

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI MA  
AL-ISLAM JORESAN MLARAK**

**SKRIPSI**



Oleh:

**ANDRIAN WAHYU PRASETYA**

NIM. 206200057

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**2024**

**PONOROGO**

## ABSTRAK

**Prasetya, Andrian Wahyu.** 2024. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan Mlarak. **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Dr. Umar Sidiq, M.Ag.

**Kata Kunci: Kepala Madrasah, Manajer, Kinerja Tenaga Kependidikan.**

Madrasah dalam mencapai tujuan mengharuskan partisipasi dari sumber daya manusia yang berada di madrasah tersebut. Kinerja tenaga kependidikan merupakan hal yang penting untuk mendukung berjalannya kegiatan administrasi madrasah. Dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan peran kepala madrasah sebagai manajer dapat memberikan solusi yang terbaik dan mampu mengembangkan sumber daya manusia. Berbagai penelitian terkait peran kepala madrasah sebagai manajer telah banyak dilakukan, namun belum ada yang membahas tentang fokus pada kinerja tenaga kependidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan (1) Perencanaan kepala madrasah sebagai manajer dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan; (2) Implementasi kepala madrasah sebagai manajer dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan; dan (3) Faktor pendukung dan faktor penghambat yang memengaruhi kinerja tenaga kependidikan.

Adapun penelitian ini dirancang menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan melalui teknik observasi, wawancara terstruktur dan dokumentasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling adalah penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Partisipan penelitian bersumber dari kepala madrasah, staf tenaga kependidikan MA Al-Islam Joresan. Data dari hasil penelitian kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data menurut Miles, Huberman dan Jhonny Saldana Matthew meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil analisa data ditemukan bahwa (1) Perencanaan kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan menunjukkan bahwa sebelum melakukan perencanaan yang pertama membentuk tim, kedua membuat mapping dan selanjutnya adalah merencanakan kegiatan rapat dengan seluruh tenaga kependidikan. Adapun dalam hal ini perencanaan yang dimaksud adalah *mapping* dan *job description*. (2) Implementasi kepala madrasah sebagai manajer merupakan bentuk penerapan atau pelaksanaan dalam implementasi ini dilakukan dengan cara pemberian motivasi oleh kepala madrasah kepada seluruh staf tenaga kependidikan. Tahap akhir dari implementasi ini adalah dengan mengadakan evaluasi. (3) Faktor pendukung kinerja tenaga kependidikan meliputi unsur-unsur: manusia, uang, sarana dan prasarana, metode. Adapun faktor penghambat meliputi unsur-unsur: manusia dan waktu.



## LEMBAR PERSETUJUAN

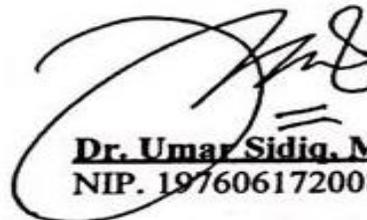
Skripsi atas nama saudara:

Nama : Andrian Wahyu Prasetya  
NIM : 206200057  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Judul : Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan Mlarak

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah.

Pembimbing,

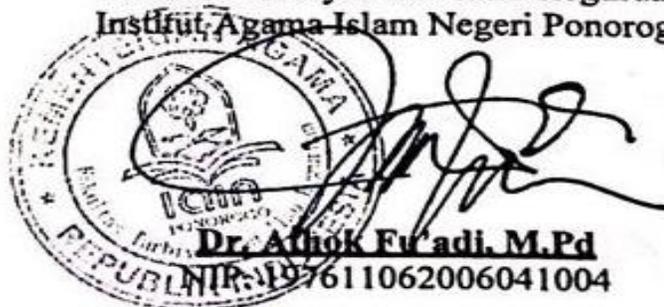
Ponorogo, 15 Maret 2024



**Dr. Umar Sidiq, M.Ag.**  
NIP. 197606172008011012

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



**Dr. Athok Fu'adi, M.Pd**  
NIP. 197611062006041004



**KEMENTERIAN AGAMA RI  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**PENGESAHAN**

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Andrian Wahyu Prasetya  
NIM : 206200057  
Fakultas : Manajemen Pendidikan Islam  
Jurusan : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Judul : Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan Mlarak

Telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 18 April 2024

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 18 April 2024

Ponorogo, 25 April 2024

Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

  
**Dr. H. Moh. Sunir, Lc., M.Ag. Ai**  
NIP. 1963082051999031001

**Tim Penguji**

1. Ketua Sidang : Dr. Wirawan Fadly, M.Pd.
2. Penguji I : Dr. Ahmadi, M.Ag.
3. Penguji II : Dr. Umar Sidiq, M.Ag.

(  )  
(  )  
(  )

## SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

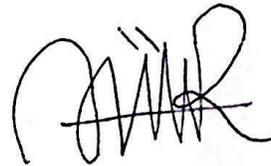
Nama : Andrian Wahyu Prasetya  
NIM : 206200057  
Fakultas : Tarbiah dan Ilmu Keguruan  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi/Tesis : Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan Mlarak

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di [etheses.iainponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id). Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 7 Mei 2024

Penulis,



Andrian Wahyu Prasetya

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andrian Wahyu Prasetya

NIM : 206200057

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo

Judul Skripsi : Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari karya orang lain. Apabila di kemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar sarjananya)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 8 Maret 2024

Yang Membuat Pernyataan

  
METERAI  
TEMPEL  
10000  
5DALX061450334  
**Andrian Wahyu Prasetya**  
NIM. 206200057

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Di era modern saat ini, ilmu pendidikan dan teknologi terus menerus mengalami perkembangan seiring dengan perubahan waktu guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal ini tentunya akan dapat memberikan *impact* pada seluruh hal khususnya yang berkaitan dengan proses pendidikan yang berlangsung, maka pendidikan harus mampu menyesuaikan arus kemajuan ilmu teknologi yang berkembang agar dapat menyetarakan kedudukan globalisasi. Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk menciptakan lingkungan belajar di mana manusia dapat secara aktif mengembangkan potensi mereka, termasuk aspek-aspek seperti spiritualitas, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, moralitas, dan keterampilan yang berguna bagi diri mereka dan masyarakat. Upaya meningkatkan mutu pendidikan terus dilaksanakan dengan baik secara berkelanjutan dan inovasi mengikuti perkembangan zaman. Tujuan pendidikan dapat terlaksana jika dalam pengelolaan setiap masing-masing lembaga pendidikan mampu merealisasikan struktur pendidikan yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.<sup>1</sup>

Berkaitan dengan lembaga pendidikan yang harus didasari dengan manajemen yang terarah. Lembaga pendidikan dengan manajemen yang kurang baik khususnya pada pengelolaan sumber daya manusia tentu tidak akan mampu menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tujuan pendidikan

---

<sup>1</sup> Teguh Triwiyanto, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 21.

sebagaimana mestinya. Hal ini juga akan berpengaruh pada sistem pengelolaan pembelajaran sehingga dapat menyebabkan kualitas dari pendidikan mereka yang rendah karena pada sistem manajemen yang kurang kompetitif sebagai wadah untuk menuntut ilmu.

Madrasah merupakan sebuah lembaga sekolah yang fokus pada pembelajaran mengenai keislaman, dan tujuannya dapat beragam tergantung pada lembaga pendidikan tersebut. Secara umum, madrasah bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak yang baik, dan keterampilan yang diperlukan untuk hidup mandiri serta melanjutkan pendidikan. Oleh sebab itu, pentingnya kualitas yang dimiliki oleh kepala madrasah sangat berperan dalam kesuksesan dan keberhasilan lembaga pendidikan.<sup>2</sup> Kepala madrasah juga dituntut untuk dapat mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengoptimalkan pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman.<sup>3</sup>

Menurut E. Mulyasa, kepala madrasah sebagai manajer memiliki fungsi yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Peran tersebut meliputi kepala madrasah sebagai *leader, supervisor, innovator, educator, dan motivator*.<sup>4</sup> Kepala madrasah sebagai manajer memiliki tugas penuh dalam mengatur pengelolaan organisasi lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu berperan aktif dalam rangka menyiapkan berbagai macam penyelesaian atas persoalan yang terjadi dengan

---

<sup>2</sup> Asfiati, *Inovasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah dan Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2021), 15.

