan, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususnnya, serta berpartisipasi dalam mnyelenggarakan pendidikan.[88]

Selain sebagai pengajar, guru juga disebut sebagai pendidik.[89] Hal ini dikarenakan bahwa guru tidak cukup hanya memberikan pengetahuan saja, namun juga bertanggung jawab mendidik mental dan kepribadian peserta didik. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.[90]

---

[88] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003, 3.

[89] Amir Hamzah Lubis, "Pendidikan Keimanan dan Pembentukan Kepribadian Muslim," *Jurnal Darul Ilmi* 04, no. 01 (2016): 6.

[90] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003.

Guru memiliki peran dan fungsi yang besar dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran. Dalam pembelajaran, guru memiliki peran dan fungsi sebagai pendorong, pembimbing, dan fasilitator bagi siswa untuk belajar. Selanjutnya adalah tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan adalah orang yang bertugas melaksanakan tugas administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.[91]

Guru dan tenaga kependidikan memiliki tugas masing-masing. Guru memiliki fungsi utama sebagai pendidik dengan fungsi utama memberi pengajaran dan mencerdaskan siswa. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah bertanggung jawab atas semua sumber daya yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia ataupun sumber daya yang lainnya. Berkaitan dengan sumber daya manusia, kepala sekolah harus mampu mengelola siswa, guru, dan tenaga kependidikan. Pengelolaan siswa dapat dimulai dari PPDB hingga siswa menyelesaikan

[91] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003, 20.

belajarnya/lulus dari sekolah. Sedang pengelolaan guru dan tenaga kependidikan dapat dimulai dari rekrutmen hingga purna tugas/pensiun.

Dalam lembaga pendidikan/sekolah, segala sumber daya sekolah harus didayagunakan dengan maksimal sehingga dapat memberi andil yang positif dalam mencapai tujuan pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan harus digerakkan melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif, yang dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih aktif dan kreatif. Kondisi ini akan menggiring pendidik dan tenaga kependidikan pada kegiatan positif, menggairahkan dan secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas kerja.[92]

Pendidk/guru dan tenaga kependidikan merupakan dua pekerjaan yang saling berkaitan meskipun ruang lingkup antara keduanya berbeda. Keduanya memegang peranan strategis dalam upaya pembentukan karakter bangsa dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (siswa) dalam menghadapi

[92] Sri Rahmi, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Lhoknga Aceh Besar," *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (December 18, 2019): 6, https://doi.org/10.14421/manageria.2019.42-01.

persaingan global yang semakin ketat dengan adanya kemajuan TIK (teknologi, informasi, dan komunikasi). Ini adalah tuntutan tersendiri bagi guru dan tenaga kependidikan agar dapat mengikuti perkembangan zaman. Untuk itu dibutuhkan sebuah tatanan pengelolaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk menegembangkan kompetensi mereka dalam bidang pendidikan.

Pengelolaan pendidik/guru dan tenaga kependidikan adalah proses pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang bepotensi serta berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pengelolaan ini dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan melalui proses perencanaan sumber daya manusia: perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pembinaan dan latihan/pengembangan, dan pemberhentian.[93] Kegiatan-kegiatan tersebut senada dengan Keputusan Menteri Pendidikan Riset dan Teknologi tentang perangkat akreditasi

[93] Afid Burhanuddin, "Pengelolaan Tenaga Pendidik/Kependidikan," *Afid Burhanuddin* (blog), February 6, 2014, https://afidburhanuddin.wordpress.com/2014/02/06/pengelolaan-pembinaan-dan-pengembangan-tenaga-pendidikkependidikan/.

yang dapat dijabarkan antara lain; rekrutmen, seleksi, penugasan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, kompensasi, dan penghargaan/sanksi. Semua kegiatan tersebut harus dilakukan dengan efektif, efisien, dan akuntabel.[94] Kegiatan-kegiaan ini diterapkan untuk mementuk dan menghasilkan guru dan tenaga kependidikan yang berkualitas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan berbeda dengan pengelolaan sumber daya manusia pada bidang lain/bisnis. Dalam dunia pendidikan/sekolah, tujuan pengelolaan sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) secara umum adalah: memungkinkan lembaga pendidikan mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang handal, loyal, dan memiliki dedikaasi yang tinggi pada pendidikan, meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan, mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi, dan meningkatkan iklim kerja yang harmonis.[95]

---

[94] "Kemendikbud Ristek RI Nomor 209/P/2021 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi" (Kemendikbud Ristek, 2021), 106.

[95] Burhanuddin, "Pengelolaan Tenaga Pendidik/Kependidikan."

Aktivitas dalam manajemen guru dan tenaga kependidikan (manajemen ketenagaan sekolah) dapat diuraikan dalam beberapa hal sesuai dengan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. A. Sehartian menegaskan proses kegiatan pengelolaan ketenagaan atau personalia adalah:

1. Pencatatan atau pendaftaran ketenagaan (inventarisasi ketenagaan)
2. Penentuan kebijaksanaan dan perencanaan ketenagaan (*personnel policy dan personel planning*)
3. Pengadaan ketenagaan (dari *recrument* sampai pada *placement*)
4. Pengembangan ketenagaan (*personnel development*, termasuk *promotion*)
5. Pemeliharaan ketenagaan (termasuk *salary, walfare*, dan *incentive* lainnya)
6. Penilaian ketenagaan (*personnel appraisal*, *personnel evaluating*)
7. Pemutusan hubungan kerja (*discharge and retiretment*)

Pelaksanaan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sekolah (SDM kependidikan sekolah) di Indonesia sedikitnya mencangkup (1) perencanaan tenaga kependidikan; (2) pengadaan pegawai tenaga kependidikan; (3) pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan; (4) promosi dan mutasi; (5) pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan; (6) kompensasi dan penilaian tenaga kependidikan.[96] Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga-tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar.

[96] Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 150.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Metode dan Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan Peneliti dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang fakta-fakta empirik melalui proses berpikir induktif. Penelitian ini melihat fenomena mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Pada hakikatnya, penelitian adalah sebuah wahana atau media untuk lebih membenarkan kebenaran.[97] Dalam menjawab pertanyaan penelitian/fokus penelitian, Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif *(descriptive qualitative)*. Penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, yang berlangsung saat ini atau

[97] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000), 30.

saat yang lampau.[98] Dapat dikatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang memiliki tujuan untuk menggambarkan suatu kejadian atau kondisi mengenai populasi atau bidang tertentu seara sistematik dan akurat berdasaran karakterisk-karakteristik dan fakta-fakta.

Adapun jenis penelitian yang digunakan Peneliti adalah jenis penelitian studi kasus. Peneliti berusaha menggali informasi yang pada akhirnya didapatkan pengeahuan yang mendalam tentang fokus penelitian. Sri Wahyuningsih menyatakan bahwa "Penelitian studi kasus merupakan penelitian di mana Peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu."[99] Secara sederhana, penelitian studi kasus dapat

[98] Muh Fitrah dan Luthfiyah, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas dan Studi Kasus* (CV Jejak (Jejak Publisher), 2018), 36.

[99] Sri Wahyuningsih, *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya* (Madura: UTM Press, 2013), 3.

diartikan sebagai proses penyelidikan atau pemeriksaaan secara mendalam, terperinci, dan detail pada suatu peristiwa tertentu atau khusus yang terjadi. Untuk itu, Peneliti berusaha menggambarkan kejadian dan informasi menegenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin al Amiriyah Kebonsari Madiun secara terperinci, mendalam, dan menyeluruh.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Madrasah Diniyah ini beralamatkan di Jalan Kali Buntung Nomor 122, Ringinanom, Desa Pucanganom, Kecamatan Kebonsari, Kabupaten Madiun, Provinsi Jawa Timur. Lokasai ini dipilih oleh Peneliti dengan adanya beberapa alasan :

1. Penelitian ini belum pernah diangkat untuk diteliti oleh mahasiswa lainnya.
2. Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun termasuk Madin yang sudah sangat dikenal oleh masyarakat.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun yang selalu berupaya meningkatkan mutunya.

C. Data dan Sumber Data Penelitian

Data dalam penelitian ini berupa perkataan dan tindakan. Sumber data yang bentuknya kata-kata bersumber dari informan. Data yang bentuknya tindakan bersumber dari observasi. Di samping kata-kata dan tindakan, sebagai sumber tambahan dan pendukung yaitu dokumen.

Pertama sumber data yang berbentuk kata-kata atau kalimat. Data ini merupakan data utama dalam penelitian Peneliti. Peneliti memperoleh data berupa kalimat dari orang-orang yang diwawancarai oleh Peneliti atau informan. Informan-informan tersebut adalah Ketua Madin (Bapak Khoirul Anwar), Sekretaris Madin (Bapak Sirojud Tholibin), dan dua orang pendidik (Bapak Devit Eko Saputra dan Bapak Ibnu Bawahiril Arifin). Peneliti menggali data dari informan guna memperoleh data terkait dengan tiga fokus penelitian Peneliti yaitu data perencanaan kepala madrasah dalam

pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, dan implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kepedidikan. Selain itu, Peneliti juga menggalali data berkaitan dengan sejarah berdirinya madrasah.

Kedua tindakan. Peneliti mengamati tindakan-tindakan yang dilakukan oleh orang-orang yang dapat dijadikan sebagai sumber data. Tindakan-tindakan tersebut adalah tindakan-tindakan yang berkenaan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Selain itu, Peneliti juga mengobservasi langsung lokasi atau letak geografis madrasah.

Ketiga dokumen. Dokumen merupakan sumber data pendukung. Meskipun sebagai sumber data pendukung, dokumen juga digunakan Peneliti sebagai sumber data agar dapat melengkapi data-data lainnya. Sumber data dokumen dapat berupa data tertulis. Dalam penelitian ini, sumber data tertulis berupa sejarah berdirinya madrasah, profil madrasah, letak geografis madrasah, visi, misi, dan tujuan madrasah,

struktur organisasi madrasah, kondisi pendidik dan tenaga kependidikan, kondisi siswa, daftar prestasi siswa, serta sarana dan prasarana madrasah.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk dialog yang dilakukan oleh Peneliti untuk memperoleh informasi dari responden.[100] Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila Peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti tetapi juga apabila Peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.[101] Wawancara juga dapat diartikan sebagai cara yang dipergunakan untuk mendapatkan informasi dari informan dengan cara bertanya langsung dan bertatap muka. Namun, dengan perkembangan telekomunikasi misalnya kita dapat melakukan teknik wawancara dengan telepon maupun

[100] Sandu Siyoto dan Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Sleman: Literasi Media Publishing, 2015), 80.

[101] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2018), 318.

internet.[102] Jadi, wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab antara pewawancara dan terwawancara guna mendapatkan informasi mendalam melaui tatap muka langsung maupun telepon.

Wawancara ada dua, wawancara berencana dan wawancara tidak berencana.[103] Wawancara berencana adalah wawancara yang daftar pertanyaannya telah disiapkan sebelumnya dan disusun secara sistematis. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang sebelumnya tidak dibekali persiapan penyusunan daftar pertanyaan secara terpola dan sistematis. Namun, menurut Sugiyono wawancara ada iga yaitu terstruktur, semi terstruktur, dan tak berstruktur.[104] Dalam pelaksanaannya, Peneliti menggunakan keduanya, baik secara terstruktur/terencana maupun tidak terstruktur/tidak terencana.

Proses wawancara penelitian ini melibatkan beberapa informan penting. Ada empat orang yang Peneliti jadikan

---

[102] Mamik, *Metodologi Kualitatif* (Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2015), 109.

[103] Ibid., 113.

[104] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 319.

sebagai informan. Keempat informan tersebut adalah *satu* Bapak *Agus* Khoirul Anwar sebagai Ketua Madin. *Kedua* Bapak Sirojud Tholibin sebagai tenaga kependidikan (Sekretaris Madin). *Ketiga* Bapak Ibnu Bawahiril Arifin sebagai pendidik. Dan *keempat* Bapak Devit Eko Saputra sebagai pendidik.

Peneliti menggali informasi dari informan tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Pengelolaan guru dan tenaga kependidikan yang komprehensif, efektif, efisien, dan akuntabel, hasil rekrutmen dan seleksi yang transparan dan akuntabel terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang terdaftar di sekolah/madrasah dan pembinaan secara rutin dalam mendampingi pendidik dan tenaga kependidikan, hasil penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, dampak penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan terhadap peningkatan kinerja, dan pemberian penghargaan/sanksi kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu juga digali informasi mengenai bentuk-bentuk kegiatan kepala

madrasah (Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun) dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan serta impilkasi dari bentuk-bentuk kegiatan tersebut.

2. Observasi

Peneliti juga menggunakan teknik observasi. dalam teknik pengumpulan datanya. Dalam penelitian, "observasi dapat diartikan sebagai pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan melibatkan seluruh indera untuk mendapatkan data dengan melakukan pengamatan langsung dengan menggunakan penglihatan, penciuman, pendengaran, perabaan, atau kalau perlu dengan pengecapan".[105] Observasi dilakukan untuk menggali data berupa kegiatan kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan selama berada di sekolah mulai kedatangan sampai dengan kepulangan. Dalam proses ini, Peneliti masuk ke dalam latar/suasana tertentu untuk melaksanakan pengamatan yang mendalam mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Proses pengamatan dilakukan dengan

[105] Siyoto dan Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, 81.

cermat guna mendapatkan tingkat keabsahan (*validitas)* dan ketepatan (*realibilitas)* hasil pengamatan yang lebih tinggi. Sebelum melakukan pengamatan, Peneliti terlebih dahulu membuat pedoman tertulis mengenai aspek-aspek yang akan diamati dan langsung ke lapangan.

Observasi sebagai salah satu teknik pengumpulan data, "observasi banyak digunakan untuk mengamati tingkah laku individu, atau proses terjadinya suatu kegiatan yang menjadi indikator variabel yang akan diteliti".[106] Observasi ini merupakan keikutsertaan Peneliti dalam kegiatan yang terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun agar dapat melakukan pengamatan atau melihat langsung kegiatan SDM (kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan) dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehari-hari sehingga data dan informasi dapat ditemukan oleh Peneliti secara langsung dan alamiah ketika peristiwa berlangsung/terjadi. Dalam

[106] Djaali, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2020), 53.

pengamatan, Peneliti dapat melihat, merasakan, dan menghayati fenomena serta kondisi yang sebenarnya sebagaimana yang dilihat oleh subjek penelitian sehingga memungkinkan terbentuknya pengetahuan bersama antara subjek dan Peneliti. Hal demikian sangat dibutuhkan Peneliti untuk mendapatkan data dan informasi dengan jelas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

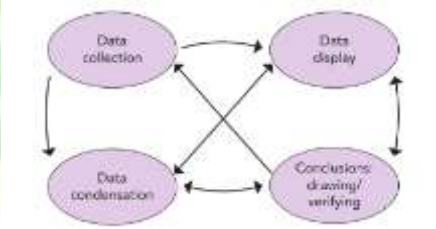
3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data ketiga yang digunakan Peneliti. Di samping data kata-kata dan tindakan, Peneliti menggunakan data yang bentuknya dokumen. Untuk data dokumen dapat digali melalui dokumentasi. Dari dokumentasi digali data mengenai SOP pendidik dan tenaga kependidikan, panduan dan tata kelola yang memungkinkan pendidik dan tenaga kependidikan dapat melakukan aktivitas kerja dengan mudah dan efektif di sekolah/madrasah dan penugasan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kompetensi dengan uraian tugas yang

jelas, penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, pemberian penghargaan/sanksi kepada pendidik dan tenaga kependidikan.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang Peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data menurut Milles, Huberman, dan Saldana yang menyatakan bahwa teknik analisis data dalam suatu penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu: kondensasi data *(data condensation),* penyajian data *(data display),* dan penarikan kesimpulan *(conclusion drawing/verivication).*[107] Teknik analisis data ini dijelaskan sebagaimana gambar berikut:



Gambar No. 3.1 Teknis Analisis Data

[107] M. B. Miles, A. M. Huberman, dan J. Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage., 2014), 8.

1. Pengumpulan Data *(Data Collection)*

Peneliti melakukan proses pengumpulan data sejak persiapan penelitian hingga proses pelaksanaan wawancara. *Pertama,* pada tahap persiapan, Peneliti mencari informasi terkait dengan Madin Al Amiriyah. Berikutnya, Peneliti menggali informasi dari salah satu pengurus Madin tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai studi awal. Lebih lanjut, Peneliti menentukan orang-orang yang dapat dijadikan sebagai informan yang dapat memberikan informasi-informasi mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah.

Peneliti mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dengan melakukan wawancara. Wawancara dilakukan oleh Peneliti dalam dua jenis, yaitu terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur dilakukan dengan membuat atau menyusun daftar pertanyaan-pertanyaan yang akan ditanyakan kepada informan-informan yang sudah ditentukan. Sedangkan wawancara tidak terstruktur dialkukan Peneliti dengan cara

langsung menanyakan hal-hal atau informasi-informasi yang dibutuhkan tanpa menulis dahulu apa yang ingin ditanyakan. Selain dengan wawancara, Peneliti juga mengumpulkan data dengan teknik observasi dan dokumen. Setelah proses pengumpulan data selesai dilakukan, Peneliti masuk pada tahap analisis data berikutnya, yakni kondesasi data *(data condensation).*

2. Kondensasi Data *(Data Condensation)*

Kondensasi data sebagai tahap kedua dalam proses analisis data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi (temuan) empirik lainnya. Dapat dijelaskan bahwa kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstraksian, dan pentransformasian data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip teks wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris/temuan lainnya. Pada tahap ini, setelah Peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumen, Peneliti memadatkan data-data yang diperoleh

sesuai dengan tingkat kebutuhan dan menyesuaikan seluruh data tanpa harus mengurangi data. Kondensasi data ini terjadi secara terus-menerus sepanjang penelitian berlangsung.

Data-data yang telah diperoleh melalui tahap pertama (pengumpulan data) selanjutnya dikondensasi melalui beberapa episode. Termasuk dalam rangkaian proses kondensasi data yaitu menulis ringkasan, *coding* (pemberian kode), mengembangkan tema, menghasilkan kategori, dan menulis memo analitik. Dengan kondensasi data, data dapat dipadatkan dengan cara merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan disesuaikan dengan yang diperlukan. Data yang telah dikondensasi dapat memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah Peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya lagi bila diperlukan.

Proses dalam kondensasi data dapat dijelaskan secara lebih spesifik sebagai berikut:

a) Penyeleksian *(selecting)*

Peneliti harus berlaku selektif terhadap data-data yang telah dikumpulkan baik melalui wawancara, observasi, maupun dokumen. Artinya, Peneliti harus memiliki daya pilih yang ketat terhadap data-data yang dibutuhkan, mampu menentukan aspek-aspek mana yang lebih penting, keterkaitan atau mana-mana saja yang memiliki hubungan yang bermakna, serta mampu mengkategorikan informasi-informasi mana yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

b) Pemfokusan *(Focusing)*

Peneliti harus dapat memusatkan data yang memiliki hubungan atau keterkaitan dengan fokus penelitian. Mana yang sesuai dengan fokus penelitian satu, dua, dan tiga. Tahap ini bisa dikatakan sebagai tahap praanalisis. Untuk itu, Peneliti harus mampu membatasi data yang diperlukan sesuai dengan rumusan masalah.

c) Pengabstraksian *(Abstracting)*

Proses abstraksi merupakan upaya Peneliti dalam membuat rangkuman dari data yang telah terkumpul. Dari data-data tesebut, Peneliti mengevaluasi dan menggambarkan isi

dari keseluruhan pernyataan-pernyataan sehingga diperoleh gambaran awal terhadap apa yang diinginkan.

d) Penyederhanaan dan Pentransformasian *(Simplifying and Transforming)*

Data-data yang sudah diperoleh dan terkumpul selanjutnya disederhanakan serta ditransformasikan dengan berbagai cara. Diantaranya seperti proses penyeleksian/pemilihan yang ketat, pembuatan ringkasan atau uraian singkat, dan mengklasifikasikan data sesuai dengan kebutuhan.

3. Display Data *(Data Display)*

Alur ketiga dari aktivitas analisis data adalah tampilan data/penyajian data. Secara umum, tampilan data adalah kumpulan informasi yang terorganisir yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan tindakan. Penyajian data dilakukan untuk mempermudah Peneliti memahami masalah dan dapat memahami ke tahap berikutnya. Penyajian data merupakan suatu pengaturan kumpulan informasi yang telah dikerucutkan sehingga dapat ditarik kesimpulan.

Pada tahap ini, Peneliti menyajikan data melalui uraian singkat masing-masing partisipan secara terpisah berdasarkan fokus penelitian untuk menyampaikan informasi yang diperoleh sebagai gambaran analisis pada kompetensi manajerial kepala madrash dalam mpengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat berbentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sebagainya. Namun yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.[108] Artinya, setelah ditemukan data dari fokus penelitian satu, dua, dan tiga, Peneliti membuat peta konsep atau peta teori yang *meaningful* untuk dasar membuat kesimpulan.

4. Penarikan Kesimpulan *(Conclusion Drawing/Verivication)*

Langkah yang keempat dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal

[108] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 341.

yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat Peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Selanjutnya, Peneliti melakukan analisis untuk mencari hubungan yang sistematis antara temuan/catatan hasil di lapangan pada saat observasi, wawancara, serta dokumentasi untuk mendapatkan informasi mengenai potret kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, dan implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Dari peta konsep yang *meaningful*, Peneliti membuat kesimpulan sesuai dengan fokus penelitian.

F. Teknik Pengesahan Data (Triangulasi)

Uji keabsahan data meliputi uji kredibilitas data (validitas internal), uji *dependabilitas* (*reliabilitas*) data, uji *transferailitas* (validitas eksternal/generalisasi), dan uji *konfirmabilitas* (objektivitas). Namun yang utama adalah uji kredibilitas data. Uji kredibilitas dilakukan dengan: perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, *member check*, dan analisis kasus negatif.[109]

Teknik pengesahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik ketekunan pengamatan dan triangulasi.

1. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan adalah Peneliti menemukan unsur-unsur atau ciri-ciri dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang dicari. Pengamatan dilakukan oleh Peneliti dengan penuh ketelitian secara berkesinambungan. Selanjutnya, Peneliti membaca data yang telah diperoleh secara berulang-ulang dalam rangka menghindari atau menekan kesalahan-kesalahan dalam analisis

[109] Ibid., 402.

maupun penyusunan laporan. Sehingga, akurat dan tidaknya hasil penelitian tergantung dari ketekunan Peneliti. Semakin Peneliti tekun dan telaten dalam penelitiannya, maka akan semakin valid data yang diperolehnya.

2. Triangulasi

Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.[110] *Pertama*, triangulasi dengan sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Contoh penerapan triangulasi dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah membandingkan hasil wawancara ketua Madin atau dengan pendidik Madrasah Diniyah Al Amiriyah Kebonsari Madiun dengan pengamatan lapangan mengenai perencanaan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang dilaksanakan di lingkungan lembaga

[110] Umar Sidiq dan Moh. Miftahul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2019), 94.

Madrasah Diniyah Al Amiriyah. *Kedua,* triangulasi dengan metode, dalam konteks penelitian ini, digunakan untuk menguji kredabilitas data dengan melakukan cek data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda. Aplikasinya dalam penelitian ini adalah membandingkan wawancara pendidik dengan hasil observasi terhadap data lapangan yang diperoleh oleh Peneliti.

G. Tahapan Penelitian

Tahapan-tahapan dari jalannya penelitian ini dimulai dari tahap pendahuluan, tahap penentuan fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tahap pengumpulan data, tahap analisis, tahap pembahasan, tahap penarikan kesimpulan, dan tahap pembuatan laporan.

1. Tahap Pendahuluan

Penelitian diawali dengan melihat fenomena yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Wawancara dan identifikasi masalah yang ada merupakan aktivitas yang juga dilakukan pada tahap ini. Topik yang dibahas dalam wawancara adalah bagaimana tentang potret

perencanaan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, dan implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Hasil wawancara tersebut digunakan untuk mengidentifikasi masalah terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

2. Tahap Penentuan Fokus Penelitian dan Tujuan

Tahap selanjutnya adalah menentukan fokus penelitian yaitu mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Langkah selanjutnya ditentukan juga tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan fokus penelitian mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

3. Tahap Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 jenis metode, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

4. Tahap Analisis dan Pembahasan

Tahap analisis digunakan untuk memilah-milah data yang sesuai dengan fokus penelitian yang sudah ditentukan. Mana data yang sesuai dengan fokus penelitian 1, 2, dan 3. Langkah selanjutnya dilakukan pembahasan mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun sebagai bahan bahasan utama.

5. Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap berikutnya adalah menarik kesimpulan dari semua hasil analisis dan pembahasan mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

6. Tahap Penulisan Laporan

Tahap berikutnya adalah penulisan laporan dari semua hasil analisis dan pembahasan mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun.

BAB IV
PERENCANAAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. Paparan Data Umum

1. Sejarah Berdirinya Madrasah

Madin Al Amiriyah adalah salah satu Madrasah Diniyah yang berada di kabupaten Madiun Jawa Timur. Tepatnya, berada di lingkungan pondok pesantren Darussalam Mekar Agung di jalan Kali Buntung, Dusun Kepuh Beluk, Desa Pucanganom, Kecamatan Kebonsari, Kabupaten Madiun, Provinsi Jawa Timur. Lokasinya sangat strategis, yakni tidak jauh dari jalan raya sehingga mudah untuk diakses.

Madin ini berdiri pada tahun 1982 yang didirikan oleh *Al Maghfurlah* Bapak KH. Muhammad Thohir Besyari.[111] Beliau adalah pendiri pondok pesantren Darussalam Mekar Agung. Madin ini menganut faham ahli *sunnah wal jama'ah* yang berusaha mengembangkan hal-hal baru yang lebih baik

[111] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022, 21 November Pukul 13.50 WIB.

dan bermanfaat serta mengedepankan pada pendidikan akhlak *salafussholih*. Selain itu, Madin Al Amiriyah juga mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam melalui pengkajian kitab-kitab kuning dengan menggunakan metode *makno gandul/pegon*.

Seiring berjalannya arus globalisasi dan informasi dan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, Madin Al Amiriyah juga turut berbenah baik dalam hal akademik maupun manajerial. Secara akademik, Madin Al Amiriyah berusaha menyeimbangkan antara pelajaran agama dan keterampilan (pengetahuan umum). Secara manajerial, Madin Al Amiriyah berusaha mengelola madrasah, baik secara profesional maupun proporsional dan dapat membuat jaringan kerja *(networking)* dengan berbagai pihak terkait. Hal ini diharapkan Madin Al Amiriyah mampu menjadi madrasah harapan bagi para wali santri.

2. Profil Madrasah

Adapun profil Madin Al Amiriyah adalah:[112]

Nama Madrasah : Madrasah Diniyah Al Amiriyah

NISNS/NSM : 412351901003

[112] "Lihat Lampiran Dokumen Nomor 01/D/28-XI/2022," n.d.

Alamat Madrasah	: Jalan Kali Buntung No. 122 Desa Pucanganom Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun Provinsi Jawa Timur
No. Telepon	: (0351) 367770
Kode Pos	: 63173
Email	: yadma53@yahoo.com
Status Madrasah	: Swasta
SK Pendirian	: Mm.01/05.00/pp.00/1486/2002 (17 Mei 2002)
Bangunan	: Milik Yayasan
Status Tanah	: Milik Yayasan
Organisasi Penyelenggara	: Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung

3. Letak Geografis Madrasah

Madin Al Amiriyah adalah Madrasah Diniyah yang berada di lingkungan pondok pesantren Darussalam Mekar Agung. Secara geografis, Madin ini berlokasikan di Jalan Kali Buntung Nomor 122 RT 51 RW 05 Desa Pucanganom

Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun Provinsi Jawa Timur.[113] Adapun batas-batasnya adalah:

a. Sebelah Barat : Dusun Penjalinan
b. Sebelah Utara : Dusun Jomblang
c. Sebelah Timur : Dusun Barek
d. Sebelah Selatan : Jalan Raya Dolopo – Gantrung

Lokasinya sangat strategis, yakni berada di tengah-tengah lingkungan masyarakat dan tidak jauh dari jalan raya sehingga mudah untuk diakses. Dengan posisi tersebut, bagi siapa saja yang akan menuju lokasi sangatlah terjangkau. Selain itu, karena terletak di lingkungan pedesaan, maka juga sangat mendukung untuk kegiatan belajar mengajar.

4. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah

Madin Al Amiriyah memiliki tiga jenjang madrasah. Ketiga jenjang tersebut adalah Madin *Ula*, Madin *Wustho*, dan Madin '*Ulya*. Madin Ula adalah Madrasah Diniyah setingkat dengan Madrasah Ibtidaiyah (MI). Madin Wustho adalah Madrasah Diniyah setingkat dengan Madrasah Tsanawiyah

[113] "Lihat Lampiran Observasi Nomor 02/O/21-XI/2022," 21 November Pukul 13.40 WIB.

(MTs). Dan, Madin '*Ulya* adalah Madin setara dengan Madrasah Aliyah (MA).

a. Visi Madrasasah

Visi Madin Al Amiriyah adalah "Berilmu, Berakhlak, Beriman, dan Berprestasi"[114]

Indikator:

1) Berilmu: Memiliki kualitas yang berorientasi pada mutu lulusan yang baik dengan penguasaan iptek dan imtaq serta kompetitif sebagai *khalifah fil ardhi.*
2) Berakhlak: Memiliki kesalehan, tangguh, dan selalu menjunjung tinggi nilai-nilai keIslaman.
3) Beriman: Menerapkan kedisiplinan dan kebersihan di dalam maupun di luar madrasah.
4) Berprestasi: Diakui, diterima, dan dibutuhkan oleh semua lapisan masyarakat.

b. Misi Madrasah

Misi Madin Al Amiriyah adalah "Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu lulusan baik secara keilmuan, maupun secara moral, dan sosial sehingga mampu

[114] "Lihat Lampiran Dokumen Nomor 01/D/28-XI/2022."

menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya insani yang unggul di bidang iptek dan imtak".[115]

Adapun misi dari penyelenggaraan pembelajaran dan pendidikan di Madin Al Amiriyah adalah sebagai berikut:[116]

1) Menumbuhkembangkan semangat keunggulan dalam bidang agama, budaya, ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan seluruh civitas akademika.
2) Meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta pengetahuan siswa, khususnya di bidang IPTEK agar siswa mampu melanjutkan pendidikan pada jenjang perguruan tinggi yang berkualitas.
3) Mengoptimalkan penghayatan terhadap nila-nilai agama untuk dijadikan sumber kearifan bertindak.
4) Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan sosial budaya dan alam sekitarnya yang dijiwai dengan nilai-nilai Islam.
5) Menjadikan Madrasah Diniyah Al Amiriyah sebagai madrasah yang mencetak generasi penerus yang jujur.

---

[115] Ibid.
[116] Ibid.

6) Diperolehnya prestasi akademik yang baik alumnus Madrasah Diniyah Al Amiriyah selama di perguruan tinggi.
7) Meningkatkan kualitas dan kesejahteraan Sumber Daya Manusia (SDM) secara bertahap.

c. Tujuan Madrasah

Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan Madrasah Diniyah Al Amiriyah adalah:[117]

1) Mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran aktif, kreatif, dan menyenangkan (PAKEM) dan kekompakan *(team teaching)* untuk mencegah kekosongan jam pelajaran sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
2) Menerapkan pelaksanaan evaluasi atau penilaian hasil belajar (ulangan bersama dua kali dalam satu semester dan ulangan umum semester) secara konsisten dan berkesinambungan.
3) Mengoptimalkan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

[117] Ibid.

4) Memotivasi dan membantu peserta didik untuk mengenali potensi dirinya dengan memberikan wadah dalam kegiatan ekstra kurikuler (gemar mata pelajaran, seni, olah raga, dan keterampilan) sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal.
5) Mengoptimalkan pelayanan terhadap siswa dengan melengkapi sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran.
6) Mengoptimalkan kegiatan ekstrakurikuler.

5. Organisasi Madrasah

Madrasah Diniyah Al Amiriyah memiliki susunan pengurus/organisasi sebagai berikut:[118] Madin ini diketuai oleh *Agus* Khoirul Anwar dan Masykur sebagai wakil ketua. Madin Ibtidaiyah (MI) dikepalai oleh *Agus* Hamid Su'adi, Madin Tsanawiyah dikepalai oleh *Agus* M. Yasin, dan Madin Aliayah dikepalai oleh *Agus* H. Labib Idhom B. U. Ketua dan kepala Madin dibantu oleh beberapa staf yakni sekretaris, bendahara, humas, penggali dana, dan perlengkapan. Sekretaris Madin dijabat oleh Sirojud Tholibin dan Devit Eko S. Bendahara

[118] "Dokumntasi Madin Alamiriyah," November 28, 2022.

dijabat oleh Chamdan Nur Rouf. Penggali dana dijabat oleh Agus Supriyanto dan M. Kamaluddin. Humas dijabat oleh Imam Rofi'i dan Ahmad Budiono. Dan, perlengkapan dijabat oleh M. Makhali, M. Thoha, A. Sirajuddin, M. Aghiyar, M. Yahya, dan Mukhotib.

6. Kondisi Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Siswa

a. Kondisi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Madrasah Diniyah Al Amiriyah diketuai oleh Bapak *Agus* Khaoirul Anwar. Ketua madrasah dibantu oleh kepala madrasah di setiap levelnya. Sebagai Kepala Madin MI yaitu Bapak *Agus* Hamid Su'adi, S. Pd. I., kepala Madin MTs Bapak *Agus* M. Yasin., S. Pd. I., dan kepala Madin MA Bapak *Agus* Labib Idhom B. U. Selain dibantu oleh beberapa kepala madrasah juga dibantu oleh beberapa pendidik dan tenaga kependidikan.

Adapun tenaga pendidik/guru di Madin Al Amiriyah berjumlah 59 orang. Mereka terdiri dari 46 laki-laki dan 13 perempuan. Mayoritas dari mereka adalah alumni dari Madin Al Amiriyah itu sendiri. Kualifikasi mereka juga beragam.

Untuk S1 ada 28, 22 laki-laki dan 6 perempuan. Sedangkan yang S2 ada tiga (dari ustadz/laki-laki).[119]

b. Kondisi Siswa

Madin Al Amiriyah memiliki 3 jenjang, yaitu *Madrasah Ibtidaiyah* (MI), *Madrasah Tsanawiyah* (MTs), dan *Madrasah Aliyah* (MA). Untuk jenjang MI terdiri dari 726 siswa, 351 laki-laki dan 375 perempuan. MI terbagi dalam 12 kelas yaitu mulai dari kelas I – VI. Keenam kelas tersebut ada yang hanya satu rombel tapi ada yang sampai tiga rombel. Untuk jenjang MTs terdiri dari 247 siswa, 111 laki-laki dan 136 perempuan. MTs terbagi dalam tiga kelas yaitu kelas I, II, dan III. Begitu pula dengan MA terdiri dari tiga kelas, yaitu kelas I, II, dan III yang terdiri dari 94 siswa, 53 laki-laki dan 41 perempuan.

Siswa Madin Al Amiriyah mayoritas adalah santri yang mondok di pondok pesantren Darussalam Mekar Agung. Selain dari santri yang mukim ada juga beberapa santri laju yang bersekolah di Madin Al Amiriyah.[120]

---

[119] Ibid.
[120] Ibid.

7. Daftar Prestasi Siswa

Madrasah Diniyah merupakan salah satu lembaga pendidikan nonformal yang berkonsentrasi pada kajian-kajian Islam. Keberadaan Madrasah Diniyah hendaknya mampu bersaing dan bertahan di tengah perkembangan dan kemajuan zaman. Sebagai salah satu langkah strategis guna membentuk interaksi bersama antar Madrasah Diniyah yaitu diselenggarakannya perlombaan untuk para santrinya. Perlombaan itu diadakan setiap tahun. Adapun bidang lomba yang digelar meliputi seni dan olah raga. Perlombaan digelar mulai tingkat kabupaten/kota, provinpinsi, hingga nasional. Perlombaan ini biasa disebut dengan PORSADIN, yaitu Pekan Olahraga dan Seni Antar Diniyah.

Madrasah Diniyah Al Amiriyah juga tak luput dalam setiap perlombaannya. Hingga dalam dua tahun terakhir, Madin Al Amiriyah meraih juara umum tingkat kabupaten. Adapun kejuaraan tersebut (PORSADIN tahun 2022) adalah:[121]

a) Juara I Baca Kitab Putra
b) Juara I *Murattal wal Imla'* Putri

[121] "Lihat Lampiran Dokumen Nomor 05/D/28-XI/2022," n.d.

c) Juara I Catur Putra
d) Juara II Tilawah Putra
e) Juara II Kaligrafi Putra
f) Juara II Pidato Bahasa Indonesia Putri
g) Juara II Baca Kitab Putri
h) Juara II *Murattal wal Imla'* Putra
i) Juara III Pidato Bahasa Indonesia Putra
j) Juara III Pidato Bahasa Arab Putra
k) Juara III Tahfidz Putra
l) Juara III Tilawah Quran Putri
m) Juara III Defile

Dari kejuaraan PORSADIN tingkat kabupaten, Madin Al Amiriyah mendapat tiga kejuaraan yang dapat mewakili Kabupaten Madiun di tingkat provinsi. Ketiga kejuaraan tersebut adalah Juara I Baca Kitab Putra, Juara I *Murattal wal Imla'* Putri, dan Juara I Catur Putra. Dan, dari kejuaraan tingkat provinsi, Baca Kitab Putra mendapat juara I yang kemudian mewakili Provinsi Jawa Timur di tingkat nasional. Pada PORSADIN nasional, Baca Kitab Putra mendapat juara harapan III.

8. Sarana dan Prasarana Madrasah

Madin Al Amiriyah memiliki beberapa sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan pembelajaran,.[122] Madin Al Amiriyah memiliki tiga puluh empat ruang kelas yang dilengkapi dengan empat ratus dua puluh lima meja, delapan ratus lima puluh kursi, dan dua puluh delapan papan tulis. Ada tujuh papan pengumuman, 1 aula, 1 ruang perpustakaan, dan 1 ruang kepala madrasah. Tersedia pula ruang guru sejumlah 2 ruang yang dilengkapi dengan enam puluh meja dan enam puluh kursi. Selain itu, ada sepuluh kamar mandi, 2 lapangan, 2 laptop dan 1 printer.

B. Paparan Data Khusus

Perencanaan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan program kerja kepala madrasah, dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, kepala madrasah mengawalinya dengan kegiatan analisis terhadap

[122] "Lihat Lampiran Dokumen Nomor 06/D/28-XI/2022," n.d.

keadaan dan ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan. Perencanaan tenaga kependidikan berkaitan dengan proses dalam pemberian jaminan bahwa penetapan kuanitas dan kualitas tenaga kependidikan dalam berbagai posisi dan dalam jangka waktu tertentu dapat melaksanakan tugas-tugas organisasi atau madrasah. Berkaitan dengan hal ini, Bapak Khoirul Anwar selaku Kepala/Ketua Madin menyatakan bahwa:[123]

> Terkait dengan perencanaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ini diawali dengan pemetaan saat anak-anak masuk dan disesuaikan dengan kekosogan jadwal pelajaran. Adakah pelajaran yang masih kosong (belum ada guru atau pengampunya). Biasanya dalam satu tahun itu hanya menambah/dibutuhkan satu atau dua guru saja. Penambahan ini didasarkan pada kekosongan mata pelajaran.

Berkaitan dengan perencanaan terhadap keadaan dan ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan Bapak Ibnu

[123] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Khoirul Anwar Nomor 05/W/17-XII/2022, 17 Desember Pukul 09.43 WIB.

selaku salah satu guru di Madin Al Amiriyah mengatakan bahwa:[124]

> Untuk perencanaan pengadaan tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah itu yang pertama (demi mencapai visi misi yang ditetapkan di pondok pesantren), tahap pra tenaga pendidikan sudah dibidik sejak mereka berada di bangku Madrasah Diniyah. Langkahnya dalam kegiatan *taqrar* (mengulang), santri-santri diharuskan memberikan materi yang telah disampaikan oleh guru di kelas. Jadi secara tidak langsung mereka telah diajari untuk menjadi guru di kelas.

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Devit bahwa dalam perencanaan terhadap keadaan dan ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah:[125]

> *Ngiih* (ya) rencananya itu awal *niku* (itu) tiap awal ajaran baru *lha* itu dilihat, kalau di situ kekurangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, maka direncanakan untuk menambahkannya. Jadi *nggak* (tidak) semata setiap tahun menambah. Tapi menambahnya itu alasannya memang ada kekurangan.

---

[124] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022, 28 November 16.40 WIB.

[125] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022, 28 November Pukul 14.19 WIB.

Perencanaan terhadap keadaan dan ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan Madrasah demi mencapai visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan. Perencanaan diawali dengan pemetaan saat anak-anak masuk dan disesuaikan dengan kekosogan jadwal pelajaran. Jadi, tidak setiap tahun menambah, namun penambahannya didasarkan pada kekurangan atau kekosongan jadwal.

Dalam perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan ada hal-hal yang menjadi pertimbangan. Hal-hal tersebut diantaranya:[126]

> *Ya*, kalau untuk pertimbangannya dari pihak Madin itu dilihat dari kemampuan tenaga pendidik tersebut. *Ya* ... Untuk sementara ini *kan* tenaga pendidiknya itu *kan* diambil dari lulusan Madin Al Amiriyah di sini sementara. Jadi, untuk dari luar *ya* belum ada *lah.* Jadi pertimbangannya itu dilihat dari kemampuannya tenaga pendidik tersebut. Itu diambilkan dari lulusan Madin Aliyah, Madrasah Aliyahnya. *Ya* bisa tahun itu atau lulusan yang tahun kemarin, atau yang kemarinnya lagi.

Bapak Rojud menyampaiakan bahwa:[127]

---

[126] Ibid.

> Biasanya yang menjadi pertimbangan itu tentang latar belakang tenaga pendidik dan kependidikan. Misal, *kados kulo lah* (seperti saya), direkrut mungkin karena diniyahnya di situ faham tentang kitab *alat (nahwu sharaf)* mungkin itu yang menjadi pertimbangan. Terus yang kedua terkait dengan kebutuhan pendidik biasanya. Adapun kondisi yang mengharuskan sekolah menambah tenaga pendidik dan kependidikan biasanya terkait sama jumlah peserta/siswa-siswi yang masuk.

Begitu juga yang diungkapkan oleh Bapak Ibnu bahwa yang menjadi pertimbangan dalam perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan adalah:[128]

> Yang *pertama niku* (itu) dari segi peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Ketika madrasah ingin memiliki santrinya berpendidikan agama tinggi, maka gurunya juga harus memiliki ilmu yang tinggi pula dan berkompeten di bidangnya. *Nomor dua* dari kuantitas santri. Jika santrinya banyak, maka juga dibutuhkan tenaga pendidik yang banyak pula demi efektivitas pembelajaran.

---

[127] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[128] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

Bapak Ibnu juga menyampaikan terkait dengan kondisi yang mengharuskan adanya penambahan pendidik dan tenaga kependidikan yaitu:[129]

> Dari pondoknya sendiri. *Yang pertama*, ketika santrinya itu banyak dan gurunya kurang, maka untuk mengefektifkan kegiatan pembelajaran harus menambah tenaga pendidik. *Yang kedua*, faktor dari tenaga pendidik yang rata-rata adalah santri pondok. Jadi, ketika mereka *boyong* (pulang), terjadi kekosongan guru sehingga perlu adanya pengganti agar kelas dan mata pelajaran tidak kosong.

Madrasah Al Amiriyah menambah pendidik dan tenaga kependidikan adalah diantaranya demi mengefektifkan kegiatan pebelajaran. Selain itu juga untuk menggantikan tenaga pendidik dan kependidikan yang berasal dari santri yang sudah mengharuskan untuk pulang.

2. Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Langkah berikutnya setelah perencanaan adalah pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan. Alur perekrutan

[129] Ibid.

pendidik dan tenaga kependidikan seperti yang disampaikan Bapak Rojud adalah:[130]

> *Aluripun* (alurnya), ketika akhir tahun meniko diambil dari lulusan yang terbaik. Terus dari lulusan tadi ada yang dibutuhkan atau tidak di Madin. Kalau memang ada terus *ditimbali* (dipanggil) dan ditanya bahwasanya bisa ikut ngajar apa tidak. Jadi tentang pengangkatan atau *dadosnya* (dijadikan) guru *niku biasane saking* (itu biasanya dari) pihak pengasuh.

Begitu pula dengan Bapak Ibnu, beliau mengatakan bahwa:[131]

> Untuk alur *niku* banyak *nggih. Yang pertama niku* (itu) dari keluarga *ndalem* (keluarga pengasuh). *Ndalem* (keluarga pengasuh) memiliki putra atau mantu yang *nembe kundur saking* (baru pulang dari) pondok *niku* (itu) otomatis bisa langsung mengajar di Madin. *Yang kedua, saking luar* (yang kedua, dari luar). *Saking luar niku saget* (dari luar itu bisa) mengajukan surat lamaran terus *mangke dipun* olah (nanti diolah) *kalih* (oleh) pihak Madin. *Yang ketiga niku saking* (yang ketiga itu dari) dalam, dari santri-santri yang sudah lama mondok di sini atau dari pihak *dzurriyyah* (keluarga pendiri pondok) yang berkompeten yang

[130] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[131] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

> di*trial*kan atau dicoba untuk menjadi guru selama satu tahun. Ketika mereka berkompeten maka dapat dijadikan guru Madin. Selama di*trial*kan *niku* (diujicobakan itu) istilahnya guru *badal* (pengganti) atau pengabdian.

Adapun yang melakukan seleksi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan seperti yang diungkapkan Bapak Ibnu adalah:[132]

> Untuk seleksi secara umum *niku* (itu) hasil akhir adalah pada pihak *dzurriyyah* (keluarga pendiri pondok) atau *ndalem* (keluarga pengasuh) yang menjadi kepala Madin. Ada surat masuk atau ada masukan nanti *ndalem* (keluarga pengasuh) yang memutuskan berhak menjadi atau *mboten* (tidak). Untuk dari Madin, dewan pelaksana *niku nggih* (itu ya) pengurus yang menjadi dewan Madin, pengurus pondok yang menjadi guru Madin merekomendasikan nama-nama *niki* (ini) kepada pihak kepala madrasah. Jadi ada rekomendasi dari guru Madin yang berada di pondok.

Berkaitan dengan seleksi, Bapak Devit juga menyampaikan bahwa:[133]

---

[132] Ibid.

[133] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

> Untuk sementara ini dalam pelaksanaan seleksi itu forum intern. Forum intern itu meliputi Ketua Madin, Kepala Madrasah, baik itu Kepala Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, itu biasanya sama *Mbah Yainya* (pimpinan pondok pesantren), itu saja. Jadi, tidak dimusyawarahkan secara umum, tapi hanya musyawarah intern, *gitu* (begitu) seleksinya.
>
> Yang menyeleksi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dari pihak *ndalem* (keluarga pengasuh), dewan pengasuh dan kepala Madin.[134]

Selanjutnya, madrasah mendapat pendidik dan tenaga kependidikan dari para alumni Madrasah Diniyah yang sudah lulus yang mendaftar secara mandiri. Seperti yang disampaikan Bapak Ibnu sebagai berikut:[135]

> Dari alumni yang mendaftar juga ada. Terus ada yang asli dari pondok *mriki* (sini) terus *dipun dadosaken* (dijadikan) tenaga pendidik juga *wonten* (ada). Terus ada juga dari pihak *drurriyyah* (keluarga pendiri pondok) atau keluarga *ndalem* (keluarga pengasuh) yang ikut mengembangkan lembaga.

---

[134] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[135] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

Bapak Devit menyatakan:[136]

> Ya sebenarnya di Madin Al Amiriyah ini untuk mendapatkan tenaga pendidik dan kependidikan itu bisa (apa itu) maksudnya kita terbuka, dari luarpun boleh mendaftar di sini. *Cuma* (hanya) sampai sekarang itu *kan* ternyata belum ada yang mendaftar dari sekolah luar atau lulusan luar. *Nah*, makanya sampai sekarang itu difokuskan itu didapat dari lulusan sini saja *kan gitu* (seperti itu). Kalau itu ada lulusan pondok lain itu *ya Gus-Gusnya* (putra-putra kyai/pendiri pondok) sini. Kalau semua murni terbanyak lulusan dari sini semua. *Ya* sebenarnya terbuka, siapa saja boleh.

Selain dari alumni yang mendaftar, ada juga dari keluarga *ndalem* (keluarga pengasuh) atau alumni-alumni pondok luar selain Madin Al Amiriyah yang masih keluarga. Seperti yang dinyatakan oleh Bapak Rojud berikut:[137]

> Dari alumni, dari pihak keluarga (dalam artian keluarga *ndalem* (keluarga pengasuh), alumni-alumni pondok pesantren luar yang ada di lingkungan pondok.

---

[136] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

[137] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

Untuk proses perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan adalah:[138]

> Proses perekrutan, kalau guru, kalau kita yang membutuhkan itu dilihat dari *track record* (rekam jejaknya) saat diniyah. Ketika sudah dipanggil tidak ada tes lagi hanya ditanya tentang snggup atau tidaknya untuk mengajar. Biasanya, setelah lulus Aliyah, ketika dipanggil, kesanggupan mengabdi *nderek-nderek* (ikut-ikut) belajar selama satu tahun dengan status pengabdian. Baru untuk tahun keduanya dihitung sebagai guru tetap.

Selain itu, Bapak Ibnu juga menambahkan:[139]

> Yang untuk tenaga pendidik dari dalam *niku* (itu) langsung, biasanya *dipun paringi* (diberi) jadwal. Untuk dari pihak santri yang ingin menjadi guru *niku* (itu) dari lulusan Madrasah Aliyah Al Amiriyah *niku* (itu) sendiri. Ketika mereka lulus Aliyah mereka akan dicoba untuk menjadi guru di mana mereka dikatakan atau diistilahkan sebagai guru *badal* (pengganti) atau pengabdian selama satu tahun. Sebelum mereka mengajar atau menjadi guru yang di*trial*kan (diujicobakan) atau dicoba untuk menjadi guru selama satu tahun. Apakah mereka itu pantas atau berkompeten utuk menjadi guru, *nek mboten nggih* (jika tidak ya)

---

[138] Ibid.

[139] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

> diistirahatkan fokus *teng* (di) pondok *mawon* (saja). *Nek* (jika) bagus, *gek track record e* (jika rekam jejaknya) berjalan satu tahun *niku* (itu) baik *mangke* (nanti) terus diangkat menjadi guru.

Pendidik dan tenaga kependidikan dari santri alumni akan diujicobakan selama satu tahun untuk mengajar dengan istilah guru *abdi* (pengganti). Jika rapornya baik maka akan ditetapkan sebagai tenaga pendidik dan kependidikan.

Ada kriteria yang dipersyaratkan untuk menjadi pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Kriteria tersebut adalah:[140]

> Syarat menjadi pendidik inggih kemampuan terhadap pemahaman kitab-kitab kuning, bisa memaknai atau membaca kitab (memaknai *pegon*). Terus yang utama kita memakai faham *ahli sunah wal jamaah*, "NU", dan dapat mengajar dengan metode ala pesantren.Untuk tenaga kependidikan selain guru, tidak ada persyaratan khusus. Kados kulo, selain jadi guru juga merangkap sebagai sekretaris. Selain itu, ada juga sarpras, bendahara, keamanan, dan humas. Kepengurusan tersebut dibentuk pada awal tahun ajaran. Diadakan evaluasi apa saja yang kurang.

[140] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

Pendapat tersebut diperkuat oleh pernyataan Bapak Ibnu yang mengatakan bahwa kriteria untuk menjadi pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah adalah:[141]

> Untuk syarat sendiri sebagai tenaga pendidik *niku* (itu) SDM yang menguasai materi yang akan disampaikan kepada siswa . Ketika SDM belum memenuhi, ya *ngapunten nggih dereng saget dados* (maaf ya belum bisa menjadi) guru. Terus kedua, *niku* (itu) visi dan misi mereka dalam menjadi guru. Ketika visi misi mereka menjadi guru tidak sama *kalih* (dengan) pondok *mriki* (sini), *nggih pangapunten dereng saget mucal dateng mriki, ngoten* (ya maaf belum bisa mengajar di sini begitu). Ketika keilmuan mereka tidak sesuai dengan yang diharapkan pondok, *nggih mboten saget, ngoten* (ya tidak bisa begitu). Terus kemaun. *Dados, pinter o kados nopo* (jadi sepandai apapun) tapi kemauan tidak ada, *nggih mboten sah dadi* (ya tidak usah menjadi) guru. *Mangke malah dadi* (nanti justru menjadi) PR terus.

Bapak Devit menambahkan mengenai kriteria untuk menjadi pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah, yaitu:[142]

---

[141] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

[142] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

> Kriteria, yang jelas lulusan Madin, yang pertama itu. Kalau belum lulus *kan* (itu) belum bisa menjadi tenaga pendidik. Tapi kalau tenaga kependidikan itu untuk mulai tahun ini itu diambilkan yang kelas Aliyah, Madrasah Aliyahnya. *Kan* kalau sebelum-sebelumnya itu *kan* menunggu lulus Aliyahnya dulu. Tapi untuk tahun ini, untuk yang Aliyah itu diperbantukan, dijadikan tenaga kependidikan. *Ya* seperti guru *badal* (pengganti) dan untuk membersihkan, dan sebagainya. Kalau kriterianya itu. Yang penting lulus dulu.

Syarat atau kriteria untuk menjadi pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah, yaitu jika dia adalah santri Madin maka harus lulus terebih dahulu. Berikutnya harus memiliki kemampuan terhadap pemahaman kitab-kitab kuning, bisa memaknai atau membaca kitab dengan memaknai *pegon*. Terus yang utama memiliki faham *ahli sunah wal jamaah*, "NU". Ditambah, visi dan misi mereka dalam menjadi guru sama dengan visi dan misi Madin.

Setelah proses penyeleksian berjalan, penentuan calon pendidik dan tenaga kependidikan diterima atau tidak di sekolah Madin Al Amiriyah adalah oleh pihak pengasuh. Sebagaimana disamapaikan oleh Bapak Rojud bahwa yang

menentukan adalah dari pihak pengasuh dan kepala madrasah.[143]

Senada dengan hal tersebut pendapat yang disampaikan oleh Bapak Ibnu bahwa calon pendidik dan tenaga kependidikan diterima atau tidak di sekolah Madin Al Amiriyah adalah:[144]

> Itu adalah pihak yayasan pondok atau *dzurriyyah* (keluarga pendiri pondok) pondok, di mana diantaranya menjadi kepala Madrasah Diniyah Al Amiriyah *mangke* (nanti) yang menentukan dapat mengajar atau tidak.

Selain dari pihak *ndalem* (keluarga pengasuh) dan kepala madrasah tidak berhak untuk menentukan bahwa seorang calon pendidik atau tenaga kependidikan diterima atau tidak. Ini menjadi kewenangan mutlak pihak *ndalem* (keluarga pengasuh). Sebagaimana pernyataan Bapak Devit:[145]

> Yang berhak menentukan calon tenaga itu yang jelas dari *ndalem* (keluarga pengasuh) keputusan intern. Jadi *ndalem* (keluarga pengasuh) itu ya tadi meliputi ketua

[143] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[144] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

[145] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

> Madin, *Mbah Yainya, Bu Nyainya* (pimpinan pondok), *ya* kepala madrasahnya. Jadi, kalau pengurus Madin yang lain itu tidak mempunyai wewenang itu.

3. Penempatan dan Penugasan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Penempatan dan penugasan tenaga pendidik dan kependidikan akan memberikan pengaruh terhadap keberhasilan pendidikan secara umum dan pada pembelajaran secara khusus. Dengan menerapkan filosofi *the right man on the right job* dalam madrasah diharapkan mampu meningkatkan produktivitas maupun kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Proses penempatan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Rojud bahwa:[146]

> Jika tidak karena mengisi kekosongan jadwal, maka guru yang diterima ditempatkan pada kelas rendah, seperti pada TPQ, *Ibtida'* kelas satu dan dua. Selanjutnya, bila ada kekosongan di MTs atau Aliyah. Selain itu, juga dilihat usia. Misal seperti saya, yang masih muda di kelas bawah. Tapi juga tidak semua

[146] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

yang *sepuh* (senior/tua) di kelas atas. Dan kemampuan juga menjadi pertimbangan.