<sup>3</sup> Syafrudin Januar, *Manajemen Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Nomaden Institute, 2023), 19.

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020), 98.

cara membina, menggerakkan serta mengarahkan seluruh potensi tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah agar terpenuhinya kapasitas dan beban kerja yang terarah.<sup>5</sup>

Kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui pemberdayaan seluruh tenaga kependidikan dengan beberapa hal seperti kerjasama, memberi pembinaan kepada seluruh pegawai tenaga kependidikan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerjanya di suatu lembaga pendidikan. Sebagaimana yang tertuang dalam PP 28 tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 menyatakan bahwa: kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan lainnya, dan pendayagunaan sumber daya manusia serta pemeliharaan sarana dan prasarana, kepala madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen secara utuh dan mampu mengutamakan kualitas.<sup>6</sup>

Tenaga kependidikan menempati posisi sebagai sumber daya manusia yang memiliki tanggung jawab bukan hanya dalam hal yang berkaitan dengan administrasi madrasah saja, namun juga berkoordinasi dalam kegiatan penting sebagai upaya meningkatkan mutu madrasah yang meliputi: penyelenggaraan, tata kelola, peningkatan, pengendalian dan pelayanan teknis serta bertugas dalam memberikan kontribusi sekaligus dukungan layanan administrasi sekolah

---

<sup>5</sup> Asep Encu dan Momon Sudarma, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Depok: Rajawali Press, 2020), 13.

<sup>6</sup> Binti Masrufa, "Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Administrasi di MA Miftahul Ulum Cermenan Ngoro Jombang", *Jurnal Studi Kemahasiswaan* 3, no. 1 (2023): 114.

guna terlaksananya proses pendidikan di sekolah dengan tujuan sebagai pendukung proses layanan kegiatan administratif yang baik.<sup>7</sup>

Peningkatan kinerja dan profesionalisme tenaga kependidikan merupakan hal yang mutlak diperlukan karena tenaga kependidikan dapat berpengaruh pada mutu pendidikan, selain itu juga dapat mengembangkan sikap profesionalisme tenaga kependidikan. Dalam upaya peningkatan kinerja tenaga kependidikan diperlukan keterampilan manajerial kepala madrasah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan memiliki visi, misi yang jelas dan terarah serta mampu menjalankan kompetensi manajerialnya secara efektif. Dengan demikian, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan akan mengikuti dan memenuhi tugasnya dalam memberikan kontribusinya untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai bersama.<sup>8</sup>

Dalam era modern yang terus berubah dan berkembang, kepala madrasah dalam mengelola sebuah proses berjalannya lembaga pendidikan semakin kompleks. Dengan meningkatnya persaingan dan tuntutan untuk memberikan pendidikan yang berkualitas, kepala madrasah harus mampu menjadi seorang manajer yang mampu mengelola, memotivasi, dan mengembangkan sumber manusia yang ada di madrasah. Kemampuan manajerial kepala madrasah dalam merancang kebijakan, membangun hubungan interpersonal yang baik, serta memberikan dukungan dan arahan yang diperlukan kepada staf tenaga

---

<sup>7</sup> Ahmad Qurtubi, *Administrasi Pendidikan Tinjauan Teori & Implementasi* (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2019), 28–30.

<sup>8</sup> Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV.Nata Karya, 2018), 93-94.

kependidikan sangat memengaruhi efektivitas pengelolaan madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.<sup>9</sup>

Kepala madrasah sebagai manajer dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja staf tenaga kependidikan baik dalam unsur-unsur manajemen, pengelolaan, kebijakan dan pengembangan, melalui upaya tersebut kepala madrasah menjalankan fungsinya sebagai manajer dengan memberikan dorongan dan motivasi yang baik melalui proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi kinerja tenaga kependidikan. Tujuan manajerial kepala madrasah dapat memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh staf tenaga kependidikan.