Bapak Ibnu menambahkan:[147]

Niku saking (itu dari) pihak penyeleksi, Pak Rojud selaku sekretaris Madin memberikan rekomendasi tempat dan mapel yang akan diisi oleh guru/pendidikdan diberikan kepada pihak-pihak kepala madrasah kemudian dimusyawarahkan bersama dengan pihak *ndalem* (keluarga pengasuh) juga *dzurriyyah* (keluarga pendiri pondok) yang disetujui terus disampaikan di musyawarah.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Bapak Devit yang menyatakan bahwa:[148]

Kalau tahap pertama, ketika tenaga pendidik itu diangkat menjadi guru di Madin Al Amiriyah itu dia biasanya *dikasih* (diberi) jadwal minimalnya satu hari atau dua hari yang disesuaikan dengan *funnya* (mata pelajarannya). Jadi misal tenaga pendidik itu mampu *fannya* (mata pelajarannya) misalnya di ilmu nahwu berarti dia *dikasih* (diberi) tugas sebagai tenaga pendidik ilmu nahwu, dan sebagainya, dan lain-lain. Jadi penugasan ini disesuaikan dengan kemampuan *lah.*

---

[147] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

[148] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

Proses penempatan pendidik dan tenaga kependidikan diawali oleh rekomendasi sekretaris Madin kepada pihak kepala madrasah. Selanjutnya, pendidik dan tenaga kependidikan ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan di sini biasa diistilahkan dengan *fun* (mata pelajarannya) yang dimilikinya.

Kemampuan merupakan salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Bapak Rojud menyatakan bahwa hal yang dijadikan pertimbangan untuk penempatan dan pemberian tugas tenaga pendidik adalah dari latar belakanag ketika sekolah. Melihat kemampuan ketika sekolah.[149] Pernyataan senada disampaikan oleh Bapak Ibnu yang menyatakan bahwa:[150]

> Ya, *track record* (rekam jejak) ketika dia dalam belajar di pondok. *Dados* (jadi), ketika dulu dia di pondok *mriki niku* (sini itu) menguasai ilmu bidang *nopo ngoten* (apa begitu). *Dados* (jadi), selama dia di pondok, selama menjadi siswa *kok niku wonge* (jika orangnya

[149] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[150] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

> itu) ahli ilmu nahwu, *contone mangke* (contohnya nanti) ke depannya kemungkinan besar dia akan dijadikan tenaga pendidik di bidang nahwu *ngoten* (begitu). Terus yang kedua *nggih niku* (ya itu), *intine* (intinya) bidang ilmu yang dikuasai *niku* (itu). *Niku* (itu) yang dijadikan pertimbangan pemberian tugas.

Bapak Devit menambahkan bahwa:[151]

> Sebagai pertimbangan, yang paling utama *ya* kemampuan tenaga pendidik tersebut. Semisal tenaga pendidik tersebut *basicnya* (latar belakangnya) atau *funnya* (mata pelajarannya) itu dia itu ahli ilmu Al Quran dan tajwid *kan mestinya* (itu seharusnya) dia diberi pelajaran Al Quran dan tajwid *gak* (tidak) mungkin pelajaran yang lain, *kan gitu* (begitu). Sebagai pertimbangan itu.

Selain kemampuan yang menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pendidik dan tenaga kependidikan adalah latar belakang/*track record* (rekam jejak) ketika belajar di madrasah. Jadi, ketika dulu di pondok, dia menguasai ilmu bidang nahwu, maka di Madin dia akan diberi mata pelajaran nahwu.

---

[151] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

Madin Al Amiriyah mengizinkan pendidik dan tenaga kependidikannya mengajar di dua lembaga berbeda. Ketentuan ini diinformasikan oleh Bapak Rojud sebagai berikut:[152]

> Boleh. Selama ini ada satu, dua. Boleh dengan syarat tidak berebenturan waktu ngajarnya. Tapi rata-rata yang mengajar di dua tempat (dua Madin/lembaga) biasanya yang satu itu adalah milik sendiri. Salah satu contoh adalah pengajar dari Doho. Beliau mengajar di Madin sini dua hari, sisanya mengajar di Madin milik sendiri. Intinya, boleh asalkan tidak berbenturan dengan yang di sini.

Bapak Ibnu menguatkan mengenai diizinkannya pendidik dan tenaga kependidikan mengajar di dua lembaga berbeda dengan pendapatnya yang menyatakan bahwa:[153]

> *Pareng* (boleh). Yang untuk tenaga pendidik yang statusnya masih santri *niku pareng* (itu boleh) merangkap di lembaga lain selama lembaga itu masih di bawah naungan yayasan. *Contone kados* (contohnya seperti), dulu pak Niam *niku nggih santri mriki* (itu ya murid sini), *nggih ngajar* (ya mengajar) di madrasah pagi, Madrasah Wali Songo dan mengajar di Madin Al Amiriyah. Untuk yang guru pendidik dari luar pondok,

[152] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[153] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

> *maksude nggih* (maksudnya ya) guru-guru yang dari masyarakat sekitar *niku* (itu) juga *pareng* (boleh) untuk mengajar di lembaga lain selama *niku* (itu) masih bisa menyanggupi persyaratan yang ditentukan oleh Madin. Contohnya, *saget* (bisa) mengajar pada jam yang telah ditentukan oleh pihak Madin, selama masih bisa mengajar.

Pendapat yang sama dinyatakan oleh Bapak Devit, yaitu:[154]

> *Nggih nek sementara niki khusus e nek* (ya sementara ini khusus) yang mengajarnya tenaga pendidiknya itu masih di pondok itu tidak boleh mengajar di luar. Tapi kalu tenaga pendidiknya itu yang tidak *mukim* (menetap) di pondok sementara ini ya ada, ada yang mengajar di madrasah lain. *Nggih* (ya) boleh-boleh saja. Asalkan tidak mengganggu, dalam arti kalau *dikasih* (diberi) jadwal di sini misal satu minggu tiga hari, *ya* tiga hari itu *lah* jangan sampai mengganggu jadwal yang ada di Madin.

Pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah diberikan izin atau diperbolehkan untuk mengajar di luar Madin Al Amiriyah. Diperbolehkannya pendidik dan tenaga kependidikan mengajar di dua tempat dengan syarat selain

---

[154] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

tidak berbenturan jamnya bahwa lembaga tersebut masih berada dalam satu yayasan dengan Madin Al Amiriyah bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang mukim di pondok.

4. Penilaian Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan adalah perilaku yang *real* (nyata), nyata yang ditampakkan oleh setiap pendidik dan kependidikan sesuai dengan tugas dan perannya. Adapun penilaian kinerja merupakan proses pemeriksaan yang sistematis terhadap kondisi pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan standar ketenagakerjaan yang telah ditetapkan lembaga. Berkaitan dengan metode penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, Bapak Rojud menyatakan bahwa:[155]

> Dilihat pada akhir tahun. Rapot guru dilihat dari keaktifannya. Setiap hari ada yang mengabsen, hadir atau tidak. Selain itu, juga dari kelas yang diajar. Jika anak-anak semakin rajin dan nilainya bagus, maka bisa diartikan gurunya aktif, gurunya baik.

Bapak Ibnu menambahkan:[156]

---

[155] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[156] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

> Untuk metode penilaian *niku* (itu) dilihat dari keaktifan tenaga pendidik. Jadi, ketika mereka aktif sesuai dengan jadwal yang ditentukan terus metode yang digunakan untuk mengajar *niku* (itu) baik dan dapat meningkatkan kualitas/mutu siswa juga dikatakan nilainya baik untuk tenaga pendidik. Untuk laporan itu dari absen.

Pernyataan Bapak Rojud dan Bapak Ibnu diperkuat oleh pendapat Bapak Devit yang menyatakan bahwa:[157]

> Untuk metode penilaian kinerja, absen. Dilihat dari absen. Pak Rojud sebagi sekretaris, itu setiap hari, dia itu keliling. Beliau keliling setiap kelas. Jadi dicek tenaga pendidiknya itu hadir apa *nggak* (tidak). *Nah* di situ untuk penlaian. Kalau misal beliaunya terhadap anak didik keaktifannya kurang itu bisa dinilai di situ.

Metode penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah adalah didasarkan pada keaktifan pendidik dan tenaga kependidikan. Keaktifan pendidik dan tenaga kependidikan dilihat melalui daftar hadir. Jika ketidakhadirannya banyak maka dikatakan pendidik dan tenaga kependidikan tersebut adalah tidak aktif.

---

[157] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

Penilaian ini dilakukan oleh pihak kepala madrasah yang dibantu oleh tim yang mengawasi kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan. Bapak Rojud menyaakan bahwa:[158]

> Yang mengadakan penilaian dari pihak kepala madrasah. Kepala madrasah dibantu tim kedisiplinan yang mengawasi setiap hari, baik keaktifan santri maupun guru. Untuk buktinya itu dari absen. Dari absen dapat dilihat kelas mana yang sering kosong, dan mana yang tidak.

Pernyataan ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Ibnu yang menyatakan bahwa:[159]

> Untuk yang lapangan, yang mengakumulasi nilai itu adalah sekretaris Madin, di mana beliau *niku* (itu) setiap hari *niku* (itu) melakukan *tilik* (kunjungan) atau melakukan observasi. Terus *mangke* (nanti) hasil observasi setiap hari *niku magke* (itu nanti) dijadikan laporan untuk pertimbangan kepada pihak kepala Madin. Terus *mangke* (nanti) dijadikan bahan musyawarah bersama untuk penilaian bersama. Jadi, apakah ini masih pantas lanjut jadi guru atau diberhentikan. *Niku* (itu) hasil keputusan musyawarah.

---

[158] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[159] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

> Berhubungan dengan penilaian ini, Bapak Devit memberikan keterangan bahwa:[160]
>
> Untuk sementara ini prosesnya itu tadi. Dari sekretaris keliling, terus nanti diajukan kepada ketua Madin, yaitu Bapak Anwar, ini dimusyawarahkan bersama kepala madrash, *intern lah* (pihak dalam).

Bahwasanya yang berhak untuk melakukan penilaian di Madin Al Amiriyah adalah pihak *intern* (pihak dalam) madrasah. Yang dimaksud pihak *intern* (pihak dalam) tersebut adalah pihak kepala madrasah.

Penialian yang sudah dikasanakan oleh kepala madrasah ini akan ditindaklanjuti. Adapun tindak lanjut dari penialaian ini adalah akan dibawa dalam forum musyawarah, seperti yang dinyatakan oleh Bapak Rojud:[161]

> Untuk tindak lanjut disampaikan pada musyawarah tri wulan. Jadi setiap tiga bulan dari pihak guru-guru Madin bersama tenaga pendidikan itu mengadakan musyawarah. *Na* di situ tempat untuk mengevaluasi

---

[160] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

[161] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

> semua, mulai dari tenaga pendidik, kependidikan dan siswnya juga dievaluasi.

Tindak lanjut dari penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan adalah sebagaimana penyampaian Bapak Ibnu yang menyatakan bahwa:[162]

> Hasil tindak lanjut *inggih mangke* (ya nanti) diputuskan bersama apa yang menjadi evaluasi dibahas bersama, disepakati bersamaa. Untuk guru yang tidak aktif *niku* (itu) diberi surat peringatan bahwasanya *jenengan niku* (anda itu) dalam satu bulan ini tidak aktif, mohon tindak lanjutnya bagaimana. Jika surat *niku* (itu) tidak ditanggapi *mangke* (nanti) *fainsyaallah* (mungkin) dipanggil pihak *dzurriyyah* (keluarga pendiri pondok) apakah masih sanggup mengajar atau tidak, *nek mboten nggih monggo ngajar ten pundi* (jika tidak ya silakan mengajar di mana terserah). *Nek* (jika) sanggup, *nggih* (ya) dimohon kerjasamanya *ngoten* (begitu).

Lebih lanjut, tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja ini, Bapak Devit menerangkan bahwa:[163]

---

[162] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

[163] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

> Untuk tindak lanjut disampaikan pada musyawarah tri wulan. Jadi setiap tiga bulan dari pihak guru-guru Madin bersama tenaga pendidikan itu mengadakan musyawarah. *Na*, di situ tempat untuk mengevaluasi semua, mulai dari tenaga pendidik, kependidikan dan siswanya juga dievaluasi.

Tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja tenaga pendidik dan kependidikan ini adalah bahwa sekretaris Madin akan melaporkan hasil pengawasan atau observasi mngenai kedisplinan tenaga pendidik dan kependidikan kepada Kepala Madrasah. Kepala Madrasah akan membahasnya dalam forum musyawarah.

5. Pemberian Kompensasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kompensasi merupakan segala sesuatu baik berupa barang atau fisik dan non fisik yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan di suatu lembaga. Kompensasi juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam sistem pemberian kompensasi

ini, Madin Al Amiriyah juga telah melaksanakannya. Bapak Rojud menyatakan bahwa:[164]

> *Bisyarah* (gaji), sebenarnya setiap bulan, karena *kersane ketingal katah* (agar terlihat banyak) maka diterimakan satu semester sekali (diterimakan setiap enam bulan sekali). Jadi, satu tahun dua kali. Bingkisan dari *ndalem* (keluarga pengasuh). Kemudian seragam. Jika ada guru yang mempunyai prestasi lebih ada *reward* tersendiri dari pengasuh. Gaji dihitung per masuk (setiap hadir).

Bapak Ibnu juga memeberikan pernyataan terkait dengan sistem pemberian kompensasi bahwa:[165]

> Berbicara tentang kompensasi *nggih jane mboten sekeco nggih* (ya sebenarnya tidak enak), *buk kagem* (bu untuk) Madin *niku* (itu). Tapi *nggih kagem* (ya untuk) laporan *mawon* (saja). *Nggih* (ya) untuk sistem kompensasi yang diterapkan di Madin *niku* (ya) sistem yang digunakan gunu honorer. Di mana satu jam mereka akan dikalkulasi menjadi berapa rupiah *ngoten* (begitu). Dihitung per jam. Ada lagi gaji panitia ulangan semester *niku wonten* (itu ada). Terus *kalih* (sama) gaji jabatan. Mungkin *jabatan e niku nempati nopo nggih radi nambah ngoten* (jabtannya itu menempati apa

[164] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[165] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

> begitu agak tambah). *Kalih* (sama) wali kelas dan tunjangan hari raya dari yayasan dalam bentuk uang dan beras atau barang. Kalih seragam setiap tahun.

Memperkuat pernyataan di atas adalah keterangan yang disampaikan oleh Bapak Devit yang menerangkan bahwa:[166]

> Untuk sementara ini kalau di Madin Al amiriyah *bayarannya lillahita'ala* (pembayarannya karena Allah). Jadi jangan disamakan dengan yang lain kompensasi yang diberikan. Untuk yang jelas kompensi ini didapat ketika satu semester. Jadi, satu semester itu setelah semesteran *na* itu musyawarah terakhir itu *dikasih* (diberi) kompensasinya. *Ya itung-itung ijol e bensin lah* (ya sebagai ganti uang bensin). *Ngoten mawon* (begitu saja). Diberikan sesuai jam atau keaktifan masuk.

Madin Al Amiriyah memberikan kompensasi kepada para pendidik dan tenaga kependidikannya dengan sistem honorer berupa gaji. Gaji tersebut diberikan berdasar kehadiaran yang diakumulasi setiap bulannya.

Besaran gaji yang diterima oleh masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan tidaklah sama. Bapak Ibnu

---

[166] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

menyampaikan besaranya gaji yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan dalam pernyataannya yaitu:[167]

> Masing-masing guru menerima gaji rata-rata sekitar Rp. 1.400.00,00 sampai dengan Rp. 1.650.000,00 setiap semseter, sekitar kurang lebih Rp. 250.000,00 setiap bulannya, dan jika dirata-rata setiap jamnya adalah Rp. 10.000,00. Selain gaji, guru yang menjabat sebagai wali kelas juga mendapat tunjangan yakni sekitar Rp. 500.000,00 setiap semesternya. Tunjangan tersebut juga sebagai kompensasi atas pengerjaan rapor di kelasanya. Guru yang hanya mengajar saja dan tidak menjabat sebagai wali kelas tidak mendapat tunjangan, hanya gaji saja. Berbeda dengan kepala. Gaji kepala setiap bulannya sekitar Rp.400.000,00. Jika ditkalikan enam, kepala menerima gaji Rp. 2.400.000,00 setiap semesternya. Gaji tersebut disampaikan kepada guru dan tenaga administrasi setiap semester sekali tidak setiap bulan. Selain berupa gaji, guru dan tenaga administrasi juga mendapat sembako dan seragam setiap tahun.

Pemberian kompensasi tersebut dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Bapak Rojud menjelaskan mengenai hal tersebut bahwa:[168]

---

[167] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 09/W/11-V/2023, Mei Pukul 12.52 2023.

> *Saget*. Pemberian kompensasi tersebut *saget* meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Kalau melihat *niku* (itu), tolak ukurannya justru bukan pada kompensasi *sih*. Namun dari *mahabbah/remen e/cintane dateng pondok* (kecintaan pada pondok), sebagai imbal baliknya kepada pondok karena mayoritas para guru adalah alumni pondok. Namun dari pihak Madin tetap mengusahakan ada kenaikan setiap tahunnya.

Lebih lanjut, Bapak Ibnu memberikan keterangan terkait dengan pengaruh atas pemberian kompensasi ini. Beliau menerangkan bahwa:[169]

> *Nggih mbalik malih* (ya kembali lagi), *niki kan* (ini) kompensasi *nggih* (ya) berpengaruh *nggih* (ya) berpengaruh tapi *nggih mboten* (ya tidak) semata karena *niku* (itu), *nggih buk* (ya bu). Soalnya *kan* awal mula guru mengajar *kan niate* (itu niatnya) untuk memberikan atau untuk memanfaatkan ilmu yang beliau-beliau miliki *ngoten* (begitu). Untuk mungkin kalau kompensasi *nggih damel nyenengne* (ya untuk menyenangkan) guru *ngoten* (begitu). *Dados ben* (jadi agar) seolah mereka dianggap *ten* (di) pondok, *mangkane nggih fainsyaallah asline nek mboten*

---

[168] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[169] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

> *diparingi, pinten-pinten nggih seneng mawon* (maka sebenarnya jika tidak diberi, berapapaun ya senang). *Soal e* (sebab) sebagai wujud penghargaan *e wonten* (ada), telah dianggap sebagai bagian dari pondok.

Bapak Devit juga menyatakan:[170]

> Kalau masalah kompensasi menurut saya itu *nggih* (ya) ada hubungannya dengan peningkatan kompetensi, kinerja. *Itung-itung ijol e bensin lah* (hitung-hitung sebagai ganti uang bensin). *Na* untuk memperlancar keberangkatan bisa jadi.

Pendidik dan tenaga kependidikan memberikan tanggapan yang baik terhadap kompensasi yang mereka terima. Rasa syukur *alhamdulillah*, itu adalah respon ketika menerima kompensasi. Hal ini dinyatatakan oleh Bapak Rojud dalam keterangannya yang menyatakan bahwa:[171]

> *Alhamdulillah ngoten* (begitu). *Soal e menawi kulo* (sebab jika saya) pelajari dari guru-guru *kulo* (saya), itu merupakan *fudlah* (kelebihan). Ada *alhamdulillah*, tidak ada ya tetap berjalan.

---

[170] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

[171] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

Bapak Ibnu juga memberi pernyataan yang sama tentang tanggapan pendidik dan tenaga kependidikan terhadap pemberian kompensasi ini. Beliau mengatakan bahwa:[172]

> *Nggih seneng* (ya senang), *buk* (bu). *Peripun-peripun o diparingi nggih seneng* (bagaimanapun juga diberi ya senang) bukan dari nilai berapa besar *e* (nya), *niku* (itu) jadi wujud penghargaan. Jadi, ketika diberi kompensasi *kan* (begitu) setidak *e* (nya) masih dianggap sebagai salah satu anggota *sing nderek* (yang ikut) berjuang.

Begitupun pernyataan Bapak Devit. Beliau menyatakan:[173]

> Untuk tanggapan, khususnya saya sebagai tenaga pendidik terkait kompensasi yang ada ya itu saya sudah, kalau sekelas pondok ya sudah bagus *lah*. Alhamdulillah semua menerima. Intinya begitulah.

Tanggapan pendidik dan tenaga kependidikan terhadap pemberian kompensasi yang diterima sangat baik. Mereka tidak memperhitungkan berapa jumlahnya. Namun apa yang

---

[172] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

[173] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

mereka terima adalah lebih pada pengakuan akan keberadaan mereka di dalam lembaga.

6. Pemutusan Hubungan Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Madin Al Amiriya juga menerapkan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal pemutusan hubungan kerja, Madin Al Amiriyah memiliki beberapa hal yang dapat menyebabkan seorang tenaga pendidik dan kependidikan mengalami pemutusan hubungan kerja. Diantaranya adalah karena permintaan dari pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri.

Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Rojud dalam pernyataannya yang menyatakan bahwa:[174]

> Biasanya, kalau dikeluarkan tidak pernah ada. Mungkin ketika guru posisi masih menjadi santri *boyong* (kembali ke rumah), seprti dari Sumatra. Jadi, atas kemauan sendiri. Kalau karena usia, misal *yuswo sampun sepuh, keranten paningal sampun* (umur sudah tua, karena penglihatan sudah) berkurang, mereka biasanya langsung matur ke pengasuh untuk mengundurkan diri.

[174] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan apa yang dinyatakan oleh Bapak Devit yang mengatakan bahwa:[175]

> Penyebabnya kalau yang sudah terjadi itu, kalau untuk tenaga pendidik yang masih di pondok itu *boyong* (pulang), pulang. *Na* sudah saatnya pulang, itulah ada pemutusan. Contoh, saya sendirilah nanti tahun ajaran semester akhir nanti pulang, otomatis *kan* saya putus kerja. Kalau dikeluarkan itu tidak ada. Memang mutlak dari tenaga pendidik dan kependidikannya itu meminta putus. Ya alasannya tadi, pulang. Faktor usia juga tidak ada. Kecuali meninggal, tutup usia. Jadi dua tadi, tutup usia sama pulang.

Keterangan di atas diperkuat dengan keterangan Bapak Ibnu dalam pernyataannya yang menjelaskan bahwa:[176]

> *Nggih* (ya) banyak faktor *buk* (bu). Yang *pertama niku* (itu) dari pihak tenaga pendidik itu sendiri *ngoten* (begitu). *Kados* (seperti) kendala tempat yang ditempati oleh tenaga pendidik yang tidak memungkinkan menjangkau *mriki* (sini). *Contone omah e mangke sing sak dereng e ten* pondok *mawon kan saget* (contohnya rumahnya nanti yang sebelumnya di pondok saja saget) menjangkau. Tapi ketika kembali ke rumah menjangkau

[175] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

[176] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

mriki (sini) Ngawi *kan* (itu) tidak memungkinkan maka otomatis keluar *ngoten* (begitu). *Niku yang pertama* (itu yang pertama) tidak terjangkaunya tempat/rumah. Terus yang *kedua niku* (itu) visi dari tenaga pendidik yang berseberangan *kalih* (dengan) pondok. Kadang mereka memiliki pemahaman yang tidak sejalan dengan pondok *gek dimareni mboten purun nggih pangapunten, monggo ndamel pondok piyambak mawon* (ya disudahi tidak mau, ya maaf, silakan mendirikan pondok sendiri saja). *Dados nek selama niku* cara *pandange utawi ilmu ne sami kalih pondok nggih mboten nopo-nopo, tapi nek mboten sami pangapunten* (jadi jika selama itu cara pandangnya atau ilmunya sejalan dengan pondok ya tidak apa-apa, tetapi jika tidak sama, mohon maaf). Yang *ketiga* ketidakpatuhan terhadap kebijakan-kebijakan pondok yang diterapkan. *Dados nek umpami* guru *kok diomongi ngene kok ra gelem, dikon ngene ra gelem , kok karepe dewe, nggih pangapunten niku nggih mending ndamel madrasah piyambak* (jadi jika semisal guru diberitahu begini dan tidak mau, disuruh begini tidak mau, semaunya sendiri, ya maaf, itu ya lebih baik membuat madrasah sendiri). Yang *terakhir niku* (itu) pilihannya dari tenaga pendidik sendiri untuk berhenti. *Misal e kados* (misalnya seperti) mungkin merantau *nopo* (atau) pindah rumah terus memutuskan untuk berhenti *nggih monggo kerso* (ya tidak apa-apa). *Alhamdulillah* tidak ada karena faktor dikeluarkan oleh madrasah. *Nggih niku* (Ya itu) ketika ada yang tidak sesuai dengan visi misi pondok, *nggih monggo keluar mawon* (ya silakan keluar saja). Karena usia *nggih*

> *mboten wonten* (ya tidak ada). Selama masih mampu tetap. Kecuali karena sakit *kados* (seperti) almarhum *Mbah* Munawwir, umurnya 60 dan sakit parah *gek mboten saget mucal niku langsung dibadali* (tidak bisa mengajar itu langsung digantikan). *Dados* (jadi), selama masih mampu masih diizinkan mengajar.

Pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah akan mengalami pemutusan hubungan kerja diantaranya adalah karena atas permintaan yang bersangkutan. Sebab lain adalah karena pendidik dan tenaga kependidikan adalah berstatus santri pondok yang berada dalam satu yayasan yang sudah tamat dan *boyong* (pulang).

C. Analisis Data

Perencanaan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Perencanaan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan salah satu dari lima kompetensi yang harus dimiliki oleh

seorang kepala madrasah.[177] Kompetensi ini dapat diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan serta sikap (perilaku) yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang kepala madrasah yang dapat dikembangkan guna memimpin maupun mengatur segala sumber daya madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah yang berkompetensi manajerial yang bagus akan dapat merencanakan, melaksanakan, mengarahkan, mengatur, serta mengevaluasi program-program madrasah. Dengan demikian tujuan madrasah yang telah ditetapkan diharapkan akan dapat tercapai dengan lebih mudah dan terstuktur.

Berdasarkan pada pemaparan data di atas, berikut dapat dijelaskan mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, kepala madrasah mengawalinya dengan kegiatan perencanaan. Kegiatan perencanaan dilanjutkan dengan kegiatan pengadaan,

[177] "Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah."

penempatan dan penugasan, pengembangan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Setelah itu, kegiatan terakhir adalah pemutusan hubungan kerja terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

Kepala madrasah Madin Al Amiriyah mengawali kegiatan perencanaan kebutuhan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dengan melakukan pemetaan santri pada saat masuk awal tahun ajaran baru. Setelah santri dipetakan dan dikelompokkan ke dalam kelas-kelas, selanjutnya ditentukan jadwal pelajaran untuk setiap kelasnya. Dari situ dapat dilihat, apakah semua kelas sudah terisi semua atau masih ada kelas yang kosong/belum ada guru/pendidiknya. Ketika di situ masih ada kekosongan jadwal, ada kelas yang belum ada guru/pendidiknya, maka direncanakan untuk pengadaan kebutuhan guru/pendidik. Jadi, tidak semata setiap tahun madrasah menambah pendidik ataupun tenaga kependidikan. Tapi menambahnya itu dengan alasan (karena) ada kekurangan. Dengan kata lain, bahwa kondisi yang mengharuskan madrasah menambah pendidik dan tenaga kependidikan adalah bertambahnya jumlah santri yang masuk.

Perencanaan pengadaan pendidik ataupun tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh madrasah. Dalam hal ini ada tahap pra tenaga pendidik dan kependidikan (sebelum menjadi tenaga pendidik dan kependidikan). Pada tahap ini, mereka (calon pendidik dan tenaga kependidikan) sudah dibidik sejak mereka berada di bangku Madrasah Diniyah. Langkah ini dilaksanakan melalui kegiatan *taqrar* (mengulang pelajaran di pondok). Dalam *taqrar*, santri-santri diharuskan memberikan materi yang telah disampaikan oleh guru di kelas. Jadi, secara tidak langsung mereka telah diajari untuk menjadi guru di kelas.

Perekrutan dilaksanakan setelah dinyatakan perlu adanya penambahan/pengadaan pendidik maupun tenaga kependidikan akan. Dalam perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan ada hal-hal yang menjadi pertimbangan. Salah satu yang menjadi pertimbangannya adalah kemampuan yang dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan tersebut. Karena mayoritas pendidik dan tenaga kependidikan diambil dari lulusan Madin Al Amiriyah, baik dari lulusan tahun itu

atau tahun sebelumnya, atau yang sebelumnya lagi, maka lebih mudah bagi madrasah untuk mengetahui calon pendidik maupun tenaga kependidikan yang akan direkrut.

Kemampuan di sini adalah berkaitan dengan latar belakang/kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan dan pemahaman yang mendalam terhadap salah satu kitab atau keilmuan saat mereka masih menjadi santri. Salah satu contoh adalah Bapak Devit yang direkrut karena pada saat masih menjadi santri Madin beliau memiliki pemahaman yang mendalam tentang ilmu nahwu dan sharaf (*alat)*, maka beliau diberi jam mengajar nahwu.

Latar belakang/kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan ini sejalan dengan visi madrasah yang selalu berusaha meningkatan kualitas/mutu pendidikan. Artinya, ketika madrasah ingin memiliki santri yang memiliki berpendidikan agama yang tinggi, maka gurunya juga harus memiliki ilmu yang tinggi pula dan berkompeten di bidangnya. Untuk itu, guru akan diberi jam mengajar sesuai dengan kompetensi keilmuan yang dikuasainya secara baik dan mendalam.

Hal yang menjadi pertimbangan perencanaan penambahan pendidik dan tenaga kependidikan pula adalah kuantitas santri itu sendiri. Jika santrinya banyak, maka juga dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan yang banyak pula. Karena mayoritas pendidik dan tenaga kependidikan adalah santri pondok dan mereka sudah selesai belajarnya (tamat) dan harus *boyong* (pulang), maka terjadi kekosongan guru sehingga perlu adanya pengganti agar kelas dan mata pelajaran tidak kosong. Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang memadai dan memiliki perbandingan rasio yang sesuai tentunya akan dapat menunjang efektivitas dalam pembelajaran. Dengan demikian, semua kelas akan terisi sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Kekosongan kelas dapat terisi dan pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

2. Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Madin Al Amiriyah memiliki alur tersendiri dalam pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan. *Yang pertama*, pendidik dan tenaga kependidikan diambil dari keluarga *ndalem* (keluarga pengasuh). Keluarga *Ndalem* (keluarga pengasuh) tersebut memiliki putra atau menantu yang baru

pulang atau lulus dari pondok. Beliau-beliau ini bisa secara otomatis (langsung) mengajar di Madin. Tentunya disesuaikan dengan jadwal mengajar yang sudah ada. Artinya, jika memang ada kekosongan jadwal, maka mereka bisa langsung dijadikan pengajar. *Yang kedua,* pendidik dan tenaga kependidikan dari luar (masyarakat). Mereka bisa mengajukan surat lamaran. Surat lamaran tersebut dipelajari oleh pihak Madin. *Yang ketiga,* dari dalam, yakni dari santri-santri yang sudah lama mondok di Pondok Darussalam Mekar Agung dan bersekolah atau sudah menjadi alumni di Madin Al Amiriyah.

Pendidik atau tenaga kependidikan yang berasal dari santri diambil dari santri yang masuk kategori lulusan terbaik. Kemudian, dari lulusan tersebut ada yang dibutuhkan atau tidak di Madin. Kalau dari madrasah ada yang dibutuhkan, santri dimaksud dipanggil dan ditanya akan kesediaannya/kesanggupannya untuk mengajar di Madin. Mereka yang berkompeten akan di*trial*kan atau dicoba untuk menjadi guru selama satu tahun. Ketika mereka berkompeten maka dapat dijadikan guru Madin. Selama di*trial*kan

(diujicobakan) itu dapat diistilahkan dengan guru *badal* atau pengabdian.

Pelaksanaan seleksi dan hasil akhirnya secara umum berada pada pihak *dzurriyyah* (keluarga pendiri pondok) atau *ndalem* (keluarga pengasuh). Selain *ndalem* (keluarga pengasuh), turut berperan juga dalam penyeleksian ini adalah dewa pengasuh dan kepala Madin, baik dari kepala Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, maupun Aliyah. Surat lamaran yang masuk disampaikan kepada pihak *ndalem* (keluarga pengasuh), dewan pengasuh, dan kepala Madin. Selain itu, pengurus Madin juga dapat merekomendasikan nama-nama santri kepada pihak *dzurriyyah* (keluarga pendiri pondok), dewan pengasuh, dan kepala madrasah sebagai calon pendidik atau tenaga kependidikan. Mereka akan mempertimbangkan nama-nama tersebut dengan memperhatikan masukan-masukan dari pengurus Madin. Jadi, hasil penyeleksian tidak dimusyawarahkan secara umum, tapi hanya musyawarah intern saja.

Selanjutnya, madrasah mendapat pendidik dan tenaga kependidikan dari para alumni Madrasah Diniyah yang sudah

lulus yang mendaftar secara mandiri. Selain itu, ada yang asli dari Madin yang dijadikan pendidik atau tenaga kependidikan. Ada juga dari pihak *drurriyyah* (keluarga pendiri pondok) atau keluarga *ndalem* (keluarga pengasuh) yang turut mengembangkan lembaga. Meskipun sebenarnya, Madin Al Amiriyah terbuka untuk mendapatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dari luar, namun sampai sekarang belum ada yang mendaftar. Maka dari itu, madrasah memfokuskan untuk merekrut pendidik ataupun tenaga kependididkan dari alumni Madin. Kalau pun ada lulusan dari pondok lain itu adalah *Gus-Gus* (putra-putra pendiri pondok) yang tinggal di lingkungan Madin.

Perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan yang berasal dari santri, maka mereka harus berasal dari lulusan/alumni Madrasah Aliyah Al Amiriyah. Kemampuan mereka akan dilihat dari *track record* (rekam jejak) saat masih menjadi santri Madrasah Diniyah. Ketika mereka sudah dipanggil, maka tidak ada tes lagi, hanya ditanya tentang kesanggupannya atau kesediaannya untuk mengajar. Mereka diminta mengabdi/mengajar selama satu tahun (diujicobakan)

dengan status guru *badal*/pengabdian. Bila *track recordnya* (rekam jejaknya) atau rapornya selama satu tahun itu baik, maka untuk tahun keduanya akan ditetapkan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.

Syarat atau kriteria untuk menjadi pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah, yaitu jika dia adalah santri Madin maka harus lulus terebih dahulu. Setelah kelulusan adalah menguasai materi yang akan disampaikan kepada santri, kemampuan terhadap pemahaman kitab-kitab kuning, bisa memaknai atau membaca kitab kuning (memaknai *pegon*/memberi arti perkata dengan tulisan Arab). Berikutnya, memiliki pemahaman *ahli sunah wal jamaah*, "NU", dan dapat mengajar dengan metode ala pesantren. Untuk tenaga kependidikan selain guru, tidak ada persyaratan khusus. Salah satu contoh adalah Bapak Rojud, selain jadi guru, beliau juga merangkap sebagai sekretaris. Begitu juga dengan tenaga kependidikan yang lain seperti sarpras, bendahara, keamanan, dan humas yang dibentuk pada awal tahun ajaran.

Selain itu, kriteria untuk menjadi pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah adalah pendidik dan

tenaga kependidikan tersebut harus memiliki visi dan misi yang sejalan dengan visi misi pondok. Keilmuan mereka juga harus sesuai dengan yang diharapkan pondok/Madin. Berikutnya adalah kemaun. Jadi, sepandai apapun seorang calon pendidik dan tenaga kependidikan, tapi jika kemauan untuk mengajar tidak ada, maka tidak bisa menjadi guru. Hal ini justru akan menjadikan PR bagi madrasah.

Persyaratan/kriteria menjadi tenaga kependidikan mulai tahun ini diambilkan dari santri kelas Madin Aliyah. Berbeda dari tahun sebelumnya yang harus menunggu lulus terlebih dahulu. Untuk tahun ini, santri dari kelas Madin Aliyah dapat diperbantukan, dijadikan tenaga kependidikan. Sama seperti guru *badal* (pengganti), jika selama satu tahun *track recordnya* (rekam jejaknya) bagus, maka akan dijadikan sebagai pegawai tetap.

Setelah proses penyeleksian berjalan, penentuan calon pendidik dan tenaga kependidikan diterima atau tidak di Madin Al Amiriyah adalah pihak *ndalem* (keluarga pengasuh), *Mbah Yainya dan Bu Nyainya* (pemimpin pondok) dan pihak pengasuh. Selain itu, turut berperan dalam penentuan

penerimaan calon pendidik dan tenaga kependidikan adalah pihak yayasan pondok atau *dzurriyyah* (keluarga pendiri pondok) serta kepala/ketua Madrasah Diniyah Al Amiriyah. Adapun pengurus Madin yang lain tidak mempunyai wewenang dalam hal ini.

3. Penempatan dan Penugasan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Proses penempatan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah disesuaikan dengan kompetensi/kemampuan serta keterampilan yang dimilikinya. Misalnya, seorang pendidik itu memiliki kemampuan *fannya* (mata pelajarannya) dalam ilmu nahwu, maka beliau diberi tugas sebagai pendidik ilmu nahwu, dan sebagainya. Selain didasarkan pada kemampuan, juga berdasarkan atas jadwal yang telah dibuat, yakni mengisi kelas yang masih kosong. Berikutnya, disesuaikan pada usia. Guru yang masih muda ditempatkan pada kelas rendah/bawah seperti pada TPQ, Ibtida' kelas satu dan dua. Tapi juga tidak semua yang senior di kelas atas.

Hal yang dijadikan sebagai dasar penempatan dan penugasan pula adalah rekomendasi oleh pihak penyeleksi. Pak Rojud selaku sekretaris Madin memberikan rekomendasi tempat/kelas dan mapel yang akan diisi oleh guru. Rekomendasi tersebut disampaikan kepada kepala madrasah yang kemudian dimusyawarahkan bersama dengan pihak *ndalem* (keluarga pengasuh) juga *dzurriyyah* (keluarga pendiri pondok). Hasil yang telah disetujui disampaikan dalam forum musyawarah. Secara sederhana, proses penempatan pendidik dan tenaga kependidikan diawali oleh rekomendasi sekretaris Madin kepada pihak madrasah/kepala madrasah. Selanjutnya, pendidik dan tenaga kependidikan ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan di sini biasa diistilahkan dengan *fun* (mata pelajaran) yang dimilikinya.

Kompetensi/kemampuan merupakan salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan dan pemberian tugas pendidik dan tenaga kependidikan. Utamanya, pendidik dan tenaga kependidikan yang berasal dari alumni Madin Al Amiriyah, hal yang dijadikan pertimbangan untuk penempatan dan pemberian tugasnya adalah berdasar pada latar belakanag

ketika masih menjadi santri Madin. Jika *track record* (rekam jejak) kemampuan pendidik tersebut *basicnya* (latar belakangnya) atau *funnya* (mata pelajarannya) ahli ilmu Al Quran dan tajwid, maka beliau diberi pelajaran Al Quran dan tajwid.

Ketua Madin Al Amiriyah memberi izin kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengajar di dua lembaga berbeda. Ketentuan ini berlaku dengan syarat tidak berbenturan waktu mengajarnya/jadwalnya. Akan tetapi, rata-rata pendidik dan tenaga kependidikan yang mengabdi di dua tempat (dua Madin/lembaga) mayoritas yang satu adalah madrasah milik sendiri. Salah satu contoh adalah pengajar dari Doho. Beliau mengajar di Madin Al Amiriyah dua hari dan sisanya mengajar di Madin milik sendiri.

Pendidik dan tenaga kependidikan yang statusnya masih santri boleh merangkap di lembaga lain selama lembaga tersebut masih berada dalam satu naungan/yayasan. Salah satu contoh Bapak Niam, beliau mengajar di madrasah pagi, Madrasah Wali Songo dan mengajar di Madin Al Amiriyah. Namun, mereka tidak boleh mengajar di lembaga/madrasah

lain (luar) yang berbeda yayasan. Untuk pendidik dan tenaga kependidikan dari luar pondok/tidak *mukim* (menetap di pondok), dari masyarakat sekitar dapat mengajar/mengabdi di lembaga lain selama dapat menyanggupi persyaratan yang ditentukan oleh Madin Al Amiriyah. Yakni, pendidik dan tenaga kependidikan dapat mengajar dan bekerja pada jam yang telah ditentukan oleh pihak Madin.

Pada intinya, pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah diberikan izin atau diperbolehkan untuk mengajar/mengabdi di luar Madin Al Amiriyah dengan ketentuan tidak berbenturan jam mengajarnya/jadwalnya. Ketentuan selanjutnya adalah lembaga tersebut masih berada dalam satu yayasan dengan Madin Al Amiriyah bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang *mukim* (menetap) di pondok.

4. Penilaian Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Madin Al Amiriyah melakukan penilaian kinerja terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Penilaian kinerja ini dilakukan dengan tujuan untuk menilai kedisplinan, keaktifan, dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menerapkan kompetensi yang dimiliki dalam proses

pembelajaran. Dari hasil penilaian dapat ditentukan program pengembangan yang dapat direncanakan agar kinerja menjadi lebih baik.

Keaktifan dan kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat pada daftar hadir. Kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan dicek setiap hari. Jika ketidakhadirannya banyak, maka dikatakan pendidik dan tenaga kependidikan tersebut adalah tidak aktif. Selain itu, juga dilihat dari kelas yang diajar. Jika anak-anak semakin rajin dan nilainya bagus, maka bisa diartikan bahwa pendidik/guru tersebut aktif, gurunya baik. Pendidik dan tenaga kependidikan yang baik dapat meningkatkan kualitas/mutu siswa. Dengan demikian, rapor pendidik dan tenaga kependidikan tersebut juga dapat dikatakan/dinyatakan nilainya baik.

Metode penilaian kinerja dilakukan melalui daftar hadir. Sekretaris Madin berkeliling/berkunjung ke kelas-kelas setiap hari guna mengecek kehadiran atau ketidakhadiran dari pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan kata lain, metode penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madin

Al Amiriyah didasarkan pada keaktifan pendidik dan tenaga kependidikan yang dilihat melalui daftar hadir.

Penilaian dilakukan oleh pihak kepala madrasah. Kepala madrasah dibantu tim kedisiplinan yang mengawasi setiap hari. Bukti kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat dalam absen. Dari sini dapat dilihat kelas mana yang sering kosong, dan mana yang tidak. Sekretaris Madin mengakumulasi kehadiran dan ketidakhadiran pendidik dan tenaga kependidikan selama satu tahun berdasar pada hasil observasinya. Hasil observasi dijadikan sebagai dasar dalam pembuatan laporan kepada pihak madrasah/kepala Madin. Berikutnya, kedisiplinan dapat dijadikan bahan pertimbangan apakah pendidik atau tenaga kependidikan ini masih pantas menjadi pendidik atau tenaga kependidikan atau harus diberhentikan.

Bahwasanya yang berhak untuk melakukan penilaian terhadap pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah adalah pihak *intern* madrasah. Yang dimaksud pihak *intern* tersebut adalah pihak kepala madrasah yang dibantu tim. Penialian yang sudah dilaksanakan oleh kepala madrasah akan

ditindaklanjuti. Hasil dari penilaian ini dibawa dalam forum musyawarah tri wulan yang dihadiri pendidik Madin bersama tenaga pendidikan. Selanjutnya, pelaksanaan evaluasi terhadap semua SDM, mulai dari pendidik, tenaga kependidikan dan semua santri..

Bagian dari tindak lanjut dari penilaian kinerja juga adalah adanya pemberian surat peringatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang dinyatakan memiliki kinerja buruk atau tidak aktif. Jika surat peringatan tidak diindahkan maka akan disampaikan kepada pengasuh. Pihak pengasuh akan memanggil yang bersangkutan dan menanyakan kesanggupannya untuk kinerja berikutnya. Jika memang masih ada kesanggupan, maka dimohon kerjasamanya, kalaupun tidak sanggup berarti harus *resign* (mengundurkan diri) dari madrasah. Selanjutnya, madrasah dapat mencarikan penggantinya.

Berdasarkan hasil penilaian dan sebagai tindak lanjut, pendidik/guru dan tenaga kependidikan yang dinilai baik akan dijadikan mentor. Jika ditemui sebaliknya, pendidik/guru yang dinilai belum baik akan dipindah ke mata pelajaran yang lebih

mudah (ringan) atau kelas yang lebih rendah yang tanggung jawabnya tidak seberat kelas yang lebih tinggi.

5. Pemberian Kompensasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Alhamdulillah, pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah, mendapat kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu baik berupa barang atau fisik dan non fisik yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan di suatu lembaga. Kompensasi juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Sistem pemberian kompensasi ini disebut dengan *bisyarah* (gaji) yang dihitung pada setiap bulan. Gaji dihitung per masuk (setiap hadir). Gaji tersebut diberikan berdasar kehadiaran yang diakumulasi setiap bulannya. Namun, agar nominalnya dapat lebih berarti, maka diterimakan satu semester sekali (diterimakan setiap enam bulan sekali/setiap semseter). Jadi, kompensasi diterimakan dua kali dalam satu tahun.

Pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah menerima gaji berdasakan kehadirannya. Gaji per jamnya

adalah Rp. 10.000, 00. Pada setiap semester, masing-masing mereka menerima gaji rata-rata sekitar Rp. 1.400.000,00 sampai dengan Rp. 1.650.000. Jumlah tersebut jika dibagi enam adalah Rp. 275.000,00. Pendidik yang menjadi wali kelas mendapat tunjangan dan kompensasi atas pengerjaan rapor sebesar Rp. 500.000,00 setiap semester. Jumlah ini jika dibagi enam adalah Rp. 80.000,00. Pendidik yang menjabat sebagai wali kelas menerima gaji kurang lebih Rp. 355.000,00 setiap bulannya. Berbeda dengan tunjangan struktural, seperti halnya kepala madrasah. Kepala madrasah menerima gaji dan tunjngan sekitar Rp. 2.400.000,00. Jumlah gaji yang diterima, baik oleh pendidik dan tenaga kependidikan maupun kepala madrasah masihlah jauh dari UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) Madiun yaitu berkisar Rp. 2.000.000,00.[178] Meski demikian, pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah tidak menganggap itu sebagai suatu masalah. Mereka

[178] "Daftar UMR di Wilayah Jawa Timur Berlaku per 1 Januari 2023," accessed May 21, 2023, https://money.kompas.com/read/2023/01/01/080000526/daftar-umr-di-wilayah-jawa-timur-berlaku-per-1-januari-2023.

tetap menjalankan tugas sesuai dengan yang telah diamanahkan.

Selain kompensasi berupa uang, pendidik dan tenaga kependidikan juga menerima seragam. Seragam dibagikan setiap satu tahun sekali. Jika ada pendidik dan tenaga kependidikan yang mempunyai prestasi lebih ada *reward* (penghargaan) tersendiri dari pengasuh. Selain itu, juga ada kompensasi saat menjadi panitia ulangan semester. Di samping gaji bulanan, ada juga berupa tunjangan jabatan. Baik yang menjabat struktural maupun sebagai wali kelas. Pada saat hari raya Idul Fitri, pendidik dan tenaga kependidikan juga mendapat tunjangan hari raya dari yayasan berupa bingkisan dalam bentuk uang dan beras/barang.

Dampak dari pemberian kompensasi tersebut adalah meningkatnya kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kehadiran mereka juga lebih tepat waktu. Meski tolak ukur yang utama bukanlah pada adanya pemberian kompensasi. Namun lebih pada *mahabbah* (kecintaan) dan kepedulian terhadap madrasah sebagai bentuk imbal balik kepada madrasah karena mayoritas para pendidik dan tenaga

kependidikan adalah alumni Madin Al Amiriyah. Namun, dari pihak Madin tetap mengusahakan adanya kenaikan setiap tahunnya.

Lebih lanjut, dampak dari pemberian kompensasi adalah adanya kebanggaan dalam diri pendidik dan tenaga kependidikan. Maksudnya adalah bahwa dengan adanya pemberian kompensasi, mereka telah mendapat penghargaan dari madrasah. Keberadaan mereka secara tidak langsung diakui oleh madrasah. Dengan apa yang telah mereka lakukan terhadap madrasah, madrasah juga menganggap mereka sebagai bagian dari madrasah. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat membanggakan bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan memberikan tanggapan yang baik terhadap kompensasi yang mereka terima. Rasa syukur *alhamdulillah,* itu adalah respon ketika menerima kompensasi. Pendidik dan tenaga kependidikan lebih menerima kompensasi itu sebagai *fudlah* (kelebihan). Ada kompensasi alhamdulillah, tidak ada pekerjaan juga tetap dijalankan dengan baik. Mereka menerima kompensasi bukan dari nilai berapa besarnya, tetapi lebih pada adanya pengakuan akan

keberadaanya, sebagai bentuk wujud penghargaan madrasah. Jadi, dengan adanya kompensasi, mereka masih dianggap sebagai salah satu bagian/anggota yang turut berjuang di Madin Al Amiriyah.

6. Pemutusan Hubungan Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pemutusan hubungan kerja terhadap pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah didasarkan pada beberapa faktor/penyebab. Diantaranya, yang *pertama* adalah karena permintaan dari pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Hal ini disebabkan posisi dari pendidik dan tenaga kependidikan yang awalnya masih menjadi santri namun pada saatnya telah selesai belajar yang mengharuskannya *boyong* (pulang/kembali ke rumah), terutama yang dari jauh (luar Jawa) seperti dari Sumatra. Jadi, pemutusan hubungan kerjanya atas dasar kemauan sendiri, mutlak dari pendidik dan tenaga kependidikan yang berkeinginan untuk berhenti bekerja. Selanjutnya, selain karena *boyong* (pulang/kembali ke rumah) adalah karena usia yang sudah tua dan tidak lagi sanggup untuk bekerja, mereka langsung menghadap ke pengasuh untuk

mengundurkan diri. Namun, selama masih mampu tetap diizinkan untuk bekerja.

Penyebab yang *kedua* adalah perbedaan visi/cara pandang atau keilmuan yang dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan dengan madrasah. Mereka yang memiliki pemahaman yang tidak sejalan dengan madrasah dan tidak bisa dibina, maka madrasah dapat melakukan pemutusan hubungan kerja. Jika hal ini tidak dilakukan, maka dapat mempengaruhi dan memberi contoh yang tidak baik bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang lain.

Penyebab yang *ketiga* adalah ketidakpatuhan pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kebijakan-kebijakan madrasah yang sudah ditetapkan. Ketika pendidik dan tenaga kependidikan melanggar aturan Madin dan sudah diberi peringatan dan pembinaan, namun tidak mengindahkannya, maka pendidik dan tenaga kependidikan tersebut akan diberhentikan. Pemutusan hubungan kerja harus dilakukan juga agar peraturan dapat dijalakan dengan baik dan tidak memihak.

D. Sinkronisasi dan Transformatif Perencanaan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Perencanaan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di madrasah harus memiliki lima kompetensi yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.[179] Fokus pada penelitian ini adalah pada kompetensi manajerial kepala madrasah pada poin mengelola guru dan staf dalam rangka pendayaggunaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal. Kepala Madrasah Diniyah Al Amiriyah telah memiliki dan menerapkan kompetensi manajerial dengan baik. Kompetensi manajerial yang telah diterapkan adalah dengan mengelola pendidik dan tenaga kependidikan diawali dengan kegiatan perencanaan akan kebutuhan pendidik dan tenaga

[179] Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara."

kependidikan. Selanjutnya adalah rekrutmen, penempatan dan penugasan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja terhadap pendidik dan tenaga keendidikan.

Kepala Madin Al Amiriyah telah mengadakan perencanaan terhadap kebutuhan pendidik dan tenaga kependikan dengan baik. Dengan perhitungan yang cermat, kebutuhan akan pendidik dan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kualifikasi serta jumlah rombel atau peserta didik/santri. Kondisi ini sesuai dengan pernyataan bahwa jumlah guru disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan kurikulum madrasah diniyah serta kondisi yang sebenarnya di lapangan. Begitu pula dengan jumlah tenaga administrasi paling sedikit terdiri dari 1 orang atau dapat ditambah bila pekerjaan yang harus dikerjakan bertambah dan semakin kompleks sesuai dengan perkembangan madrasah.[180] Terlebih lagi, Madin Al Amiriyah merupkan sebuah lembaga pendidikan swasta, maka kepala Madin dapat dengan lebih

[180] Direktur Jendral Pendidikan Islam, *Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Takmiliyah* (Jakarta: Kementrian Agama RI Direktorat Pendidikan Islam, 2014), 25.

mudah dalam membuat perencanaan terkait dengan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan karena tidak terkait dengan pihak lain, misalnya tenaga ASN. Jadi, lembaga dapat dengan leluasa dalam membuat perencanaan akan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kondisi madrasah tanpa harus terpengaruh oleh pihak lain.

Perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dialaksanakan dengan memetakan santri pada saat awal masuk/tahun pelajaran. Adanya perencanaan terhadap kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan ini dimaksudakan supaya kekosongan-kekosongan yang terjadi di kelas dapat terpenuhi. Hal ini sesuai dengan tujuan perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan yang setidaknya meliputi empat poin, yaitu:[181] 1) pengurangan beban kerja (mengurangi kelebihan serta kekurangan pendidik dan tenaga kependidikan), 2) dasar pengoptimalan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, 3)

[181] Rusydi Ananda, dkk., *Inovasi Pendidikan: Melejitkan Potensi Teknologi dan Inovasi Pendidikan* (Medan: CV Widya Puspita, 2017), 159.

peningkatan secara menyeluruh terhadap efektifitas madrasah, dan 4) kesempatan untuk mengadakan analisis jabatan.

2. Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun diperoleh melalui tiga jalur. *Pertama*, pendidik dan tenaga kependidikan direkrut oleh ketua Madin dari keluarga *ndalem* (keluarga pendiri pondok). Putra atau putri *ndalem* (keluarga pendiri pondok) yang telah lulus dari pondok dan memiliki kompetensi pada *fun* (mata pelajaran) tertentu. Berdasarkan hasil pengamatan ketua Madin dan juga dewan pengasuh terhadap putra atau putri *ndalem* (keluarga pendiri pondok) tersebut, jika mereka memiliki kemampuan pada bidang keilmuan tertentu, maka mereka secara langsung dapat menjadi pendidik atau tenaga kependidikan di madin Al Amiriyah tanpa harus melalui tes kemampuan/kompetensi dengan menyesuaikan jadwal yang sudah ada. Ini merupakan suatu keistimewaan bagi keluarga *ndalem* (keluarga pendiri pondok).

Kedua, pendidik dan tenaga kependidikan direkrut dari santri Aliyah atau alumni Madin Al Amiriyah. Santri yang

masih aktif di Madrasah Diniyah, utamanya yang berada di tingkat Aliyah dapat direkrut untuk menjadi pendidik dan tenaga kependidikan pada tingkat bawahnya (tingkat Madrasah Ibtidaiyah/MI dan Madrasah Tsanawiyah/MTs). Pada umumnya, jika santri-santri tersebut memiliki kompetensi dalam bidang teknologi informasi, mereka direkrut untuk menjadi tenaga kependidikan sebagai tenaga administrasi. Meski demikian, juga ada yang direkrut sebagai guru/pendidik berdasarkan kemampuan/kompetensi bidang keilmuan yang dimilikinya.

Selain itu, pendidik dan tenaga kependidikan juga dapat direkrut dari santri yang sudah lulus dari Madrasah Diniyah tingkat Aliyah. Mereka dapat secara langsung direkrut oleh madrasah dengan memperhatikan *track record* (rekam jejaknya) selama menjadi santri Madrasah Diniyah. Kemampuan/kompetensi bidang keilmuan apa yang dikuasai, itulah yang akan menjadi dasar dari perekrutannya. Bila saat masih belajar/menjadi santri Madrasah Diniyah, santri tersebut menguasai/berkompeten dalam bidang ilmu nahwu, maka pada saat ia sudah direkrut, ia akan diberi jadwal mengajar ilmu

nahwu. Begitu pula jika ia memiliki kemampuan/kompetensi di bidang yang lainnya.