Madrasah Aliyah Al-Islam Joresan adalah lembaga pendidikan yang memiliki keunikan yakni menjaga tradisi dan merespon modernisasi dengan memadukan kurikulum pondok pesantren salaf, modern, dan kurikulum pemerintahan serta memiliki moto “berkah” yang juga menjadi salah satu keunikan tersendiri bagi MA Al-Islam Joresan. Madrasah ini terletak di Jl. Madura, Joresan, Mlarak, Joresan 3, Joresan, Kec. Mlarak Kab. Ponorogo. Peneliti menemukan beberapa fenomena yang terjadi di madrasah tersebut salah satunya adalah keberadaan dari banyaknya staf kependidikan yang belum maksimal dalam menjalankan tugasnya misalnya, lemahnya kinerja tenaga kependidikan yang disebabkan oleh adanya beberapa tenaga kependidikan yang kurang menguasai dalam hal pemahaman teknologi yang itu merupakan salah

---

<sup>9</sup> Supartilah dan Pardimin, “Peran Kepala Sekolah di Era Revolusi Industri 4.0 dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, *Media Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2021): 145.

satu cakupan tugasnya untuk aktif berperan sebagai tenaga atau staf kependidikan. Selain itu, penyebab lain dikarenakan beberapa staf tenaga kependidikan telah sepuh atau sudah dikatakan tidak muda lagi. Hal ini dapat menghambat efektivitas program kinerja tenaga kependidikan. Permasalahan dalam komunikasi yang kurang maksimal antar tenaga kependidikan dengan kepala madrasah juga nampaknya menjadi faktor penghambat kinerja tenaga kependidikan yang ditemukan oleh peneliti di MA- Al Islam Joresan.<sup>10</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk membahas mengenai peran kepala madrasah sebagai manajer kaitannya dalam hal meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang tidak menutup kemungkinan kepala madrasah sebagai manajer merupakan seseorang yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengorganisasian sumber daya dalam suatu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah harus mempunyai kemampuan manajerialnya, dengan kemampuan manajerial yang dimiliki oleh kepala madrasah diharapkan dapat memberikan suatu kebijakan atau keputusan yang bisa menghasilkan efektivitas program dan peningkatan mutu pendidikan. Seorang manajer tentu akan menemukan banyak hambatan dan permasalahan dalam menjalankan tugasnya, sehingga kepala madrasah perlu merangkul semua sumber daya manusia yang ada dalam madrasah agar mampu bersama-sama mewujudkan pendidikan yang bermutu. Sesuai dengan tugas dan peran kepala sekolah sebagai manajer yakni: 1) menyusun perencanaan, 2) menyusun tahap pelaksanaan dan 3) melakukan refleksi. Oleh karena itu, penulis ingin mengkaji lebih jauh terkait penelitian

---

<sup>10</sup> Hasil observasi di MA Al-Islam Joresan pada tanggal 25 September 2023

lapangan dengan berdasarkan problematika yang terjadi dengan melihat serta mengidentifikasi persoalan tersebut yang akan dituangkan dalam sebuah skripsi yang berjudul "Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA-AI Islam Joresan"

#### **A. Fokus Penelitian**

Karena keterbatasan waktu, dana, tenaga dan yang lainnya, maka penelitian ini hanya akan difokuskan pada peran kepala madrasah sebagai manajer di MA Al-Islam Joresan. Berdasarkan alasan yang disebutkan di atas fokus penelitian adalah Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA-AI Islam Joresan.