Ketiga, pendidik dan tenaga kependidikan direkrut dari luar. Calon pendidik dan tenaga kependidikan menyampaikan lamaran sebagai calon pendidik maupun tenaga kependidikan secara formal (tertulis dengan surat lamaran) dan dapat pula melalui lisan yang disampaikan secara lisan/langsung kepada pihak madrasah. Sajauh ini, lamaran yang sudah masuk adalah lamaran yang disampaikan secara lisan/langsung (tidak melalui surat lamaran). Calon pendidik atau tenaga kependidikan/pelamar akan dilihat kompetensinya oleh kepala madrasah. Selain kompetensi yang dilihat, loyalitas terhadap madrasah juga akan disampaikan saat interview.

Pendidik Madrasah Diniyah adalah seorang guru/ustadz yang secara langsung melaksanakan kegiatan proses pembelajaran bersama santri serta menjalankan fungsi-fungsi pendidikan lainnya guna mencapai tujuan pendidikan berdasarkan keahlian serta kompetensi bidang yang dikuasainya. Secara umum, pendidik maupun tenaga kependidikan hendaknya mempunyai kesehatan baik jasmani

maupun rohani, kompetensi sebagai penyalur/agen pembelajaran, dan mempunyai kompetensi untuk mewujudkan keberlangsungan pendidikan dengan optimal. Setidaknya, sebagai agen edukasi/pembelajaran, pendidik harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi pedgogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.[182] Madin Al Amiriyah secara tersirat telah mensyaratkan bahwa untuk menjadi pendidik harus memiliki kompetensi sebagaimana tersebut, baik pedagogik, kepribadian, sosial, maupun profesional. Diantaranya yaitu dengan mensyaratkan bagi pendidik memiliki kemampuan keilmuan pada bidang tertentu.

3. Penempatan dan Penugasan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Placement/penempatan pendidik dan tenaga kependidikan adalah rangkaian dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan setelah diadakannya rekrutmen/penarikan. Selain itu, *placement* dapat pula diartikan

[182] Direktur Jendral Pendidikan Islam, *Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Takmiliyah*, 24.

sebagai bentuk kegiatan pihak yang berwenang (kepala madrasah) memberi tugas ataupun menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan pada bagian dan posisi yang tepat yang disesuaikan dengan bidang keahlian/kompetensi dan kebutuhan. Definisi tersebut sesuai dengan pernyataan yang menyatakan bahwa penempatan merupakan penyesuaian atas seseorang yang telah lolos seleksi atau sesuai kriteria dengan jabatan atau posisi yang akan dijalankannya berdasarkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, ataupun jabatan serta preferensi SDM tersebut.[183] Begitu pula yang diterapkan oleh ketua Madin Al Amiriyah.

Ada empat dasar yang dapat dijadikan landasan dalam penempatan dan pemberian tugas pendidik dan tenaga kependidikan oleh ketua Madin Al Amiriyah, yaitu kompetensi/keterampilan, kekosongan jam/jadwal, senioritas atau usia, dan rekomendasi dari penyeleksi. *Pertama*, penempatan dan pemberian tugas pendidik dan tenaga kependidikan didasarkan pada kompetensi atau keterampilan

[183] Rony Sandra Yofa Zebua, *5W+1H Rekrutment, Seleksi, Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Google Books, n.d.), 16.

yang dimilikinya. Kompetensi yang dimaksud adalah penguasaan terhadap keilmuan (bidang studi/mata pelajaran) tertentu. Kompetensi ini termasuk pada salah satu standar kompetensi yang harus dmiliki oleh seorang guru/pendidik, yaitu kompetensi profesional. Hal ini senada dengan yang dinyatakan oleh Umar Sidiq yang menyatakan bahwa dalam kompetensi profesional, pendidik harus berpengetahuan yang luas berkaitan dengan bidang studi yang diajarkan serta penguasaan didaktik metodik (memiliki pengetahuan konsep teoritik dan metode) yang tepat dan mampu menerapkan dalam pembelajaran.[184] Dengan bahasa lain, dapat dinyatakan bahwa seorang pendidik harus menguasai bidang studi/materi pelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik/santri.

Tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah juga ditempatkan dan diberi tugas sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Santri Madrasah Aliyah (MA) yang memiliki kemampuan dalam bidang IT *(Information and Technology)* direkrut menjadi tenaga administrasi. Sejalan dengan perkembangn jaman, penguasaan dalam bidang teknologi dan

[184] Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan*, 8.

informasi mutlak diperlukan dalam pengerjaan tugas administrasi. Pemanfaaatan teknologi dan informasi dengan baik dapat menunjang proses pembelajaran. Sebagai tenaga administrasi di madrasah, tenaga kependidikan harus memiliki empat kemampuan/kompetensi, yaitu kompetensi manajerial, sosial, kepribadian, dan teknis. Termasuk dalam kemampuan teknis adalah menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).[185] Hal ini sejalan dengan adanya digitalisasi dalam berbagai bidang sehingga jika madrasah lemah dalam bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) maka akan tertinggal dengan madrasah-madrasah lain.

Kedua, penempatan dan pemberian tugas pendidik dan tenaga kependidikan didasarkan pada kekosongan jam/jadwal. Dasar ini agak kontroversi dengan dasar yang pertama (kompetensi). Namun demikian, secara umum, pendidik dan tenaga kependidikan telah memiliki syarat/kriteria yang harus dimiliki sabagai pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan adalah figur santri di madrasah.

[185] "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah."

Untuk itu, sebagai seorang figur, pendidik dan tenaga kependidikan sudah seharusnya bertindak sesuai norma, agama, dan hukum, berkepribadian jujur, berakhlak baik, mantap, stabil, dan berwibawa, serta beretos kerja dan bertanggung jawab yang tinggi, percaya diri, dan bangga menjadi guru.[186] Untuk itu, santri tetap akan mendapat sosok teladan yang baik di kelasnya.

Ketiga, penempatan dan pemberian tugas pendidik dan tenaga kependidikan didasarkan pada senioritas atau usia. Pendidik yang senior ditempatkan pada kelas atas/Madrasah Aliyah (MA) atau Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan sebaliknya. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Sastrohadiwijoyo dalam Zebua yang menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dijadikan pertimbangan dalam proses penempatan pendidik dan tenaga kependidikan, diantaranya yaitu latar belakang, kesehatan jasmani dan rohani, pengalaman kerja, usia, jenis kelamin, status kepegawaian, minat, dan hobi.[187] Guru senior pastinya sudah memiliki

---

[186] Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan*, 7.

[187] Zebua, *5W+1H Rekrutment, Seleksi, Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 18.

keilmuan yang luas dan matang. Selain itu, jam terbang (mengajar) yang tinggi menjadikan mereka memiliki berbagai pengalaman dalam banyak hal termasuk dalam penanganan santri-santri di jenjang/kelas tinggi. Lamanya waktu mengajar menjadikan pendidik memeperoleh pengalaman-pengalaman kerja baru. Dengan pengalaman tersebut, pendidik akan mendapatkan pengetahuan serta keterampilan tambahan sesuai bidangnya.

Keempat, penempatan dan pemberian tugas pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan atas rekomendasi dari peneyeleksi. Penyeleksi dalam hal ini diwakili oleh sekretasis Madin yaitu Bapak Rojud memberikan usulan kepada pihak madrasah, tugas dan jabatan apa yang sesuai dengan pendidik dan tenaga kependidikan tersebut. Usulan penempatan serta pemberian tugas tersebut didasarkan pada latar belakang ataupun kualifikasi yang dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan serta penilaian saat seleksi. Selanjutnya, piihak madrasah (kepala madrasah) akan melaksanakan musyawarah dengan pengasuh. Proses ini sesuai dengan argumen yang menjelaskan bahwa penempatan dilaksanakan dengan

memperhatikan latar belakang ijazah yang dimiliki, pengalaman kerja, sikap dan penampilan calon pendidik dan tenaga kependidikan serta penilaian pada saat proses seleksi berpijak pada analisis kebutuhan SDM.[188] Dengan demikian, pendidik dan tenaga kependidikan dapat ditempatkan dan diberi tugas yang tepat.

4. Penilaian Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu bentuk usaha untuk menjamin tetap berlangsungnya proses pembelajaran. Madin Al Amiriyah melakukan penilaian kinerja terhadap pendidik dan tenaga kependidikan melalui observasi kedisiplinan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dan tim. Kedisiplinan dan keaktifan pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat pada daftar hadir. Sekretaris Madin selaku tim yang membantu kepala madrasah melakukan observasi ke kelas-kelas untuk melihat dan mencatat kehadiran dan keaktifan pendidik dan tenaga kependidikan. Selanjutnya, kepala madrasah dan tim mnganalisis dan membuat laporannya.

[188] Ibid., 19.

Kedisiplinan dan keaktifan sangatlah penting untuk dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Kedisiplinan dibutuhkan dalam menjalankan setiap kegiatan termasuk dalam pendidikan/belajar. Disiplin juga merupakan kunci keberhasilan KBM (kegiatan belajar mengajar) di kelas. Diantara sikap disiplin yang perlu diterapkan adalah disiplin waktu. Pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah harus hadir di madrasah tepat waktu. Kehadiran dengan tepat waktu merupakan salah satu bentuk peraturan yang harus dijalankan/ditaati. Pendidik dan tenaga kependidikan yang taat dan patuh terhadap semua aturan madrasah dapat menjadi ciri kepribadiannya. Senada dengan itu adalah pernyataan Umar Sidiq yang menjelaskan bahwa diantara kareakteristik guru profesional adalah memiliki kedisiplinan yang baik.[189] Dengan demikian, kinerja pendidik dan tenaga kependidkan dapat dinilai dari kompetensi kepribadian yang dimiliknya.

Kepala madrasah Al Amiriyah memberikan penilaian kepada pendidik dan tenaga kependidikan selain melalui tingkat kedisiplinan juga melakukan penilaian dengan melihat

[189] Sidiq, *Etika dan Profesi Keguruan*, 30.

hasil belajar santri. Prestasi santri yang tinggi dapat dijadikan sebagai indikator bahwa kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tersebut juga tinggi/baik. Begitu pula sebaliknya, jika prestasi santri rendah, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tersebut juga rendah. Pendidik da tenaga kependidikan dapat meningkatkan prestasi santri jika mereka memiliki penguasaan yang baik terhadap materi serta memiliki kepribadian yang baik. Kondisi ini selaras dengan pendapat Sulistyorini dalam Hafidulloh dkk. bahwa menilai kualitas kinerja dapat dilakukan melaui unjuk kerja, penguasaan materi, penguasaan profesional, dan penguasaan penyesuaian diri dalam bertugas dengan baik.[190] Artinya, penilaian terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dapat pula dilakukan melalui tingkat penguasan materi serta kepribadian yang dimilikinya.

[190] Hafidulloh, dkk., *Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2020), 57.

5. Pemberian Kompensasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kompensasi/imbalan merupakan bentuk balas jasa yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan baik berupa uang atau dalam bentuk lainnya sebagai akibat dari pekerjaan yang telah dilaksanakannya. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, upah, dan tunjangan (tunjangan kesehatan, hari raya, jabatan, dan lain-lain) yang dapat diterima secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, kompensasi juga dapat berupa non fisik (selain uang) seperti halnya pujian. Pemberian kompesasi merupakan hak pendidik dan tenaga kependidikan setelah mereka menjalankan kewajibannya. Madin Al Amiriyah memberi kompensasi kepada pendidik dan tenaga kependidikannya yang diistilahkan dengan *bisyaroh* (gaji).

Pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah menerima gaji pada tiap semester, tidak setiap bulan. Gaji mereka setiap semester mereka adalah antara Rp. 1.400.000,00 sampai dengan Rp. 1.650.000. Ada tambahan Rp. 80.000,00 bagi yang menjabat sebagai wali kelas. Jumlah tersebut agak berbeda sedikit dengan yang diterima oleh kepala madrasah,

yaitu Rp. 2.400.000,00 pada setiap semester, yakni Rp. 400.000,00 setiap bulan. Gaji tersebut, baik yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan maupun kepala madrasah masih sangat jauh dari UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) Madiun, yaitu sekitar Rp. 2.000.000,00.[191] Meskipun demikian, jumlah gaji tersebut tidak menjadikan pendidik dan tenaga kependidikan lemah dan tidak bersemangat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Bisyarah/gaji pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah berupa uang. Gaji tersebut diterimakan setiap enam bulan sekali berdasarkan kehadiran yang dihitung setiap bulananya. Selain gaji, pendidik dan tenaga kependidikan juga menerima seragam yang diberikan pada akhir tahun ajaran. Ada pula tunjangan. Tunjangan sebagai pejabat struktural maupun yang menjabat sebagai wali kelas. Kenyataan tersebut sesuai dengan pernyataan yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan penghasilan yang langsung maupun tidak langsung

191 Redaksi Radar Madiun, "UMK Kabupaten Madiun 2023 Naik Rp 139 Ribu,"Radar Madiun, November 30, 2022, https://radarmadiun.jawapos.com/berita daerah/mejayan/30/11/2022/umk-kabupaten-madiun-2023-naik-rp-139-ribu/.

yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang tunai atau barang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[192] Dalam bahasa lain, kompensasi merupakan pengganti jasa atas apa yang sudah dikerjakan oleh pendidik dan tenaga kependidikan sebagai karyawan dalam sebuat madrasah.

Ada tujuan dan maksud dalam pemberian kompensasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Salah satunya adalah demi menjaga dan mempertahankan keberadaan pendidik dan tenaga kependidikan tetap berkualitas dalam memajukan lembaga. Dengan adanya kompensasi diharapkan dapat menjadi motivasi yang baik agar pendidik dan tenaga kependidikan bekerja dengan lebih baik. Meski demikian, pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah menerima kompensasi bukan sebagai imbalan atas apa yang sudah mereka kerjakan, namun lebih pada bentuk penghargaan/pengakuan madrasah terhadap eksistensi dirinya. Kondisi ini senada dengan pernyataan

[192] Ines Eka Istikomaroh dan Sri Dwi Estiningrum, *Pengendalian Internal dalam Sistem Kompensasi* (Uwais Inspirasi Indonesia, 2022), 18.

bahwa kompensasi merupakan suatu bentuk pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas imbalan atau kontribusi yang telah diberikan.[193] Pendidik dan tenaga kependidikan merasa bangga atas pengakuan madrasah terhadap keberadaannya.

6. Pemutusan Hubungan Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pemutusan hubungan kerja adalah kebijakan sebuah organisasi begitu juga dengan sekolah untuk tidak memperkerjakan kembali karyawannya (pendidik dan tenaga kependidikan lainnya). Pemutusan hubungan kerja mengakibatkan berhentinya hubungan antara pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi hak dan kewajiban dari masing-masing pihak. Pemutusan hubungan kerja dapat diterapkan berdasarkan beberapa alasan, yaitu: memasuki masa pensiun, permintaan pengunduran diri, pemecatan karena melakukan kesalahan, pensiun dini, dan meninggal dunia.[194] Dengan demikian, pemutusan hubungan kerja dapat diartikan dengan pemberhentian atau pengakhiran hubungan pekerjaan

[193] Ibid.

[194] Sopan Adrianto, *Peneroka Kepemimpinan Sekolah* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2019), 86.

yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban guru dan lembaga dengan alasan tertentu.

Pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah dapat mengalami hubungan pemutusan kerja dengan tiga alasan. *Pertama*, karena permintaan sendiri oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Mayoritas mereka adalah yang menjadi pendidik dan tenaga kependidikan yang berasal dari santri yang sudah tamat dan harus *boyong* (pulang). *Kedua*, karena adanya perbedaan cara pandang/visi dan keilmuan pendidik dan tenaga kependidikan. Jika ini dibiarkan akan berdampak dan mempengaruhi pendidik dan tenaga kependidikan yang lain. Dan *ketiga*, karena ketidakpatuhan pendidik dan tenaga kependidikan terhadap aturan-aturan/kebijakan-kebijakan madrasah yang sudah ditetapkan. Pernyataan senada diungkapkan oleh Suprihatiningrum yang menyatakan bahwa pemutusan hubungan kerja secara tidak terhormat dilaksanakan dengan/oleh pimpinan lembaga dengan alasan melanggar janji/sumpah jabatan, melanggar kesepakatan/perjanjian kerja,

serta melalaikan kewajiban selama 1 bulan terus menerus.[195] Pemutusan hubungan kerja ini dilaksanakan tanpa kompromi karena jika tidak dilaksanakan akan mempengaruhi yang lain.

Pemutusan hubungan kerja yang didasarkan pada pelanggaaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan diterapkan setelah melalui pemanggilan oleh pimpinan lembaga kepada yang bersangkutan. Pemanggilan dilakukan oleh kepalah madrsah guna menggali informasi terkait dengan alasan atau penyebab pendidik dan tenaga kependidikan melakukan hal-hal yang cenderung pada pemutusan hubungan kerja. Selanjutnya, kepala Madrasah memberi peringatan serta pengarahan-pengarahan agar pendidik dan tenaga kependidikan menyadari akan kekeliruannya serta beritikad untuk berubah menjadi lebih baik. Jika peringatan dan arahan kepala madrasah tidak diindahkan oleh yang bersangkutan, maka pemutusan hubungan kerja dapat diberikan kepada pendidik dan tenaga

---

[195] Samudi, dkk., *Manajemen Pendidikan Islam: Teori dan Implementasi Pemanfaatan Teknologi Informasi* (Yogyakarta: CV Bintang Semesta Media, n.d.), 110.

kependidikan.[196] Namun, sejauh ini, Madin Al Amiriyah tidak pernah melakukan pemutusan hubungan kerja kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara tidak hormat. Mayoritas, pemutusan hubungan kerja dilakukan atas permintaan langsung dari pendidik dan tenaga kependidikan, baik dengan alasan *boyong/*pulang ke kampung halaman maupun senioritas/usia.

[196] Ibid.

BAB V

BENTUK-BENTUK KEGIATAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. Paparan Data

Kepala madrasah merupakan pemimpin tertinggi di sebuah lembaga pendidikan. Tidak berbeda dengan kebeeradaan kepala madrasah yang ada dalam lingkungan Madrasah Diniyah. Dalam upaya pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, kepala Madrasah Diniyah Al Amiriyah memiliki bebeapa kegiatan atau program-program seperti yang disampaikan oleh ketua Madin bahwa:[197]

> *Alhamdulillah*, saat ini, kita setiap bulan, setiap tiga bulan sekali kita mengadakan musyawarah terus berikutnya kita ya semacam mengadakan apa istilahnya penyegaran atau kalau di umum ya adanya bimbingan atau diklatlah istilahnya kepada mereka-meraka yang sudah mengajar di sini, *workshop*. Atau mungkin bila ada program di luar kita juga mengikutkan, ada Kemenag, ada apa, ada program ini guru Madin mengikuti *na* itu kita juga kita ikutkan. Kita adakan supervisi kepala madrasah setiap semester sekali. Kalau

[197] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Khoirul Anwar Nomor 05/W/17-XII/2022.

> supervisi harian kita cara menilai kita lewat pengadaan absensi guru. Mungkin kalau kita lihat ada masalah ya kita langsung kita panggil. Satu hari, ya kita upayakan sering keliling ke kelas-kelas itu kita, kita lihat langsung. Supervisi harian dilakukan oleh kelapa Madin dan pengurus, dan tim. Supervisi tiap semester menilai termsuk kedisiplinan juga masuk, kita rekap absen yang harian itu. Terus selain kedisiplinan, pencapaian kompetensi dalam arti karena kita ada program seperti pelajaran yang ada hafalannya itu, kita mentargetkan itu harus hafal nadzom sekian, sekian, itu juga kita supervisi karena itu kaitannya dengan guru-guru atau pendidik, pengampu harian. Targetnya bagaimana, kelas ini harus hafal sampai mana, mana gitu. Jadi, ada secara kurikulum kita juga adakan supervisi.

Secara umum, bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah atau program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah ada lima bentuk kegiatan. Kelima kegiatan tersebut adalah supervisi harian dan semester, musyawarah, pembinaan/bimbingan, *workshop*/pelatihan, dan studi banding.

Pernyataan ketua Madin tersebut diperkuat dengan pernyataan Bapak Rojud yang juga menyatakan bahwa:[198]

[198] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

> Yang *pertama* adalah bimbingan dari pengasuh. Kemudian pelatihan-pelatihan yang sifatnya, yang lebih banyak dari kementrian biasanya (Kemenag), dan apa saja yang diperlukan dirumuskan saat musyawarah. Misal, kemaren ditemukan kasus untuk santri putra mengalami penurunan dalam segi hafalan. Kemudian dalam musyawarah dibahas untuk menaikkan atau memberi semangat kepada anak-anak dan tambah hafalannya. Mungkin diadakan sistem/metode hafalan setoran setiap hari atau seminggu sekali atau setoran langsung ke pengurus. Dari para pendidik menyatukan metode/sistem hafalan ilmu alat seperti nahwu, sharaf untuk diterapkan ke anak-anak. Contoh, untuk kelas Tsanawiyah itu ada Alfiyah. Maka, semua guru yang memegang Alfiyah disamakan untuk kelas satu itu 350 nadzom, kelas dua 700, dan di kelas tiga sudah khatam/selesai. Untuk pembinaan diadakan secara rutin sekalian pada saat evalusi. Jadi, awal tahun itu, *Syawwal* (bulan hijriyah yang ke-10), *Besar/Dzulhijjah* (bulan hijriyah yang ke-12)*, mulud/Rabi'ul awal* (bulan hijriyah yang ke-3), dan seterusnya. Intinya, setiap tiga bulan sekali diadakan evaluasi dan pembinaan oleh pengasuh.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disarikan bahwa Madin Al Amiriyah memiliki beberapa bentuk kegiatan atau program-program dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Progam-program tersebut adalah

supervisi, musyawarah, bimbingan, pelatihan, studi banding, dan studi lanjut.

Berkaitan dengan teknis pelaksanaan kegiatan-kegiatan atau program-program pengembangan tersebut, Bapak Anwar selaku Ketua Madin juga menyatakan bahwa program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah ini meliputi beberapa kegiatan, yakni supervisi (harian dan semester), musyawarah, bimbingan, *workshop/*pelatihan, studi anding, dan studi lanjut. Adapun teknik pelaksanaannya adalah sebagai berikut:[199]

> *Pertama.* supervisi. Supervisi harian dilakukan oleh kepala madrasah bersama sekretaris Madin untuk memeriksa kehadiran guru, memeriksa persiapan mengajar guru dan pengawasan lainnya menjelang kegiatan belajar mengajar dimulai serta mengadakan pengawasan umum terhadap keberlangsungan pembelajaran. Supervisi semester dilakukan oleh kepala madrasah pada tiap semseter, dua kali dalam satu tahun. Kepala madrasah melakukan pembimbingan kepada tendik lebih khusus untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya intinya, untuk meningkatkan mutu belajar mengajar. *Kedua*, musyawarah. Musyawarah

[199] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Khoirul Anwar Nomor 07/W/01-II/2023, 01 Februari Pukul 19.18 WIB.

diakukan setiap tiga bulan sekali (triwulan) yang dilakukan untuk mengevaluasi kegiatan belajar mengajar yang telah dilakukan. *Ketiga,* bimbingan. Pengadaan bimbingan dilakukan rutin setiap bulannya demi menjaga kestabilan kegiatan belajar agar tetap efktif. *Keempat, Workshop/*pelatihan. Selain kegiatan belajar mengajar yang bersumber dari kurikulum, juga disiapkan pelatihan-pelatihan yang bersifat *life skill* agar santri tidak hanya pandai dalam pelajaran, namun juga kecakapan yang lain. *Kelima,* studi banding. Pengadaan studi banding dilakukan untuk mengetahui dan menerapkan sistem pendidikan madrasah lain yang cocok diterapkan di Madrarsh Diniyah Al Amiriyah. *Keenam,* studi lanjut. Studi lanjut dilaksanakan melalui himbauan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah menyelesaikan pendidikan MA/SLTA sederajat untuk melanjutkan studi pada jenjang S1. Begitu pula dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah memiliki ijazah S1 untuk melanjutkan pendidikan pada prorgram S2. Pendidikan dapat ditempuh melalui biaya mandiri (swadaya) maupun jalur beasiswa. Madrasah merekom pendidik dan tenaga kependidikan yang akan melanjutkan studi melalui jalur beasiswa.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Rojud selaku Sekretaris Madin.[200]

[200] "Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 08/W/1-II/2023," 01 Februari Pukul 19.18.

Beliau meyatakan bahwa program *pertama,* berkaitan dengan program supervisi harian. Kepala madrasah melaksanakan supervisi harian dengan masuk ke kelas-kelas untuk melihat kehadiran dan keaktifan guru dalam mengajar. Ketika ada kelas yang sering kosong/guru yang sering tidak hadir sesuai jam pelajaran, maka diberi peringatan baik secara langsung atau melalui pesan pribadi/*Wathsap (WA) japri.* Adapun untuk supervisi semester dilaksanakan oleh Kepala Madrasah dengan melihat keberhasilannya menyampaiakan materi sesuai dengan *fun* (mata pelajaran) yang diampunya melalui kegiatan belajar mengajar.

Program *Kedua* adalah agenda musyawarah. Musyawarah diadakan lima kali dalam satu tahun, yaitu pada saat awal tahun ajaran baru atau Bulan *Syawwal* (bulan hijriyah yang ke-10), Bulan *Besar/Dzulhijjah* (bulan hijriyah yang ke-12), Bulan *Mulud/Rabi'ul awal* (bulan hijriyah yang ke-3), Bulan *Jumadil Akhir* (bulan hijriyah yang ke-6), dan Bulan *Sya'ban* (bulan hijriyah yang ke-8). Secara rinci beliau menyampaikan bahwa:

1. Musyawarah pada saat awal tahun ajaran baru atau Bulan *Syawwal* (bulan hijriyah yang ke-10) dengan

agenda pembagian jadwal pelajaran, pemaparan mata pelajaran selama satu tahun ke depan. Berikutnya adalah musyawarah untuk membuat kesepakatan terkait dengan aturan-aturan. Adakah perubahan-perubahan ataupun mungkin tambahan-tambahan. Dan yang terakhir adalah *mau'idzah* (pengarahan) dari pengasuh.

2. Musyawarah pada Bulan *Dzul Hijjah* (bulan hijriyah yang ke-12) biasanya agenda yang dibahas meliputi evaluasi guru, jam masuk, keaktifan siswa-siswi dan musyawarah persiapan semester satu dan pembentukan panitia semesteran semester satu dan dua.
3. Musyawarah berikutnya pada semester satu, ada pada Bulan *Rabi'ul Awal* (bulan hijriyah yang ke-3) dengan agenda musyawarah pengumpulan nilai-nilai ulangan semester satu, rapat dengar pendapat terkait permasalahan-permasalahan selama satu semester, liburan semester satu, dan penyampaian evaluasi keaktifan murid dan guru selama satu semester.
4. Selanjutnya, musyawarah keempat pada Bulan *Jumadil Akhir* (bulan hijriyah yang ke-6) agendanya biasanya persiapan semester dua, rapat evaluasi keaktifan guru dan murid.
5. Terakhir, musyawarah pada Bulan *Sya'ban* (bulan hijriyah yang ke-8). Musyawarah akhir tahun meliputi putusan-putusan terkait hasil KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) selama satu tahun, memutuskan naik tidaknya dan kelulusan peserta didik, pengumpulan data-data *huffadz* (para

penghafal Al Quran) dan rangking, menyusun dan memutuskan agenda *muwadaa'ah* (perpisahan/wisuda), dan libur serta masuknya KBM (Kegiatan Belajar Mengajar).

Program *ketiga* adalah pembinaan/bimbingan. Pembinaan/bimbingan diberlakukan bagi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Bagi pendidik, tolak ukurnya adalah keberhasilan guru dalam mengajar. Artinya, murid memiliki pemahaman yang baik dalam materi-materi pelajaran yang disampaikan. Biasanya, kegiatan pembinaan/bimbingan selain dilaksanakan sesuai jadwal juga mengalir seperti pada saat berkumpulnya guru-guru ketika jam istirahat sekolah dan saling *sharing* (membagikan), tukar pengalaman mengajar dan pendapat.

Program *keempat* adalah *workshop* (pelatihan). Agenda ini biasanya diikuti oleh sebagian guru dan tenaga kependidikan yang sudah ditunjuk oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi mereka. Pelatihan/*workshop* yang sering diikuti adalah program *workshop* (pelatihan) yang diadakan oleh Kementrian Agama.

Dan, Program *kelima* adalah studi banding. Kegiatan studi banding dilakukan saat akhir tahun. Studi banding terakhir yang dilaksanakan adalah di Madin Al Amiriyah Blokagung Banyuwangi dangan alasan Madin tersebut sudah sangat maju. Kegiatan ini memiliki tujuan untuk mengambil/mengadopsi kegiatan-kegiatan yang sekiranya bisa menunjang untuk keberhasilan peserta didik dan bisa diterapkan di lingkungan Madin Al Amiriyah.

Pendapat Bapak Rojud tersebut telah menggambarkan adanya pelaksanaan kegiatan-kegiatan atau program-program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan melalui lima bentuk kegiatan. Masing-masing dari bentuk kegiatan pengembangan, secara umum dilakukan untuk meningkatkan tingkat keberhasilan santri dalam belajar.

B. Analisis Data

Salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan adalah adanya kepemimpinan yang berkualitas dari kepala

madrasah. Kepala madrasah hendaknya mampu menggerakkan dan mengelola sumber daya madrasah dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan. Diantara sumber daya madrasah tersebut adalah adanya sumber daya manusia (SDM) yang termasuk di dalamnya meliputi pendidik dan tenaga kependidikan.

Kepiawaian kepala madrasah dalam mengelola dan mengembangkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan tingginya kompetensi yang dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan dapat meningkatkan keterampilan mereka. Keterampilan pendidik dan tenaga kependidikan yang baik pada akhirnya dapat melahirkan inovasi-inovasi dalam proses pendidikan. Selain hal tersebut, juga dapat meminimalisir kekurangan-kekurangan atau hambatan-hambatan dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan madrasah.

Kepala Madrasah Diniyah Al Amiriyah memiliki beberapa bentuk kegiatan dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi supervisi, musyawarah, pembinaan, *workshop*/pelatihan, studi

banding, dan studi lanjut. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa diantara program pengembangan profesi guru adalah pembinaan internal sekolah, pendidikan lanjut, diskusi, seminar, *workshop/*pelatihan.[201]

1. Supervisi

Supervisi merupakan upaya kepala madrasah dalam memberikan pelayanan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dalam memperbaiki serta meningkatkan kualitas pendidikan baik secara individu maupun kelompok. Kepala madrasah melaksanakan supervisi dibantu oleh sekretaris Madin. Supervisi ini dibagi dalam dua bentuk, yaitu supervisi harian dan semester.

Supervisi harian adalah bentuk kegiatan yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dengan melakukan kunjungan-kunjungan ke dalam kelas-kelas. Supervisi harian ini lebih menekankan pada pengawasan terhadap kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan. Kedisiplinan di sini meliputi ketepatan dalam

[201] Azima Dimyati, *Pengembangan Profesi Guru* (Yogyakarta: CV Gre Publishing, 2019), 69.

kehadiran serta kepulangan pendidik dan tenaga kependidikan setiap harinya. Dari hasil supervisi harian, sekretaris Madin mencatat dan merekap kehadiran dan ketidakhadiran pendidik dan tenaga kependidikan. Berikutnya dapat diperoleh hasil kedisiplinan dari masing-masing pendidik dan tenaga pendidikan. "Supervisi akademik yang optimal dari kepala sekolah akan mendorong peningkatan kedisiplinan mengajar guru, dan sebaliknya, supervisi akademik yang kurang optimal akan melemahkan kedisiplinan mengajar guru."[202] Dengan demikian, kepala madrasah dapat melakukan analisis dari hasil tersebut sehingga dapat pula ditetapkan tindak lanjut yang akan diambil.

Selain supervisi harian ada supervisi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah setiap semester. Supervisi tiap semester ini merupakan bentuk kegiatan yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik utamnya untuk meningkatkan kompetensi pedagogik pendidiknya. Dalam hal ini, kepala madrasah berupaya membantu pendidik dalam

[202] Solihah, *Jurnal Pendiidkan Konvergensi* (Surakarta: CV Akademika, 2021), 132.

mempersiapkan pelaksanaan pendidikan di Madin. Selain itu, kepala madrasah juga membantu pendidik dalam mendiagnosis kegiatan-kegiatan serta kesulitan-kesulitan secara mendalam selama proses pendidikan. Kegiatan ini berusaha membantu pendidik serta membina mereka demi perbaikan dan peningkatan kompetensi yang akan ditransfer kepada peserta didiknya. Dengan demikian, proses pembelajaran dapat menjadi lebih baik.

Supervisi kepala madrasah dilakukan dengan melalui tiga tahap kegiatan, yaitu perncanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. *Pertama* perencanaan. Perencanaan supervisi dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang dialami oleh pendidik dan tenaga kependidikan melalui pengumpulan/berdasar data yang diperoleh melalui kunjungan kelas. Setelah itu, kepala madrasah mengklasifikasi permasalahan yang ditemui, kemudian ditentukan cara dan langkah yang tepat yang dapat digunakan dalam memperbaiki maupun menyelesaikan masalah tersebut. *Kedua* pelaksanaan. Dalam kegiatan pelaksanaan, kepala madrasah sebagai supervisor memberikan

bantuan dan solusi kepada pendidik dan tenaga kependidikan terhadap masalah yang dihadapi serta untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan. Dan *ketiga* evaluasi. kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan supervisi yang telah dilakukan guna melihat sejauh mana keefektifan serta keberhasilannya. Selain itu, hasil dari pelaksanaan supervisi digunakan oleh kepala madrasah sebagai landasan dalam penyusunan program supervisi berikutnya.

2. Musyawarah

Musyawarah merupakan bentuk kegiatn kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidkan dengan tujuan untuk mengakomodasi seluruh masalah-masalah yang ditemui dan dialami oleh pendidik dan tenaga kependidikan selama pelaksanaan proses pendidikan serta mencari solusi bersama terhadap masalah-masalah tersebut. Kepala madrasah melaksanakan musyawarah secara rutin bersama pendidik dan tenaga kependidikan lima kali dalam satu tahun, yaitu pada saat awal tahun ajaran baru atau Bulan *Syawwal* (bulan hijriyah yang ke-10), Bulan *Besar/Dzulhijjah* (bulan hijriyah yang ke-12), Bulan

Mulud/Rabi'ul awal (bulan hijriyah yang ke-3), Bulan *Jumadil Akhir* (bulan hijriyah yang ke-6), dan Bulan *Sya'ban* (bulan hijriyah yang ke-8). Musyawarah, selain dihadiri oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dan kepala madrasah dihadiri pula oleh pengurus dan ketua yayasan Madin.

Musyawarah dibuka oleh ketua Madin. Setelah dibuka oleh ketua Madin dilanjutkan dengan sambutan oleh ketua yayasan atau perwakilan oleh pengurus. Dalam musyawarah dihimbau kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan permasalahan-permasalahan yang ditemui dan dialamai selama proses pelaksanaan pendidikan. Selanjutnya, seluruh peserta musyawarah diminta untuk memberikan solusi-solusi terhadap permasalahan-permasalahan tersebut.

Musyawarah-musyawarah tersebut memiliki agenda masing-masing. Secara detail dapat dinyatakan sebagai berikut:

a. Musyawarah pada saat awal tahun ajaran baru atau Bulan *Syawwal* (bulan hijriyah yang ke-10).

Musyawarah ini membahas tentang mata pelajaran apa saja yang akan diajarkan selama satu tahun ke depan beserta

pembagian jadwal pelajaran. Selain itu, dibuat kesepakatan terkait dengan aturan-aturan. Apakah ada perubahan-perubahan atau mungkin tambahan-tambahan. Dan yang terakhir adalah *mau'idzah* (pengarahan) dari pengasuh.

b. Musyawarah pada Bulan *Dzulhijjah* (bulan hijriyah yang ke-12).

Fokus pembahasan pada usyawarah ini adalah mengenai evaluasi kedisiplinan yang berhubungan dengan jam masuk maupun kepulangan pendidik dan tenaga kependidikan, keaktifan/kedisiplinan siswa-siswi dan pembentukan panitia semesteran untuk semester satu dan dua.

c. Musyawarah pada Bulan *Rabi'ul Awal* (bulan hijriyah yang ke-3).

Musyawarah ini memiliki agenda pengumpulan nilai ulangan semester satu, dengar pendapat terkait permasalahan-permasalahan selama satu semester, liburan semester satu, dan penyampaian evaluasi keaktifan dan kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dan murid selama satu semester.

d. Musyawarah pada Bulan *Jumadil Akhir* (bulan hijriyah yang ke-6).

Agenda musyawarah ini adalah persiapan semester dua dan evaluasi keaktifan dan kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dan murid.

e. Musyawarah pada Bulan *Sya'ban* (bulan hijriyah yang ke-8).

Musyawarah ini merupakan musyawarah pada akhir tahun ajaran. Agenda pada musyawarah ini meliputi evaluasi terkait hasil KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) selama satu tahun, peringkat kelas, kenaikan kelas dan kelulusan peserta didik, pengumpulan data-data *huffadz* (para penghafal Al Quran), menyusun dan memutuskan agenda *muwadaa'ah* (perpisahan/wisuda), dan libur serta menyusun kalender pendidikan, dan rencana KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) untuk tahun ajaran baru berikutnya.

3. Pembinaan

Penmbinaan merupakan bantuan yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan pendidik dan tenaga kependidikan dengan segala kemampuan/kompetensi

yang dimilikinya dapat mengembangkan diri dengan optimal melalui pemahaman diri, lingkungan, dan penyelesaian masalah sehingga dapat menentukan rencana ke depan dengan lebih baik. Pembinaan di Madin Al Amiriyah dilaksanakan oleh pengasuh dan juga kepala madrasah/ketua Madin. Pembinaan diberlakukkan kepada setiap pendidik dan tenaga kependidikan.

Indikator dari program pembinaan ini adalah keberhasilan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya, utamanya guru dalam mengajar. Guru yang masih mengalami kesulitan-kesulitan ataupun kendala-kendala dalam menyampaikan materi dan memberikan pemahaman kepada santri diberi pembinaan oleh kepala madrasah. Bentuk kegiatan pembinaan ini berjalan secara terjadwal dan spontan seperti pada saat guru-guru berkumpul dan ketika jam istirahat. Pada saat-saat itulah mereka saling *sharing* (membagikan) pengalaman-pengalaman mengajarnya.

4. *Workshop* (pelatihan)

Workshop/pelatihan merupakan suatu bentuk kegiatan yang diikuti oleh sekumpulan orang dengan menghadirkan

pemateri sesuai dengan keahlian/kecakapan tertentu. Pemateri memberikan pelatihan kepada para peserta sesuai dengan bidangnya. Materi yang diterima peserta dapat digunakan sebagai bekal dalam mengembangkan dirinya. Peserta dapat berdiskusi baik dengan para peserta maupun dengan pemateri mengenai berbagai hal dan masalah-masalah yang berkaitan dengan tema pelatihan. Selain itu, peserta juga mendapat berbagai wawasan terkait kualifikasi/profesi untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilannya.

Workshop/pelatihan dapat diikuti oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah ditunjuk oleh kepala madrasah sesuai dengan bidang/kompetensi mereka. Pendidik dan tenaga kependidikan dapat *mengupdate* (memperbarui) berbagai informasi yang berhubungan dengan program-program yang bisa dimanfaatkan guna meningkatkan kompetensi mereka. Dengan tingkat pencapaian kompetensi yang baik yang dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan dapat menjadikan mereka lebih profesional dan dapat memaksimalkan kegiatan pembelajaran di kelas.

Pelatihan/*workshop* yang sering diikuti adalah program *workshop* (pelatihan) yang diadakan oleh Kementrian Agama.

5. Studi Banding

Studi banding merupakan salah satu bentuk kegiatan yang dilakukan sebagai upaya kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang bertujuan untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan serta wawasan pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan pengetahuan dan wawasan tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas diri dan lembaga. Dalam kegiatan ini dapat diambil kegiatan-kegiatan yang dapat diaplikasikan di lembaga untuk meningkatkan kualitas peserta didik dan lembaga/Madin Al Amiriyah.

Selain itu, kegiatan studi banding juga dapat bermanfaat bagi lembaga yakni dapat meningkatkan relasi dan berbagi ide/gagasan demi meningkatnya kinerja lembaga. Kegiatan studi banding dilakukan saat akhir tahun. Madin Al Amiriyah terakhir melaksanakan kunjungan di Madin Al Amiriyah Blokagung Banyuwangi. Madin tersebut dijadikan sebagai objek studi banding dangan alasan bahwa Madin tersebut sudah

sangat maju. Oleh karena itu, dari kegiatan ini dapat diambil hal-hal baru yang dapat dijadikan tolak ukur dan diterapkan oleh lembaga/Madin.

6. Studi Lanjut

Studi lanjut merupakan program belajar lanjutan yang ditempuh oleh pendidik dan tenaga kependidikan ke jenjang akademik yang lebih tinggi baik yang dilakukan secara mandiri (swadaya) maupun dengan beasiswa. Program studi lanjut diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah menyelesaikan pendidikan pada jenjang MA/SLTA atau sederajat dan S1. Madrasah memberikan motivasi kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan studi ke jenjang S1 bagi yang sudah lulus MA/SLTA dan S2 bagi yang sudah menyelesaikan studi S1. Beasiswa tersebut berasal dari pemerinah.

Program beasiswa yang sudah diikuti oleh Madin Al Amiriyah adalah Program Peningkatan Kualifikasi Guru Madrasah Diniyah. Program beasiswa tersebut diselenggarakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang bekerjasama dengan LPPD Provinsi Jawa Timur. Pendidik dan tenaga

kependidikan diberi kesempatan untuk mengikuti seleksi program beasiswa tersebut, baik pada program S1 mapun S2. Bagi mereka yang ditunjuk oleh madrasah atau yang berminat untuk melanjutkan studinya, mereka akan diberi surat rekomendasi dan izin belajar selama mereka kuliah. Jam mengajar/kerja mereka akan disesuaikan dengan jadwal masuk kuliahnya sehingga kekosongan jam di kelas tidak terjadi/dapat dihindari.

Ada tiga perguruan tinggi yang menjadi tempat studi lanjut pendidik dan tenaga kepandidikan Madin Al Amiriyah. Ketiga lembaga tinggi tersebut adalah Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Madiun, Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Ponorogo, dan Institut Agama Islam Sunan Giri (INSURI) Ponorogo. Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Madiun dan Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Ponorogo untuk pelaksanaan studi lanjut jenjang S1. Institut Agama Islam Sunan Giri (INSURI) Ponorogo untuk studi lanjut S2.

Pendidik dan tenaga kependidikan yang telah selesai dalam melanjutkan studi wajib kembali ke madrasah untuk

melanjutkan pengabdiannya di Madin. Sesuai dengan tujuan adanya program studi lanjut adalah guna mendapatkan pengalaman dan pengeahuan yang luas, lebih banyak, serta baru/terkini, maka dengan itu mereka harus menerapkan yang sudah mereka peroleh utamanya di Madin al Amiriyah. Secara spesifik, program ini bertujuan untuk meningkatkan kualifikasi/kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagaimana diketahui bersama, bahwa dengan meningkatnya kualifiksi/kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, maka kualitas pembelajaran siswa juga dapat ditingkatkan sehingga mutu atau kualitas madrasah secara umum juga dapat meningkat.

C. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Kemajuan serta perkembangan zaman mengharuskan adanya upaya peningkatan mutu dalam pendidikan. Setiap lembaga pendidikan hendaknya memiliki kemampuan dalam upaya untuk melaksanakan beberapa perubahan menuju pada peningkatan mutu pendidikan. Dalam upaya tersebut dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan yang

profesional. Untuk mewudjudkan hal tersebut, kepala madrasah selaku pimpinan tertinggi mengupayakan beberapa bentuk kegiatan dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan sehingga memiliki kompetesi yang terstandar dan profesional.

Standarisasi tentang pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Diniyah secara terpusat memang belum dinyatakan dengan jelas oleh pemerintah dalam bentuk undang-undang. Pemerintah lebih menekankan pada isi/materi dan jenjang Madrasah Diniyah itu sendiri. Namun di beberapa daerah, sudah menelurkan kebijakan-kebijakan secara otonomi terkait dengan standarisasi guru Madrasah Diniyah. Walaupun itu adalah standar yang belum dibakukan. Namun, dengan banyaknya program beasiswa yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Diniyah, baik Strata 1 (S1) maupun Strata 2 (S2) menunjukkan bahwa adanya keinginan untuk menstandarisasi guru Madrasah Diniyah.

Tenaga kependidikan, utamanya pendidik memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Selain itu, pendidik juga berkewajiban untuk

meningkatkan kemampuaan kompetensi sesuai ilmu pengetahuan, teknologi, dan pembangunan bangsa.[203] Dijelaskan juga bahwa guru/ustadz adalah seorang pendidik yang melaksanakan proses pembelajaran bersama santri secara langsung dan melaksanakan fungsi-fungsi pendidikan lainnya sesuai dengan keahlian serta kompetensi bidang yang dikuasainya untuk mencapai tujuan pendidikan.[204]. Untuk itu, kepala Madrasah Diniyah Al Amiriyah melaksanakan beberapa bentuk kegiatan dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan melalui enam program, yang meliputi: supervisi, musyawarah, pembinaan/bimbingan, *workshop*/pelatihan, studi banding, dan studi lanjut.

1. Supervisi

Kepala Madrasah Diniyah Al Amiriyah melakukan supervisi kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Sejatinya, kepala madrasah melakukan supervisi untuk melakukan pengawasan serta pengendalian/kontrol agar kompetensi atau

---

[203] "Peraturan Daerah Kabupaten Magetan Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Pendidikan Nonformal Madrasah Diniyah" (Pemerintah Kabupaten Magetan, 2018), 10.

[204] Direktur Jendral Pendidikan Islam, *Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Takmiliyah*, 25.

profesionilas pendidik meningkat serta agar pendidik bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.[205] Supervisi ini dilakukan guna membantu para pendidik dan tenaga kependidikan untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensinya. Dinyatakan bahwa supervisi adalah "pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar khususnya."[206] Dalam melaksanakan supervisi, kepala madrasah dibantu oleh sekretasi madrasah. Supervisi dilaksanakan dalam dua bentuk, yaitu supervisi harian dan supervisi semester.

Supervisi harian dilaksanakan oleh tim supervisi (kepala madrasah dan sekretaris Madin). Supervisi ini lebih menekankan pada kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan. Tim supervisi berkunjung ke kelas-kelas untuk melihat ketepatan kehadiran dan kepulangan pendidik dan

---

[205] Sigit Kuncoro dan Nur Kolis, "Supervisi Kepala Sekolah dalam Rangka Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMAIT Al Huda Wonogiri," *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 1, no. 02 (November 5, 2021): 49, https://doi.org/10.21154/excelencia.v1i02.197.

[206] Nisa Rahmaniyah Utami, dkk., *Supervisi Pendidikan* (Yayasan Kita Menulis, 2021), 14.

tenaga kependidikan. Sekretaris Madin mencatat hasil supervisi dalam bentuk daftar hadir. Hasil supervisi harian direkap sehingga diperoleh data kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan. Tindak lanjut dari supervisi ini adalah dilakukan pemanggilan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang berdisiplin rendah dan dilakukan bimbingan dan arahan untuk lebih disiplin lagi. Kondisi ini didukung dengan pernyataan bahwa kegiatan pendidikan serta pengajaran dapat berjalan dengan baik bila disertai dengan disiplin yang tinggi dan manajemen yang memadai.[207] Dengan demikian diharapkan dapat tercipta budaya kerja yang baik.

Supervisi semester dilakukan kepala madrasah pada tiap semester. Supervisi ini dilakukan oleh kepala madarasah sebagai usaha dalam memberikan bantuan kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah yang dihadapi saat mengajar atau melaksanakan tugas (tenaga kependidikan). Kepala madrasah sebagai supervisor melihat bagaimana pendidik merencanakan pembelajaran,

[207] Muhammad Said Ambiya, *Manajemen Kepala Madrasah (Upaya Peningkatan Budaya Kerja)* (Yogyakarta: K Media, 2021), 189.

melaksanakan, serta mengevaluasinya. Dengan kata lain, supervisi semester adalah supervisi akademik yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, baik dalam kompetensi pedagogik (guru), kepribadian, sosial, maupun kompetensi profesional. Pernyataan ini sesuai dengan pernyataan Glickman, et al dan Sergiovanni dalam Cecep yang menyatakan bahwa selain untuk mengembangkan kurikulum dan mengembangkan kelompok kerja guru, serta membimbing penelitian tindakan, tujuan supervisi adalah untuk mengembangkan kompetensinya (guru).[208] Begitu juga dengan tenaga kependidikan, bahwa dengan supervisi oleh kepala madasah mereka dapat mengerjakan tugas dengan lebih baik dan profesional.

2. Musyawarah

Bentuk kegiatan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang kedua yang dilakukan kepala Madin Al Amiriyah adalah musyawarah. Kepala Madin melaksanakan musyawarah secara rutin lima kali dalam satu tahun.

[208] Cecep, *Manajemen Supervisi Pendidikan* (Yayasan Kita Menulis, 2021), 20.

Musyawarah dihadiri oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, ketua yayasan, dan pengurus. Musyawarah dilaksnakan untuk mengakomodir masalah-masalah yang ditemui pendidik dan tenaga kependidikan selama peroses pembelajaran/pelaksanaan pendidikan. Selain menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi, seluruh peserta musyawarah berhak menyampaikan/memberikan solusi terhadap masalah-masalah tersebut. Kondisi ini diperkuat dengan pernyataan yang menyatakan bahwa "kegiatan musyawarah adalah wadah bagi pendidik untuk berdiskusi, berbagi pengalaman, dan memecahkan masalah-masalah pengajaran yang dialami oleh guru yang diharapkan dapat menghasilkan hal-hal yang mampu menambah wawasan dan meningkatkan kinerjanya."[209] Dengan demikian, pendidik maupun tenaga kependidikan dapat saling bertukar pendapat/ide dalam mencapai tujuan pendidikan.

3. Pembinaan/Bimbingan

Pembinaan adalah salah satu bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga

[209] Amirudin Siahaan dan Rahmat Hidayat, *Konsep-Konsep Keguruan dalam Pendidikan Islam* (Medan: LPPI, 2017), 135.

kependidikan. Pembinaan selain dilakukan oleh kepala madrasah juga dilakukan oleh pengasuh sebagai bagian dari pemilik madrasah. Tujuan dari pembinaan adalah untuk meningkatkan kemampuan/kompetensi (profesional) dan prestasi (guru) dalam proses pembelajaran melalui pemberian motivasi dan bimbingan sehingga proses pendidikan yang berkualitas dapat terwujud.[210] Dalam pembinaan, selain untuk meningkatkan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan juga disampaikan berhubungan dengan loyalitas mereka terhadap lembaga. Saydam dalam Herman menjelaskan bahwa pembinaan diarahkan supaya pegawai dapat melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien, kemampuan pegawai meningkat, pegawai setia dan taaat pada organisasi, dan tercipta iklim kerja yang baik.[211] Secara umum, bentuk kegiatan pengembangan melalui pembinaan dilakukan untuk mendapatkan hasil lebih baik dan mempertahankan serta menjadikan dari apa yang sudah ada menjadi lebih sempurna.

---

[210] Khaeruddin Said, *Pengembangan Profesi Guru pada Kurikulum 2013* (Riau: PT. Indragiri Dot Com., 2019), 30.

[211] Herman, "Pengembangan Model Pembinaan Disiplin yang Efektif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil," *Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian* 2, no. 2 (2008): 5.

4. *Workshop/*Pelatihan

*Worshop/*pelatihan adalah bentuk kegiatan yang dilakukan oleh kepala Madin Al Amiriyah dengan mengikutkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam program pelatihan. Pelatihan/*workshop* yang diikuti adalah pelatihan yang diadakan oleh Kementrian Agama. Dengan pelatihan, pendidik dan tenaga kependidikan akan mendapatkan pengetahuan dan wawasan yang baru berkaitan dengan profesinya. Pelatihan juga dapat meningkatkan kompetensinya. Selanjutnya, dengan kompetensi yang baik/tinggi, maka proses pendidikan dapat dimaksimalkan. Dahana dan Bhatnagar dalam Sumitro menyatakan bahwa *workshop/*pelatihan merupakan proses kegiatan untuk membantu guru untuk memperoleh keefektifan dalam melaksanakan tugas-tugasnya melalui pengembangan kebiasaan keterampilan, berfikir, bertindak, pengetahuan, dan sikap yang sesuai.[212] Dalam pelatihan/*workshop* terdapat diskusi sehingga dapat saling berbagi untuk meningkatkan kompetensi.

[212] Sumitro, *Pengembangan Profesi Pengawas Pendidikan Agama Islam*, 2022, 51.

5. Studi Banding

Studi banding merupakan bentuk kegiatan pengembangan yang dilaksanakan oleh kepala Madin Al Amiriyah dengan melakukan kunjungn ke lembaga lain yang dianggap memiliki keunggulan tertentu. Kegiatan ini memuat atau mengandung gagasan untuk melihat dan melakukan penilaian/pertimbangan terhadap objek tertentu atau tempat lain dengan tempat milik sendiri. Hal-hal baru yang diperoleh pada saat studi banding dapat diterapkan di madrasah (tentunya) setelah melalui berbagai pertimbangan-pertimbangan dan pemilahan-pemilahan yang tepat/sesuai (mana yang dapat diterapkan dan mana yang tidak). Selain itu, hasil studi banding dapat menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan madrasah baik secara teknis maupun administratif. Studi banding memiliki banyak manfaat antara lain;[213] a) dapat mengetahui kekurangan yang dimiliki, b) dapat melihat keunggulan dan inovasi pihak lain, c) dapat memotivasi diri untuk berkembang menjadi lebih baik, d)

[213] A. Rusdiana dan Abdul Kodir, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2022), 117.

dapat memiliki kesempatan menjalin relasi yang lebih luas dengan berbagai pihak, dan e) sebagai ajang *refreshing* di samping mendapat banyak ilmu. Dengan banyaknya manfaat studi banding, hal terpenting adalah meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan sehingga madrasah menjadi lebih maju dan bermutu.

6. Studi Lanjut

Studi lanjut merupakan bentuk kegiatan kepala Madin Al Amiriyah dalam pengembangan dengan memberikan kesempatan pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi seperti Strata 1 (S1) dan Strata 2 (S2). Diberikannya kesempatn belajar kepada para pendidik dan tenaga kependidikan ini diharapkan mereka mempunyai wawasan dan pengetahuan yang luas serta dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pidarta memberikan penjelasan bahwa dengan mengikuti program belajar lebih lanjut, tenaga pendidik akan mendapat ilmu pengetahua yang lebih mendalam, keterampilan yang lebih baik, serta dapat mengembangkan sikapnya dengan lebih positif terhadap bidang

studi atau materi yang dipelajarinya.[214] Semua pendidik dan tenaga kependidikan berhak mengikuti program ini, baik secara mandiri (swadaya) maupun melalui program beasiswa.

Program studi lanjut ini ibarat gayung bersambut. Artinya, program kepala Madin untuk melanjutkan studi, utamanya Strata 1 (S1) dan Strata 2 (S2) senada dengan program Pemerintah Provinsi Jawa Timur yakni Program Peningkatan Kualitas Akademik untuk para Guru Madrasah Diniyah. Program ini dilaksanakan oleh Lembaga Pengembangan Pesantren dan Diniyah (LPPD) Provinsi Jawa Timur yang bekerjasama dengan beberapa Perguruan Tinggi di Jawa Timur. Dengan diadakannya program peningkatan kualifikasi ini, baik Strata 1 (S1) maupun Strata 2 (S2), pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pendidikan dan setelah menyelesaikan jenjang yang dipilih dapat kembali ke madrasah masing-masing. Mereka dapat berperan secara aktif dalam mendidik anak-anak/santrinya. Lebih lanjut, secara umum

[214] Muhammad Syakroni, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah* (PT Arr rad Pratama, 2023), 136.

dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM) dan secara khusus dapat meningkatkan indeks pembangunan manusia Jawa Timur.[215] Pendidik dan tenaga kependidikan dapat memanfaatkan program Pemerintah Provinsi Jawa Timur ini dengan semaksimal mungkin demi kemajuan Madrasah Diniyahnya.