#### **B. Rumusan Masalah**

Agar pembahasan ini tersusun secara sistematis, maka perlu dirumuskan sebuah permasalahan. Berdasarkan paparan permasalahan yang telah diuraikan dalam latar belakang di atas. Maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah sebagai manajer menyusun perencanaan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan?
2. Bagaimana kepala madrasah sebagai manajer mengimplementasikan peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan?
3. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai peneliti sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepala madrasah sebagai manajer dalam menyusun perencanaan dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan.
2. Untuk memaparkan dan menganalisis kepala madrasah sebagai manajer dalam mengimplementasikan peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan.
3. Untuk menjelaskan dan menganalisis apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambat kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan.

### D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat peneliti harapkan dari penelitian ini adalah sebagaimana berikut:

1. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap bahan pemikiran terkait manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks madrasah, dengan mempertimbangkan peran kepala madrasah sebagai manajer dan bagaimana upaya seorang pemimpin madrasah dalam mengarahkan sumber daya manusia (pengorganisasian) di lingkungan pendidikan Islam, dengan mempertimbangkan faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Serta dapat digunakan sebagai panduan dan sumber rujukan tambahan dalam

upaya meningkatkan pengetahuan untuk penelitian dan pembaca lainnya.

## 2. Secara Praktis

- a. Bagi Kepala Sekolah. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi kepala sekolah sebagai rujukan dalam melakukan pengelolaan pendidikan terutama dalam keterkaitan dengan tenaga kependidikan supaya meningkatkan kinerjanya sehingga dapat berjalan secara efektif. Juga dapat tercapainya tujuan pendidikan yang maksimal demi kemajuan lembaga pendidikan.
- b. Bagi Tenaga Kependidikan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi tentang bagaimana peran kepala madrasah dapat memengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Memberikan panduan untuk meningkatkan kinerja dan perkembangan profesional yang mengikuti perkembangan zaman dan kemajuan teknologi, serta memotivasi tenaga kependidikan untuk berkontribusi lebih positif dalam lingkungan pendidikan.
- c. Bagi Peneliti. Meningkatkan pemahaman peneliti tentang peran kepala madrasah sebagai manajer, terutama dalam konteks pendidikan Islam, yang dapat menjadi kontribusi berharga dalam pengembangan pengetahuan di bidang ini.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk mempermudah penulisan hasil penelitian dan agar dapat dipahami secara runtut, diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Dalam isi penelitian ini, akan dibagi menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri

dari sub-bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika selengkapnya adalah berikut:

BAB I: Berisi pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah yang memaparkan tentang kegelisahan peneliti. Fokus penelitian sebagai batasan masalah yang akan diteliti. Rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, sistematika pembahasan, terakhir jadwal penelitian. Bab pertama ini bertujuan agar memudahkan dalam memaparkan data.

BAB II: Kajian teori, telaah hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir, untuk mengetahui kerangka acuan teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian.

BAB III: Metode penelitian yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian. Lokasi dan waktu penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan dan tahap-tahapan penelitian.

BAB IV: Membahas mengenai gambaran umum latar penelitian, deskripsi data, dan pembahasan hasil penelitian dan analisis, merupakan pembahasan terhadap temuan-temuan dan dikaitkan dengan teori yang ada.

BAB V: Merupakan bab terakhir atau penutup meliputi kesimpulan dan saran.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

1. Kepala Madrasah
  - a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah individu yang memegang jabatan kepemimpinan di sebuah madrasah atau lembaga pendidikan Islam dalam hal ini kepala madrasah mempunyai tugas: mengelola, mengawasi, memimpin berbagai aspek madrasah tersebut, dan juga sebagai seorang yang bertanggung jawab dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Menurut Rauch dan Behling, pemimpin merupakan proses yang mempengaruhi kegiatan dalam sebuah kelompok yang berada dalam organisasi sesuai terarah untuk mencapai tujuannya.<sup>1</sup>

Menurut Dian Rostikawati, dalam bukunya "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah" yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah gejala sosial karena harus diwujudkan dalam komunikasi antar individu di dalam situasi sosial tersebut suatu kelompok atau organisasi karena adanya fungsi kepemimpinan sangat memengaruhi maju dan mundurnya organisasi tanpa ada pengelolaan yang jelas tentang bagaimana fungsi pemimpin, dalam pembagian kinerja dalam organisasi dan dapat berjalan dengan baik.