[215] "Gubernur Khofifah Beri Kuliah Umum bagi Penerima Beasiswa Guru Madrasah Diniyah," Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur, accessed March 26, 2023, https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/gubernur-khofifah-beri-kuliah-umum-bagi-penerima-beasiswa-guru-madrasah-diniyah.

BAB VI
IMPLIKASI KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. Paparan Data

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di sebuah lembaga pendidikan hendaknya mempunyai aspek-aspek kompetensi yang dapat digunakan sebagai bekal dalam memimpin dan mengelola madrasah yang dibawahinya. Salah satu aspek kompetensi tersebut adalah kompetensi manajerial. Adanya kompetensi manajerial yang memadai pada diri seorang kepala madrasah akan lebih memudahkannya dalam mengelola segala sumber daya yang dimiliki madrasah. Kompetensi manajerial kepala madrasah yang baik juga dapat meminimalisir problem-problem yang ada di madrasah. Dengan demikian, tujuan yang telah ditetapkan madrasah juga akan dapat tercapai dengan mudah.

Penerapan/pelaksanaan program-program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, selain memiliki faktor pendukung, juga memiliki faktor penghambat

atau kendala. Adapun faktor pendukung pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah sebagaimana disampaikan oleh ketua Madin, Bapak Anwar yaitu:[216]

> Yang menjadi, ya yang jelas adanya *support* (dukungan) dari kepengurusan terkait, termasuk dari pengasuh, dari yayasan, dan juga termasuk *nopo niku* (apa itu) motivasi dari, dari pribadi sendiri. Artinya, kami selaku Kepala Madrasah tentunya manjadi tambah semangat, *himmahnya* (semangatnya) tambah besar.

Pernyataan senada juga disampaikan oleh sekretaris Madin.[217] Beliau menyatakan bahwa diantara yang menjadi daya dukung dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah semangat para pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengikuti program-program pengembangan yang dilaksanakan oleh madrasah. Selain itu, juga adanya motiasi-motivasi yang selalu diberikan oleh para pengurus Madin kepada para pendidik dan tenaga kependidikan.

---

[216] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Khoirul Anwar Nomor 05/W/17-XII/2022.

[217] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

Bapak Devit pun memberi penjelasan yang serupa mengenai faktor pendukung dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Beliau menjelaskan bahwa:[218]

> Yang menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah adalah adanya semangat dari para pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas diri. Selain hal tersebut, sebagai faktor pendukung juga yaitu adanya pandangan terhadap madrasah lain yang lebih maju. Dengan adanya kemajuan yang tampak pada madrasah lain menjadikan semangat para pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengikuti pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

Ketiga pendapat mengenai faktor pendukung dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan diperkuat oleh pendapat Bapak Ibnu.[219] Beliau menyatakan bahwa yang menjadi daya dukung dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah dari berbagai pihak. *Pertama* adalah dari

---

[218] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

[219] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

pihak pribadi pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. *Kedua* dari lembaga. *Ketiga* dari pengurus/yayasan. Dan *keempat* dari *dzurriyyah* (keluarga pendiri madrasah).

Selain adanya faktor pendukung dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, ada juga yang menjadi faktor penghambat atau kendala. Pendapat pertama disampaikan oleh Bapak ketua Madin. Beliau menyatakan bahwa:[220]

> Kalau kendala-kendala ini ya tetap ada. Jadi, seperti halnya dewan guru yang kurang kooperatif dalam arti ya meliputi mungkin agak dalam bahasanya *karepe dewe* (semaunya sendiri) istilahnya kurang disiplin, *nggih* (ya) kadang *nopo niku* (apa itu) mintanya aku kok jamnya segini-segini, kok *gak* (tidak) segini, *nggih* (ya) ada. Kalau dari segi biaya *insyaAllah* tidak ada. Dalam arti kita ya mengelola keuangan dari pemasukan yang ada ini *insyaAllah alhamdulillah* cukup istilahnya. Kalau SPP membayar setiap bulannya nominalnya sepuluh ribu. Itu setiap semester kita sampaikan, kita rekap. Bagi yang tidak, belum lunas atau memiliki tunggakan tidak diizinkan ikut semester. Jadi, otomatis nanti setiap semester itu 99% itu sudah membayar semua. Ada subsidi silang dari yayasan.

[220] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Khoirul Anwar Nomor 05/W/17-XII/2022.

Pendapat yang senada namun agak kontradiktif mengenai hal yang menjadi kendala dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan juga dijelaskan oleh Bapak Rojud selaku sekretaris Madin, yaitu:[221]

> Kalau kendala yang berarti tidak ada. Kalau seperti pengawasan, studi banding biasanya kan membahas tentang kemajuan-kemajuan pendidikan. Namun, karena pembinaan ini diantara dananya diambilkan dari *syahriyah* santri, maka ketika ada yang terlambat membayar atau bahkan tidak membayar, maka ini menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan pengembangan guru dan tenaga kependidikan.

Pernyataan serupa tentang kendala dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan juga dinyatakan oleh Bapak Ibnu. Pernyataan tersebut menyatakan bahwa:[222]

> *Kendalane niku saking* (kendalanya itu dari) tim pengawas dan tim pengembang *niku* (itu) belum banyak. Jadi, untuk yang terjun ke lapangan *niku* (itu)

---

[221] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022.

[222] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022.

> baru Pak Rojud *mawon.* Untuk yang memberi nilai *ngoten niku* (seperti itu) masih kurang. Sedangkan untuk mendapatkan penilaian *ndalem* (pihak keluarga) juga butuh ada yang laporan. Untuk tenaga pelapor *niku* (itu) masih kurang. Kendalanya *malih teng* (lagi pada) transportasi yang jauh dari rumah guru ke sini. Terus terkadang *kan* (itu) guru kebanyakan dari desa, *buk.* Ada yang rumahnya jauh. Jadi kadang ada yang datangnya telat. Terus *repot-repot ten griyo* (kesibukan-kesibukan di rumah). Guru *nggih gadah repote piyambak-piyambak ngoten* (juga memiliki kesibukan masing-masing begitu).

Pernyataan-pernyataan mengenai kendala dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan tersebut dikuatkan oleh gagasan Bapak Devit.[223] Beliau mengungkapkan bahwa yang menjadi kendala dalam pelaksanaan program-program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah waktu masuk. Menurut beliau, misalnya, pendidik yang dijadwalkan masuk jam sekian, namun masih juga datang tidak tepat waktu/terlambat. Hal tersebut dikarenakan adanya jarak yang agak jauh antara rumah dan madrasah. Hal ini mengakibatkan target penyampaian

[223] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

materi dalam satu tahun yang seharusnya sudah khatam (selesai) tidak dapat tercapai. Selain itu, yang termasuk kendala pula adalah adanya beberapa pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang mendukung (tidak hadir) saat diadakannya musyawarah.

Berdasarkan apa yang disampaikan oleh Ketua dan Sekretaris Madin terdapat sedikit perbedaan. Ketua Madin menyampaikan bahwa diantara yang menjadi kendala dalam pelaksanaan program-program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang kooperatif atau dalam istilahnya semaunya sendiri. Adapun dari segi biaya tidak menjadi kendala, karena sebagai salah satu syarat santri dapat mengikuti ujian adalah lunas biaya SPP. Sedangkan menurut Bapak Rojud selaku sekretaris Madin, biaya menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan bahwa sebagian biaya pelaksnaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah bersumber dari SPP santri. Jadi, ketika

ada yang belum lunas atau masih memiliki tunggakan SPP, maka dapat menghambat pelaksanaan program tersebut.

Pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah dapat memberikan dampak pada beberapa kalangan. Ketua Madin, Bapak Anwar menyampaikan mengenai dampak dari pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan ini, bahwa:[224]

> Dampak dari pelaksanaan program-program/kegiatan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah adalah *pertama* bagi pendidik dan tenaga kependidikan, mereka mampu, mampu menguasai tugasnya sebagai pendidik dengan baik sehingga kegiatan belajar mengajar menjadi efektif. Selain itu, tenaga pendidik juga menjadi inovatif dalam mengembangkan metode belajar. *Kedua,* bagi kepala madrasah dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi peningkatan profesionalitas kinerja guru. *Ketiga*, bagi madrasah secara umum dapat menjadikan madrasah menjadi madrasah yang unggul dan berkompeten serta kegiatan belajar mengajar yang baik, efektif, dan inovatif. Dengan adanya program-program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan menjadikan kualitas madrasah semakin unggul dan

[224] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Khoirul Anwar Nomor 07/W/01-II/2023.

maju, mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lain dengan baik.

Selanjutnya, Bapak Rojud memberikan pemaparan mengenai dampak dari pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.[225] Pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah dapat memberi dampak pada tiga komponen. Komponen *pertama* yaitu guru/pendidik dan tenaga kependidikan, yakni guru menjadi lebih bersemangat dalam mengajar dan begitu juga dengan tendik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ini dapat terlihat terutama pada saat setelah diadakan studi banding. Dengan studi banding, pendidik dan tenaga kependidikan memperoleh ilmu-ilmu baru yang dapat diterapkan di madrasah. Selain itu, supervisi kepala madrasah juga memberi kontribusi terhadap peningkatan kedisiplinan para pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan menjadi lebih perhatian terhadap kedatangan mereka di madrasah.

[225] "Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 08/W/1-II/2023."

Berikutnya, bapak Devit memberi penguatan terhadap dampak dari pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Beliau mengungkapkan bahwa:[226]

> Dampak dari program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan *niku* (itu) guru menjadi lebih disiplin, terutama saksampune (setelah) diadakan pembinaan oleh pengasuh atau *ndalem* (pihak pendiri madrasah). Guru juga terlihat bersemangat dalam mengajar. Para santri *ugi* (juga) menjadi lebih antusias dalam mengikuti KBM (Kegiatan Belajar Mengajar). *Nopo malih* (apa lagi) sak bakdane (setelah) studi banding, guru-guru lebih inovatif dalam mengajar. Mereka merasa tertantang untuk menerapkan hal-hal baru dari apa yang beliau-beliau peroleh pada saat studi banding. *Kanti meniko* (dengan begitu), kualitas pembelajaran dapat meningkat sehingga kualitas madrasah juga dapat meningkat dan mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lain dengan baik.

Lebih lanjut, Bapak Ibnu menambahkan mengenai dampak dari pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Bahwa dampak *pertama* dapat dilihat pada pendidik dan tenaga kependidikan yang lebih tepat waktu

---

[226] Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022.

saat hadir di madrasah. Jam kosong hampir tidak ada atau dapat ditekan. Ini merupakan dampak dari adanya pembinaan/bimbingan dari pengasuh yang dapat membangkitkan *ghirah* (semangat) para guru dan juga tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, baik mengajar maupun tugas-tugas yang lain. Begitu juga dengan supervisi, supervisi dapat meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran. Guru dapat berkonsultasi dengan kepala madrasah perihal kesulitan-kesulitan saat KBM. Maka, permasalahan-permasalahan yang ada di kelas dapat terselesaikan dengan baik. *Kedua,* para santri juga lebih termotivasi dalam belajar atau mengikuti KBM. Terlebih lagi, jika ada hal-hal baru atau metode baru yang disampaikan oleh guru dalam mengajar. Oleh karena itu, prestasi santri juga bisa dikatakan meningkat. Dan yang *ketiga,* kualitas madrasah juga dapat ditingkatkan. Artinya madrasah mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lain dengan baik.

B. Analisis Data

Globalisasi menuntut adanya persaingan yang tak terelakkan antar lembaga pendidikan, baik lembaga formal maupun non formal seperti halnya Madrasah Diniyah. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan harus memiliki kemahiran-kemahiran dan inovasi-inovasi yang cemerlang untuk memajukan serta meningkatkan kualitas madrasahnya. Kepiawaian dan kecakapan kepala madrasah dalam mengelola segala sumber daya madrasah termasuk di dalamnya adalah mengelola serta mengembangkan potensi pendidik dan tenaga kependidikan sangat memiliki implikasi yang positif terhadap kualitas pendidikan.

Kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam memimpin sebuah madrasah. Dengan kompetensi manajerial yang memadai, kepala madrasah dapat dengan mudah mengelola sekolah yang dipimpinnya. Termasuk cara menguatkan kompetensi manajerial kepala madrasah adalah dengan melakukan perencanaan, pengelolaan, pendayagunaan, pengembangan, serta pengontrolan terhadap

segala sumber daya madrasah yang di dalamnya meliputi SDM. Dalam hal ini terfokus pada pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

Kemahiran kepala madrasah dalam kompetensi manajerial menjadi hal yang vital. Ini disebabkan karena akhir-akhir ini, madrasah dihadapkan pada tantangan-tantangan dari adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju dan tidak dapat dihindarkan. Kepala madrasah harus mampu mengelola, baik murid/santri maupun pendidik dan tenaga kependidikan dengan baik agar tidak terlena dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi pada era yang serba digital. Pengelolaan dan pelaksanaan beberapa program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang tepat dapat diterapkan oleh kepala madrasah. Dengan demikian, dapat tercipta proses serta hasil pendidikan yang bermutu.

Kepala Madin Al Amiriyah telah melaksanakan kompetensi manajerialnya dengan baik. Hal ini terbukti salah satunya dengan adanya pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan serta dilaksanakannya program-program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Meski

dalam penerapan program-program pengembangan tersebut selain terdapat faktor-faktor yang mendukung juga terdapat beberapa hambatan yang ditemui.

Ada tiga hal/faktor pendukung dalam penerapan/pelaksanaan kompetensi manajerial kepala Madin Al Amiriyah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Faktor pendukung *pertama* yaitu adanya *support* (dukungan) dari pihak pengurus Madin yang meliputi dewan pengasuh Madin serta pihak yayasan. Mereka merupakan sosok yang difigurkan, baik oleh santri maupun pendidik dan tenaga kependidikan yang menduduki kedudukan yang tinggi secara struktural serta memiliki kontribusi/andil yang sangat penting dalam pengembangan dan kemajuan Madin Al Amiriyah. Dengan begitu, keberadaan dan *support*/dukungan dari dewan pengasuh dan yayasan menjadi salah satu faktor yang dapat memperlancar pelaksanaan program-program madrasah, tak terkecuali adalah dalam pelaksanaan kompetensi manajerial kepala Madin dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

Faktor pendukung yang *kedua* adalah adanya dukungan dari lembaga/madrasah. Madrasah sebagai tempat mengabdi pendidik dan tenaga kependidikan sudah seharusnya memberikan dukungan dengan memberikan kesempatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan dirinya. Dukungan tersebut adalah dengan memfasilitasi pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan bimbingan-bimbingan, pelatihan, studi banding, dan studi lanjut. Pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompeten dan terampil dapat membantu madrasah mencapai visi dan misi yang telah dicanangkan dengan lebih mudah.

Faktor pendukung yang *ketiga* adalah adanya motivasi yang tumbuh dari dalam pibadi masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Motivasi diri sangat dibutuhkan supaya diri semakin bersemangat dalam melalui tahapan pengembangan diri. Dengan adanya kemauan serta kesadaran diri yang tinggi untuk selalu dan terus berkembang dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki, pendidik dan tenaga kependidikan dapat memunculkan komitmen dan

keterbukaan dengan adanya perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan zaman. Selain itu, motivasi diri dapat memunculkan antusiasme dalam bekerja sehingga daya produksi kerja tumbuh dan meningkat.

Motivasi diri pendidik dan tenaga kependidikan, selain semangat untuk terus berkembang terutama dalam peningkatan kompetensi yaitu adanya pandangan terhadap madrasah lain yang lebih maju. Dengan adanya kemajuan yang terlihat pada Madrasah-madrasah Diniyah lain juga menjadi motivasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk terus meng*update* (memperbarui) segala sesuatunya sehingga mampu bersaing dengan baik. Dalam hal ini, motivasi diri dapat diartikan sebagai bentuk kesadaran diri untuk meningkatkan kualitas kerja dan memberi kontribusi yang lebih terhadap madrasah.

Kesadaran diri atau motivasi diri sangat penting untuk dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan program-progam pengembangan diri. Adanya motivasi dalam diri dapat memantapkan ambisi terutama dalam berkhidmah di madrasah. Motivasi diri pendidik dan tenaga kependidikan dapat memaksimalkan setiap kompetensi yang

dimiliki agar mampu bersaing serta bertahan baik dalam dunia kerja (madrasah) maupun di masyarakat. Dengan demikian. pendidik dan tenaga kependidikan mampu menjadi pribadi-pribadi yang tangguh dan selalu siap akan adanya perubahan-perubahan.

Adapun selain faktor pendukung dalam penerapan/pelaksanaan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan juga terdapat faktor penghambat. Terdapat empat faktor penghambat dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah. Faktor penghambat *pertama* yaitu adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang kooperatif terhadap pelaksanaan program-program pengembangan yang dilaksanakan oleh madrasah. Para pendidik dan tenaga kependidikan yang demikian tersebut dapat diistilahkan dengan semaunya sendiri. Mereka kurang atau bahkan tidak responsif terhadap program-program pengembangan yang sudah dicanangkan oleh madrasah.

Faktor penghambat *kedua* yaitu dari segi/tingkat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang/belum maksimal. Keterlambatan atau kurang disiplinnya pendidik dan tenaga kepndidikan ini salah satunya adalah jarak yang jauh antara rumah dan madrasah. Pendidik atau tenaga kependidikan yang rumahnya jauh dari madrasah kadang terlambat tiba di madrasah. Selain itu, karena pendidik dan tenaga kependidikan ini orang desa, mereka memiliki kesibukan-kesibukan musiman seperti halnya seorang petani. Mereka disibukkan dengan masa tanam, mengurus tanaman, dan juga masa panen. Pada saat-saat tersebut, mereka sering datang terlambat atau bahkan tidak masuk madrasah.

Faktor penghambat *ketiga* yaitu dari segi biaya. Pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan sebagian dananya adalah bersumber dari *syahriyah* (uang bulanan) siswa. Jika ada siswa yang belum membayar uang bulanan dalam jumlah besar, maka akan dapat menghambat pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan meski tidak pada semua program. Utamanya seperti pada pelaksanaan studi banding. Kondisi ini

sesuai dengan pernyataan bahwa diantara komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan adalah biaya. Keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan poses belajar mengajar di sekolah bersama koomponen lain.[227] Disadari atau tidak bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah memerlukan adanya biaya agar terlaksana dengan baik.

Faktor penghambat *keempat* yaitu masih minimnya anggota yang ditunjuk sebagai tim pengembang. Tim pengembang yang dimaksud meliputi juga tim yang ditunjuk sebagai pengawas. Dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, terutama dalam program pengawasan masih sangat minim personilnya. Ketua Madin hanya dibantu oleh sekretaris Madin untuk melaksanakan pengawasan (supervisi) ke kelas-kelas yang jumlahnya ada delapan belas kelas. Tentu saja ini menjadi kurang maksimal. Khususnya dalam supervisi atau pengawasan harian. Padahal, seorang supervisor harus dapat memastikan bahwa kinerja orang-orang yang di bawah pengawasannya harus sesuai

[227] A. Rusdiana, dkk., *Mengelola Madrasah Kontemporer* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2022), 311.

dengan target yang telah ditetapkan. Selain itu, seorang supervisor juga harus mampu membangun semangat kerja yang tinggi dan mampu menjaga keharmonisan diantara para pendidik dan tenaga kependidikan.[228] Oleh karena itu, kurangnya personil sebagai tim pengawas/supervisor dapat menjadi penghambat dalam pelaksanaan program pengawasan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah.

Sebuah lembaga pendidikan, tidak terlepas Madrasah Diniyah (Madin) mutlak menerapkan berbagai manajemen. Salah satunya adalah manajemn kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Dari serangkaian program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang telah diterapkan oleh Madin Al Amiriyah telah memberikan dampak pada berbagai segmen, yaitu bagi santri, pendidik dan tenaga kependidikan, kepala madrasah, dan madrasah secara umum.

Dampak *pertama* adalah bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah dapat membekali pendidik

[228] Sudewi, dkk., *Dasar Manajemen* (Pekalongan: PT Nasya Expanding Manangement, 2022), 76.

dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasanya. Mereka mampu menguasai tugasnya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan dengan baik. Dengan pembinaan oleh kepala madrasah dan juga dewan pengasuh, pendidik dan tenaga kependidikan mampu mengenali hambatan-hambatan baik dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya. Oleh karenya, mereka mampu meningkatkan kompetensinya dalam bertugas. Selain itu, pemberian pembinaan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru sekaligus meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru.[229] Dengan kata lain, pendidik utamanya dapat lebih berinovasi dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, begitu pula dengan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Pelaksanaan progam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan juga dapat meningkatakan motovasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Diantaranya, dengan pelaksanaan studi banding di tempat baru/di luar madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan dapat menemukan hal-hal

[229] Rifma, *Optimalisasi Pemninaan Kompetensi Pedagogik Guru* (Jakarta: Kencana, n.d.), 144.

baru yang belum mereka aplikasikan di madrasah. Oleh karenanya, penidik dan tenaga kependidikan merasa tertantang dan termotivasi untuk menerapkannya di Madin Al Amiriyah. Mereka berharap madrasah dapat lebih maju dengan adanya inovasi-inovasi yang diterapkan.

Dampak lain dari pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan bagi mereka sendiri adalah meningkatnya kesiapan/kecenderungan pendidik dan tenaga kependidikan dalam meneyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini dapat diistilahkan dengan meningkatnya kepercayaan diri pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagai pendidik, khsusnya guru, kepribadian yang harus ada pada dirinya adalah sikap optimis. Sikap ini penting dimiliki karena dapat menunjang keberhasilan dalam proses belajar.[230] Dengan kemampuan tersebut tentu akan memberi keyakinan yang kuat pada diri pendidik dan tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

[230] Ahmad Fahrudin, *Menjadi Guru Super* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2019), 11.

Selanjutnya, kedisiplinan para pendidik dan tenaga kependidikan juga meningkat. Dengan adanya program pengawasan atau supervisi harian yang lebih terfokus pada ketepatan kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan menjadikan mereka lebih disiplin dan tepat waktu dalam masuk ke kelas sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan. Kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan adalah satu dari beberapa faktor penting dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Kedisiplinan yang tinggi dapat mendukung kelancaran seluruh kegiatan sekolah. Peserta didik pun dapat belajar untuk membiasakan diri dalam berperilaku yang positif dan dapat memberi manfaat, baik bagi diri maupun lingkungannya.[231] Kedisiplinan dapat memberi kontribusi dalam keberhasilan pencapaian tujuan madrasah. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa loyalitas pendidik dan tenaga kependidikan terhadap Madrasah dapat dibuktikan.

Dampak *kedua* adalah bagi santri. Dengan meningkatnya kompetensi yang dimiliki pendidik dan tenaga kpendidikan maka mereka mampu mengelola proses

[231] Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan, Aplikasi, Strategi,dan Inovasi* (Jakarta, 2018), 41.

pembelajaran santri dengan baik. Pendidik dan tenaga kependidikan mampu membuat perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran serta mampu mengembangkan potensi yang dimiliki oleh santri. Hal ini menjadikan para santri lebih termotivasi dalam mengikuti kegiatan belajar dan mengajar di kelas. Motivasi dalam belajar yang baik sangat memungkinkan bagi santri untuk mendapat hasil belajar yang baik pula. "Saat ada motivasi tertentu, seseorang menjadi terdorong untuk melakukan hal tertentu."[232] Semakin tinggi motivasi belajar yang dimiliki santri, maka semakin sering usaha yang dilakukan, maka hasil belajar yang diperoleh juga semakin tinggi. Dengan kata lain, dengan motivasi yang tinggi dalam belajar maka prestasi santri pun juga meningkat.

Dampak *ketiga* adalah bagi madrasah secara umum. Dengan dilaksanakannya program pengembangan bagi pendidik dan tenaga kependidikan, kualitas madrasah menjadi semakin unggul dan maju. Hal ini tentu saja merupakan imbas dari meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang juga berdampak pada kualitas

[232] Trygu, *Teori Motivasi Abraham H. Maslow dan Implikasinya dalam Belajar Matematika* (Guepedia, n.d.), 41.

pembelajaran. Selanjutnya, pembelajaran yang baik memberi dampak pada prestasi belajar santri. Santri-santri yang selalu mendapat motivasi untuk terus belajar terdorong untuk melakukan peningkatan dalam prestasinya. Hal ini dapat dilihat dari hasil PORSADIN, baik tingkat kabupaten maupun provinsi. Madin Al Amiriyah menjadi pemenang sebagai juara umum dalam PORSADIN tingkat kabupaten pada tahun 2022.

Mutu madrasah diantaranya juga ditentukan oleh adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional. Salah satu indikator dari hal tersebut adalah adanya kualitas proses serta hasil belajar peserta didik/santri. Kualitas tersebut dapat terwujud dengan adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompeten. Kompetensi mereka dapat terwujud dengan mengikuti program-program pengembangan seperti halnya pembinaan, pelatiahan, studi banding, dan studi lanjut. “Pengembangan kapasitas, kompetensi, dan peningkatan kinerja guru harus menjadi salah satu prioritas dalam rangka pencapaian mutu madrasah, melalui program-program pelatihan dan pendidikan kompetensi guru secara kontinyu dan

berkesinambungan."[233] Dengan demikian, mutu madrasah dapat terwujud dengan adanya program-program pengembangan bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Hal tersebut merupakan bentuk layanan prima upaya dalam memenuhi kepuasan pelanggan.[234] Layanan prima terhadap santri dan wali santri dapat menjaga kepercayaan mereka terhadap madrasah.

C. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Pendidik dan tenaga kependidikan adalah bagian penting dalam proses pelaksanaan pendidikan. Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi madrasah harus mampu mengelola pendidik dan tenaga kependidikan dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan. Untuk itu, kepala Madin Al Amiriyah melaksanakan beberapa program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaannya,

---

[233] Abdul Basit, *Recovery Mutu Madrasah* (Malang: Intelegensia Madia, 2022), 150.

[234] Rifqi Nashrul Fuad Amrulloh dan Ahmadi, "Mutu Layanan Pendidikan Madrasah (Penelitian Pelayanan Terpadu Satu Pintu di MTsN 1 Ponorogo)," *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (November 9, 2022): 37, https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i02.1210.

selain ditemui beberapa faktor pendukung, ada pula beberapa faktor yang menjadi kendala.

Pendukung pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah ada yang berasal dari luar (faktor eksternal) dan ada yang dari dalam (internal). Faktor pendukung eksternalnya adalah adanya dukungan dari pengurus dan dukungan dari lembaga. Sedangkan faktor pendukung internalnya adalah adanya motivasi dari pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Lembanga sebagai penyelenggara program pengembangan secara tidak langsung terbukti memberi dukungan terhadap adanya program pengembangan, terutama kepala Madin. Lebih lanjut, pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki motivasi tentu akan antusias dalam mengikuti berbagai program pengembangan untuk pengembangan penegetahuan, keterampilan, dan kompetensi-kompetensi lainnya. Pada hakikatnya, motivasi merupakan dorongan/kekuatan untuk melakukan sesuatu.[235] Maka dari itu, dengan adanya motivasi

[235] Didi Pianda, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Sekolah* (Sukabumi: CV Jejak, n.d.), 62.

pendidik dan tenaga kependidikan akan semangat dalam mengikuti program-program pengembangan.

Pelaksanaan prgram pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah menemui beberapa hambatan. Hambatan-hambatan tersebut selain faktor dari dalam (internal) juga dari luar (eksternal). Faktor dari dalam adalah dari faktor internal diri pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Faktor internal tersebut adalah kurang kooperatif dan responsifnya pendidik dan tenaga kependidikan dengan adanya program-program pengembangan yang telah dicanangkan oleh kepala madrasah. Bahkan, dapat dikatakan bahwa mereka cenderung semaunya sendiri. Terutama dalam pelaksanaan supervisi. Guru banyak yang tidak siap sehingga supervisi tidak terlaksana.

Selanjutnya, kurang disiplinnya pendidik dan tenaga kependidikan. Beberapa dari mereka datang tidak tepat waktu yang disebabkan jauhnya jarak antara rumah dan madrasah. Sebab lain juga adalah karena sebagain mereka adalah penduduk desa yang berprofesi sebagai petani, kadang memiliki kesibukan tertentu seperti halnya musim tanam,

panen, dan lain-lain. Kedua kendala tersebut sesuai dengan pernyataan yang menyatakan bahwa termasuk kendala dalam supervisi adalah kompleksnya tugas manajerial kepala madrasah, kurangnya persiapan guru yang akan disupervisi, terbatasnya sarpras, dan kurangnya kedisiplinan pendidik.[236] Kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan menjadi point yang harus diperhatikan agar program-program madrasah dapat terlaksana dengan maksimal.

Adapun faktor eksternal yang menjadi penghambat/kendala dalam pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah kurangnya ketersedian dana. Dana pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan sebagian berasal dari uang *syahriyah* (bulanan) siswa. Adanya siswa yang belum/tidak membayar uang bulanan dalam jumlah besar tentu akan menjadi kendala dalam pelaksanaan program pengembangan, utamanya jika akan dilaksanakan studi banding. Hal ini sebagaimana pernyataan yang menyatakan bahwa kendala-kendala dalam supervisi akademik adalah

[236] Cucun Sunaengsih, *Pengelolaan Pendidikan* (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017), 85.

keterbatasan waktu kepala madrasah, kurangnya supervisi oleh pengawas, dan kurangnya dana.[237] Maka, ketersediaan dana yang cukup akan sangat menunjang terlaksananya kegiatan.

Kendala eksternal selanjutnya adalah masih minimnya tim pengembang. Dalam pelaksanaannya, program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah dilaksanakan oleh tim yang hanya terdiri dari ketua Madin dan sekretris Madin. Sedangkan, pendidik dan tenaga pendidikannya ada lima puluh sembilan. Tentu saja ini jumlah yang cukup besar jika dibandingkan dengan jumlah tim yang hanya 2. Sehingga kunjungan kelas tidak terlaksana secara rutin.[238] Untuk itu, kunjungan kelas tidak dapat berjalan secara merata.

Ada tiga elemen yang terdampak dari pelaksanaan program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan,

---

[237] Kristina Syahreza, "Supervisi Akademik sebagai Sarana Peningkatan Kinerja Guru Sosiologi dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)," *Dimensia: Jurnal Kajian Sosiologi* 4, no. 1 (2010), https://doi.org/10.21831/dimensia.v4i1.3427.

[238] Awaluddin Sitorus dan Siti Kholipah, *Supervisi Pendidikan* (Lampung: CV Perahu Litera Group, 2018), 121.

santri, dan madrasah. *Pertama*, program pengembangan dapat meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Diantara indikatornya adalah supervisi oleh kepala madrasah. Supervisi mampu mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pendidikan. Tentunya dapat pula ditemukan solusinya. Begitu pula dengan musyawarah dan pembinaan. Musyawarah dan pembinaan merupakan ajang *sharing/*bertukar pengalaman sehingga diperoleh solusi-solusi terhadap kendala-kendala yang ditemui. Hal ini selaras dengan pernyataan yang menjelaskan bahwa dampak pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru adalah mampu mendorong, memelihara, serta meningkatkan kompetensi guru dalam menyelesaikan berbagai permasalahan pendidikan yang dihadapinya.[239] Dengan berbagai masukan-masukan dalam pelaksanaan program pengembangan yang diikutinya, pendidik dan tenaga kependidikan dapat meningkatkan kompetensinya seiring dengan perkembangan ilmu penegetahuan dan teknologi.

[239] Wawan Karsiwan, *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru* (Indonesia Emas Group, 2022), 45.

Kedua, program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan oleh kepala Madin Al Amiriyah dapat meningkatkan prestasi belajar santri. Meningkatnya prestasi belajar santri diawali dengan meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengelola pelaksanaan/proses pendidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan mampu mengelola proses pendidikan dengan baik, santri menjadi termotivasi untuk mengikuti pembelajaran dan belajar. Tingginya semangat dan motivasi belajar santri berakibat pada hasil belajarnya yang juga tinggi/meningkat. Dan, pengembangan guru yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan memiliki dampak terhadap hasil belajar peserta didik, yakni meningkatnya kualitas hasil belajar peserta didik.[240] Karena diantara tujuan pendidikan secara operasional adalah untuk mengembangkan potensi siswa sehingga menjadi insan yang bertakwa, berkarakter mulia, sehat, mandiri, berilmu, kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab.[241] Tujuan-

[240] Ibid.

[241] Septeria Hariyani dan Aksin, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Takeran," *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 01 (June 13, 2022): 201, https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i01.478.

tujuan tersebut dapat diwujudkan dengan salah satu indikatornya prestasi santri yang baik.

Ketiga, program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan oleh kepala Madin Al Amiriyah dapat meningkatkan mutu madrasah. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah santri pada setiap tahunnya. Lebih lanjut, diperolehnya juara umum pada kegiatan PORSADIN (Pekan Olahraga dan Seni antar Diniyah) tingkat Kabupaten pada tahun 2022.[242] Madrasah mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lain di tengah perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Semua ini berawal dari meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang selanjutnya berimbas pada meningkatnya prestasi belajar santri. Dan pada muaranya dapat meningkatkan mutu/kualitasa madrasah. Kondisi ini didukung oleh pernyataan yang menerangkan bahwa dalam pencapaian mutu madrasah, program pengembangan kompetensi, kapasitas dan

[242] Danu Setiawan, "Tutup Porsadin III Tahun 2022, Bupati Madiun Tegaskan Indonesia Butuh Generasi Santri," *Harian Bhirawa Online* (blog), August 14, 2022, https://www.harianbhirawa.co.id/tutup-porsadin-iii-tahun-2022-bupati-madiun-tegaskan-indonesia-butuh-generasi-santri/.

peningkatan kinerja pendidik harus menjadi salah satu hal yang diutamakan melalui program-program *workshop/*pelatihan serta pendidikan kompetensi guru secara berkelanjutan (kontinyu).[243] Maka dari itu, agar mutu madrasah dapat terus ditingkatkan, kepala madrasah harus selalu memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan untuk aktif dalam setiap progam pengembangan yang telah dicanangkan oleh madrasah.

[243] Basit, *Recovery Mutu Madrasah*, 150.

BAB VII
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian pada penelitian ini, ada tiga hal yang dapat ditarik kesimpulan yaitu tentang perencanaan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, dan implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun. Ada beberapa hal dalam perencanaan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, pengadaan/rekrutmen, penempatan dan penugasan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja.

Pertama, perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan melakukan pemetaan santri pada awal tahun ajaran. Santri dikelompokkan ke dalam kelas-kelas sesuai dengan kemampuannya. Selain memetakan santri ke dalam kelas-kelas, kepala madrasah juga melakukan pendataan ulang terhadap keberadaan pendidik dan tenaga kependidikan. Karena mayoritas pendidik dan tenaga kependidikan adalah santri yang mondok di pondok pesantren Darussalam Mekar Agung dan ketika mereka *boyong* (pulang), maka jumlah pendidik atau tenaga kependidikan bisa berkurang. Kemudian, dari kelas-kelas yang sudah tersusun dibuat jadwal pelajarannya. Jika di kelas tersebut belum ada pengampu/gurunya, maka dapat dimasukkan dalam rencana pengadaan kebutuhan pendidik.

Kedua, rekrutmen/pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah dapat diambil dari tiga unsur, yaitu keluarga *ndalem* (keluarga pendidri pondok), masyarakat, dan alumni/santri Madin Al Amiriyah. Pendidik dan tenaga kependidikan yang berasal dari keluarga *ndalem* (keluarga pendidri pondok) dapat mengajar atau menjadi staf secara langsung dengan menyesuaikan jadwal mengajar yang

sudah ada. Pendidik dan tenaga kependidikan yang berasal dari luar dapat mengajukan lamaran baik bersifat lisan/langsung maupun secara tertulis. Adapun Pendidik dan tenaga kependidikan yang berasal dari santri adalah santri-santri yang sudah mondok lama di pondok pesantren Darussalam Mekar Agung dan bersekolah atau sudah menjadi alumni di Madin Al Amiriyah.

Ketiga, penempatan dan penugasan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah didasarkan pada kompetensi/kemampuan serta keterampilan yang dimiliki. Salah satu contohnya adalah jika seorang pendidik memiliki kemampuan mata pelajaran di bidang ilmu nahwu, maka beliau diberi tugas mengajar nahwu. Selain itu, juga didasarkan pada kekosongan jam. Bila masih ada jadwal yang belum terisi maka pendidik tersebut akan ditempatkan berdasar jam yang masih kosong. Dan, yang terakhir adalah berdasarkan usia. Pendidik yang masih muda ditempatkan di kelasa bawah seperti pada TPQ, Ibtida' kelas 1 dan kelas 2 mengingat mata pelajaran yang relatif masih ringan.

Keempat, penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah dilakukan oleh kepala

madrasah dan sekretaris madrasah. Penilaian kinerja ini bertujuan untuk menilai kedisiplinan, keaktifan, dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menerapkan kompetensi yang dimiliki dalam proses pendidikan. Kedisiplinan dan keaktifan pendidik dan tenaga kependidikan dicek setiap hari melalui daftar hadir. Selain itu, juga dilihat dari kelas yang diajar. Sekretaris Madin berkeliling/berkunjung ke kelas-kelas, adakah kelas yang belum ada gurunya/kosong. Beliau mengakumulasi kehadiran dan ketidakhadiran pendidik dan tenaga kependidikan berdasar hasil pengawasannya.

Kelima, kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah diberikan dalam bentuk gaji (*bisyarah)*. Gaji dihitung setiap kali hadir dan diakumulasi setiap bulannya. Namun, agar nominalnya terlihat lebih berarti, maka gaji diterimakan setiap semester sekali. Selain berupa uang, pendidik dan tenaga kependidikan juga menerima kompensasi berupa seragam setiap satu tahun sekali. Ada pula kompensasi berupa tunjangan saat menjabat sebagai struktural madrasah dan menjadi panitia ulangan. Terlebih lagi, pendidik dan tenaga

kependidikan juga mendapat tunjangan hari raya berupa bingkisan ketika hari raya Idul Fitri.

Dan *Keenam,* pemutusan hubungan. Pemutusan hubungan kerja pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah dilaksanakan berdasarkan beberapa hal. *Pertama* yaitu atas permintaan dari pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Pendidik dan tenaga kependidikan langsung menghadap ke pengasuh atau kepala Madin untuk mengundurkan diri. *Berikutnya* yaitu adanya perbedaan visi atau cara pandang maupun keilmuan dengan madrasah. Dan yang *terakhir* adalah karena ketidakpatuhan pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kebijakan-kebijakan madrasah yang sudah ditetapkan.

Selanjutnya, bentuk-bentuk kegiatan kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan ada enam. Kegiatan tersebut adalah supervisi kelas, forum musyawarah, pembinaan/bimbingan, pelatihan/*workshop*, studi banding, dan studi lanjut. *Pertama*, supervisi. Supervisi ini dibagi dalam dua bentuk, yaitu supervisi harian dan semester untuk meningkatkan kedisiplinan dan kompetensi. *Kedua*, musyawarah. Musyawarah dilaksanakan secara rutin lima kali

dalam satu tahun untuk menyampaikan permasalahan-permasalahan yang ditemui dan dialami selama proses pelaksanaan pendidikan. *Ketiga,* pembinaan/bimbingan. Pembinaan/bimbingan diberikan oleh pengasug dan kepala madrasah kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang masih mengalami kesulitan-kesulitan dalam bekerja seperti menyampaikan materi dan memberikan pemahaman kepada santri.

Keempat, pelatihan/*Workshop*. *Workshop*/pelatihan diikuti oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah ditunjuk oleh kepala madrasah sesuai dengan bidang/kompetensi mereka untuk *mengupdate* (memperbarui) berbagai informasi yang berhubungan dengan program-program yang bisa dimanfaatkan guna meningkatkan kompetensi. *Kelima,* studi banding. Studi Banding bertujuan untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan serta wawasan pendidik dan tenaga kependidikan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas diri dan lembaga. *Keenam,* studi lanjut. Studi lanjut di sini adalah program beasiswa yang sudah diikuti oleh Madin

Al Amiriyah adalah Program Peningkatan Kualifikasi Guru Madrasah Diniyah oleh pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Pelaksanaan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah terdapat faktor pendukung dan penghambat. Adapun faktor pendukungnya adalah adanya dukungan dari pengurus (pengasuh dan yayasan), dukungan dari lembaga, dan motivasi dari pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Sedangkan faktor penghambatnya adalah adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang koperatif, pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang disiplin, dan ketersediaan biaya.

Adapun implikasi dari pelaksanaan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah ada tiga. *Pertama*, meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan dapat berinovasi dalam melaksanakan tugasnya sehingga kompetensinya dapat ditingkatkan. *Kedua*, meningkatnya prestasi belajar siswa. Dengan meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, maka prestasi belajar santri

dapat meningkat. *Ketiga*, meningkatnya mutu madrasah. Hal ini merupakan imbas dari meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan serta meningkatnya prestasi santri.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka implikasi hasil penelitian ini diarahkan pada pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah Kebonsari Madiun melalui peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah. Kompetensi manajerial kepala madrasah di sini difokuskan pada pengelolaan guru dan staf (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam rangka mendayagunakan sumber daya manusia (SDM) secara optimal. Maka dari itu, Peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Kepala madarasah dianjurkan senantiasa untuk meningkatkan kompetensi manajerialnya terutama dalam pengelolaan/pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan Madin Al Amiriyah dengan memperhatikan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan program-program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

2. Pendidik dan tenaga kependidikan hendaknya berperan aktif dalam setiap pelaksanaan program pengembangan yang telah dicanangkan oleh madrasah sehingga mutu madrasah dapat senantiasa ditingkatkan.
3. Hasil penelitian ini hendaknya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk pelaksanaan prgram-program madrasah demi tercapainya tujuan madrasah dengan lebih optimal.
4. Peneliti-peneliti selanjutnya hendaknya dapat mengeksplorasi/melaksanakan penelitian terkait dengan tema atau problematika-problematika penelitian yang tidak terjangkau oleh Peneliti saat ini.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Adrianto, Sopan. *Peneroka Kepemimpinan Sekolah*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2019.

Almasri, M. Nazar. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Imlementasi dalam Pendidikan Islam." *Kutubkhanah* 19, no. 2 (January 23, 2017): 133–51. https://doi.org/10.24014/kutubkhanah.v19i2.2547.

Ambiya, Muhammad Said. *Manajemen Kepala Madrasah (Upaya Peningkatan Budaya Kerja)*. Yogyakarta: K Media, 2021.

Amin Sulistiono, Agus. *Pengelolaan Tenaga Kependidikan: Profesi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah*. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang, Kemendikbud, 2017.

Amka. *Manajemen dan Administrasi Sekolah*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2021.

Amrulloh, Rifqi Nashrul Fuad, dan Ahmadi Ahmadi. "Mutu Layanan Pendidikan Madrasah (Penelitian Pelayanan Terpadu Satu Pintu di MTsN 1 Ponorogo)." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (November 9, 2022): 29–44. https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i02.1210.

Ananda, Rusydi. *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018.

Ananda, Rusydi, dkk. *Inovasi Pendidikan: Melejitkan Potensi Teknologi dan Inovasi Pendidikan*. Medan: CV Widya Puspita, 2017.

Aparatur.com. "Tenaga Kependidikan." Accessed November 14, 2022. https://www.aparatur.com/2013/01/tenaga-kependidikan.html.

Azuar, Chairul. "Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Fungsi Guru di SMA Muhammadiyah 2 Medan." *Edu-Riligia: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam dan Keagamaan* 1, no. 2 (July 31, 2017). https://doi.org/10.47006/er.v1i2.896.

Basit, Abdul. *Recovery Mutu Madrasah*. Malang: Intelegensia Madia, 2022.

Buan, Yohana Afliani Ludo. *Guru dan Pendidikan Karakter : Sinergitas Peran Guru dalam Menanamkan Nilai-Nilai Pendidikan Karakter di Era Milenial*. Indramayu: Penerbit Adab, 2021.

Burhanuddin, Afid. "Pengelolaan Tenaga Pendidik/Kependidikan." *Afid Burhanuddin* (blog), February 6, 2014. https://afidburhanuddin.wordpress.com/2014/02/06/pengelolaan-pembinaan-dan-pengembangan-tenaga-pendidikkependidikan/.

Cecep. *Manajemen Supervisi Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

"Daftar UMR di Wilayah Jawa Timur Berlaku per 1 Januari 2023." Accessed May 21, 2023. https://money.kompas.com/read/2023/01/01/080000526/daftar-umr-di-wilayah-jawa-timur-berlaku-per-1-januari-2023.

Danumiharja, Mintarsih. *Profesi Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Deepublish, 2014.

Dewi, Safitri. *Menjadi Guru Profesional*. Riau: PT. Indragiri Dot Com., 2019.

Dimyati, Azima. *Pengembangan Profesi Guru*. Yogyakarta: CV Gre Publishing, 2019.

Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur. "Gubernur Khofifah Beri Kuliah Umum bagi Penerima Beasiswa Guru Madrasah Diniyah." Accessed March 26, 2023. https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/gubernur-khofifah-beri-kuliah-umum-bagi-penerima-beasiswa-guru-madrasah-diniyah.

Direktur Jendral Pendidikan Islam. *Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Takmiliyah*. Jakarta: Kementrian Agama RI Direktorat Pendidikan Islam, 2014.

Djaali. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2020.

Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.

"Dokumntasi Madin Alamiriyah," November 28, 2022.

Fahrudin, Ahmad. *Menjadi Guru Super*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2019.

———. *Menjadi Guru Super*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2021.

Febrianan, Rina. *Kompetensi Guru*. Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2019.

Gafur, Abdul. *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Strategi Meningkatkan Etos Kerja Guru Pendidikan Agama Islam*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2020.

Hafidulloh, dkk. *Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2020.

Hamzah Lubis, Amir. "Pendidikan Keimanan dan Pembentukan Kepribadian Muslim." *Jurnal Darul Ilmi* 04, no. 01 (2016).

Hariyani, Septeria, dan Aksin. "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Takeran." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 01 (June 13, 2022): 199–208. https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i01.478.

"Hasil Pencarian - KBBI Daring." Accessed November 14, 2022. https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/tenaga%20kependidikan.

Herman. "Pengembangan Model Pembinaan Disiplin yang Efektif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil." *Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian* 2, no. 2 (2008): 5.

Hidayat, Rais, Vicihayu Dyah M, dan Himmatul Ulya. "Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis." *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah* 4, no. 1 (March 30, 2019). https://doi.org/10.34125/kp.v4i1.394.

Indrawati, Desi. "Efektivitas Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu di SMA Negeri 4 Langsa." UIN Sumatera Utara, 2020.

Istikomaroh, Ines Eka, dan Sri Dwi Estiningrum. *Pengendalian Internal dalam Sistem Kompensasi*. Uwais Inspirasi Indonesia, 2022.

Karsiwan, Wawan. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru*. Indonesia Emas Group, 2022.

"Kemendikbud Ristek RI Nomor 209/P/2021 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi." Kemendikbud Ristek, 2021.

"Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 209/P/2021 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Pendididkan Dasar dan Menengah," 2021.

Komariyah, Laili, dkk. *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Abad 21*. Pidie: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021.

Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar | . | Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah." Accessed February 24, 2022.

Kompri. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana, 2017.

Kuncoro, Sigit, dan Nur Kolis. "Supervisi Kepala Sekolah dalam Rangka Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMAIT Al Huda Wonogiri." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 1, no. 02 (November 5, 2021): 47–57. https://doi.org/10.21154/excelencia.v1i02.197.

Kurnia, Tika, dan Sayan Suryana. "Implemantasi Fungsi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 2 Karawang." *al-fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (January 8, 2021): 119–26. https://doi.org/10.31958/jaf.v8i2.2471.

Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah," n.d.

"Lihat Lampiran Dokumen Nomor 01/D/28-XI/2022," n.d.

"Lihat Lampiran Dokumen Nomor 05/D/28-XI/2022," n.d.

"Lihat Lampiran Dokumen Nomor 06/D/28-XI/2022," n.d.

"Lihat Lampiran Observasi Nomor 02/O/21-XI/2022," 21 November Pukul 13.40 WIB.

Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Devit Eko Saputra Nomor 03/W/28-XI/2022, 28 November Pukul 14.19 WIB.

Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 04/W/28-XI/2022, 28 November 16.40 WIB.

Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Ibnu Bawahiril Arifin Nomor 09/W/11-V/2023, Mei Pukul 12.52 2023.

Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Khoirul Anwar Nomor 05/W/17-XII/2022, 17 Desember Pukul 09.43 WIB.

Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Khoirul Anwar Nomor 07/W/01-II/2023, 01 Februari Pukul 19.18 WIB.

Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sekretaris Madin Nomor 01/W/17-VI/2022, 17 Juni Pukul 14.30.

Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 02/W/21-XI/2022, 21 November Pukul 13.50 WIB.

"Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Sirojud Tholibin Nomor 08/W/1-II/2023," 01 Februari Pukul 19.18.

Luthfiyah, Muh Fitrah &. *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*. CV Jejak (Jejak Publisher), 2018.

Madiun, Redaksi Radar. "UMK Kabupaten Madiun 2023 Naik Rp 139 Ribu." Radar Madiun, November 30, 2022. https://radarmadiun.jawapos.com/berita-daerah/mejayan/30/11/2022/umk-kabupaten-madiun-2023-naik-rp-139-ribu/.

Mamik. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2015.

Marce, Susti, Syarwani Ahmad, dan Syaiful Eddy. "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Administrator dalam Peningkatan Kompetensi Guru." *Dawuh : Islamic Communication Journal* 1, no. 3 (November 14, 2020): 76–81. https://siducat.org/index.php/dawuh/article/view/138.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara," 2017.

Menteri Pendidikan Nasional. "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah." Menteri Pendidikan Nasional, 2007.

Miles, M. B., A. M. Huberman, dan J. Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage., 2014.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000.

M.Pd.I, Dr H. Masduki Duryat. *Pendidikan (Islam) dan Logika Interpretasi: Kebijakan, Problem dan Interpretasi Pendidikan di Indonesia*. Yogyakarta: K-Media, 2021.

Muhyadi. "Kualifikasi dan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah di Daerah Istimewa Yogyakarta." *Jurnal Pendidikan*, 1, 43, no. 1 (2013).

Mukri, Rusdiono, dan Maemunah Sa'diyah. "Manajemen SDM dalam Pendidikan Islam: Studi Kasus SDIT Insantama Leuwiliang." *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal* 3, no. 2 (June 25, 2021): 268–79. https://doi.org/10.47467/reslaj.v3i2.410.

Musfah, Jejen. *Manajemen Pendidikan, Aplikasi, Strategi, dan Inovasi*. Jakarta, 2018.

Nuraeni, Nuraeni. "Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 1 (July 1, 2019): 124–37. https://doi.org/10.24252/idaarah.v3i1.9792.

Panduan Penulisan Tesis. Ponorogo: Pascasarjana IAIN Ponorogo, 2021.

"Peraturan Daerah Kabupaten Magetan Nomor 2 Tahun 2018 tentang Pendidikan Nonformal Madrasah Diniyah." Pemerintah Kabupaten Magetan, 2018.

"Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru," 2007.

"Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah," 2008.

"Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah," n.d.

"Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.Pdf," n.d.

Pianda, Didi. *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Sekolah*. Sukabumi: CV Jejak, n.d.

Rahmi, Sri. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMA N 2 Lhoknga Aceh Besar." *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (December 18, 2019): 183–97. https://doi.org/10.14421/manageria.2019.42-01.

Rifma. *Optimalisasi Pemninaan Kompetensi Pedagogik Guru*. Jakarta: Kencana, n.d.

Rusdiana. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2015.

Rusdiana, A., dkk. *Mengelola Madrasah Kontemporer*. Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2022.

Rusdiana, A., Abdul Kodir. *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer*. Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2022.

Safitri, Dewi. *Menjadi Guru Profesional*. Riau: PT. Indragiri Dot Com., 2019.

Sahputra Napitupulu, Dedi. *Etika Profesi Guru Pendidikan Agama Islam*. Sukabumi: Haura Utama, 2020.

Said, Khaeruddin. *Pengembangan Profesi Guru pada Kurikulum 2013*. Riau: PT. Indragiri Dot Com., 2019.

Samudi, dkk. *Manajemen Pendidikan Islam: Teori dan Implementasi Pemanfaatan Teknologi Informasi*. Yogyakarta: CV Bintang Semesta Media, n.d.

Setiawan, Danu. "Tutup Porsadin III Tahun 2022, Bupati Madiun Tegaskan Indonesia Butuh Generasi Santri." *Harian Bhirawa Online* (blog), August 14, 2022. https://www.harianbhirawa.co.id/tutup-porsadin-iii-tahun-2022-bupati-madiun-tegaskan-indonesia-butuh-generasi-santri/.

Siahaan, Amirudin, dan Rahmat Hidayat. *Konsep-Konsep Keguruan dalam Pendidikan Islam*. Medan: LPPI, 2017.

Sidiq, Umar. *Etika dan Profesi Keguruan*. Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018.

———. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV Nata Karya, 2018.

Sidiq, Umar, dan Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV Nata Karya, 2021.

Sidiq, Umar, dan Moh. Miftahul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV Nata Karya, 2019.

Sitorus, Awaluddin, dan Siti Kholipah. *Supervisi Pendidikan*. Lampung: CV Perahu Litera Group, 2018.

Siyoto, Sandu, dan Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Sleman: Literasi Media Publishing, 2015.

Solihah. *Jurnal Pendiidkan Konvergensi*. Surakarta: CV Akademika, 2021.

Sudewi, dkk. *Dasar Manajemen*. Pekalongan: PT Nasya Expanding Manangement, 2022.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2018.

———. *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.

Sulistiyono, Joko. *Meningkatkan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah Melalui Supervisi dan Bimbingan Berkelanjutan*. Lombok Tengah: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Indonesia, 2022.

Sumitro. *Pengembangan Profesi Pengawas Pendidikan Agama Islam*, 2022.

Sunaengsih, Cucun. *Pengelolaan Pendidikan*. Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017.

Suparman. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru*. Uwais Inspirasi Indonesia, 2019.

Syahreza, Kristina. "Supervisi Akademik sebagai Sarana Peningkatan Kinerja Guru Sosiologi dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)." *Dimensia: Jurnal Kajian Sosiologi* 4, no. 1 (2010). https://doi.org/10.21831/dimensia.v4i1.3427.

Syakroni, Muhammad. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah*. PT Arr rad Pratama, 2023.

Tambuan, Toman Sony. *Glosarium Istilah Pemerintahan*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.

Triwiyanto, Teguh. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

Trygu. *Teori Motivasi Abraham H. Maslow dan Implikasinya dalam Belajar Matematika*. Guepedia, n.d.

"Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin dan Manajer Sekolah." Accessed March 27, 2022. https://www.mysch.id/blog/detail/126/tugas-dan-fungsi-kepala-sekolah-sebagai-pemimpin-dan-manajer.

"Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen," n.d.

"Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional," 2003.

"Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.Pdf," n.d.

Utami, Nisa Rahmaniyah, dkk. *Supervisi Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

Utomo, Sandi Aji. "Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru." *Educan : Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (February 20, 2017). https://doi.org/10.21111/educan.v1i1.1302.

Wahyuningsih, Sri. *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya*. Madura: UTM Press, 2013.

Wardan, Khusnul. *Guru Sebagai Profesi*. Deepublish, 2019.

Wicaksana, Seta A. *Manajemen Pengembangan Talenta*. DD Publishing, 2021.

Wijaya, Candra, Rahmat Hidayat, dan Tien Rafida. *Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Medan: LPPI, 2019.

Zebua, Rony Sandra Yofa. *5W+1H Rekrutment, Seleksi, Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Google Books, n.d.

Zhahira, Jeihan. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Raudhatul Athfal Al Akhyar Kabupaten Bungo." UIN Sulthan Thaha Saifuddin, 2022.

Zulkarnain, Wildan, dan Raden Bambang Sumarsono. *Manajemen Perkantoran Profesional*. Malang: Gunung Samudera, 2015.