Kepala madrasah dapat diartikan sebagai pencipta visi dan misi serta arah pendidikan madrasah sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Kepala madrasah diharapkan untuk memiliki pemahaman mendalam tentang ajaran Islam, manajemen pendidikan, serta keterampilan kepemimpinan yang kuat.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 72.

<sup>2</sup> Dian Rostikawati, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2022), 5.

b. Peran Kepala Madrasah

E. Mulyasa berpendapat dalam bukunya, kepala sekolah memiliki peran dan tugas sebagai: *educator* (pendidik), *manajer*, *administrator*, *inovator*, *motivator*, *supervisor* dan *leader* (pemimpin).<sup>3</sup> Peran kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1) Kepala Sekolah sebagai *Educator*

Merupakan peran sebagai *educator* atau seorang pendidik artinya kepala sekolah harus menciptakan suasana sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, dan memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan. Tugas untuk membimbing guru tenaga kependidikan dan siswa untuk mengikuti perkembangan teknologi dan memberikan suri tauladan yang baik. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik, kepala madrasah sebagai *educator* dalam upaya peningkatan kinerja tersebut adalah dengan mengikutsertakan partisipasi para dewan guru dalam pendidikan dengan cara mendorong para dewan guru untuk inovatif dan berprestasi.<sup>4</sup>

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer pada lembaga pendidikan. Kepala sekolah merupakan unsur yang paling utama dalam berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan

---

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020), 98.

<sup>4</sup> Nining Syamsi Komariah, *Strategi Pengelolaan Madrasah Aliyah Swasta* (Indramayu: Adanu Abimata, 2020), 28–30.

untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kinerja kepala sekolah tersebut akan menjadi kunci bagi organisasi lain baik internal maupun eksternal dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Kepala sekolah adalah seorang manajer yang mengatur semua yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditentukan dengan posisi sebagai manajer kepala sekolah yang mempunyai wewenang penuh terhadap arah kebijakan yang akan ditempuh sekolah dalam menuju visi dan misi.<sup>5</sup>

### 3) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah bertanggung jawab atas berjalannya segala pekerjaan yang berkaitan dengan kegiatan administrasi sekolah. Pengelolaan administrasi di sini bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Maka dari itu, kepala sekolah juga harus bisa mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan lembaga pendidikan. *Administrator* kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam memperbaiki dan mengembangkan semua fasilitas yang ada di sekolah.<sup>6</sup>

### 4) Kepala Sekolah sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai inovator mempunyai tugas untuk melakukan pembaruan kegiatan dalam proses pembelajaran maupun kegiatan pendidikan yang lainnya serta harus memiliki strategi yang

---

<sup>5</sup> Mukhtar, *Analisis Kebijakan Pendidikan (Standar Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah)* (Jambi: Salim Media Indonesia, 2018), 53–55.

<sup>6</sup> Neni Rohaenah, “Peran Kepala Madrasah dalam Pencapaian Kinerja Madrasah”, *Ijemas* 3, no. 2 (2019): 157.

tepat untuk menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan serta memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif, dan kepala sekolah harus memiliki ide maupun gagasan dan rencana yang terstruktur untuk mendukung pelaksanaan program sekolah.

#### 5) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Tugas kepala sekolah adalah memberikan kekuatan secara psikologis termasuk mental bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan maupun siswa. Motivasi tersebut mendorong minat dan semangat kerja serta dapat meningkatkan semangat belajar bagi tenaga pendidik maupun siswa.<sup>7</sup>

#### 6) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai supervisor seharusnya dapat melaksanakan dengan demokratis dan saling menghargai setiap pendapat guru dan bisa memberikan kesempatan untuk mendapatkan gagasan dan masukan, karena tujuan yang akan dicapai adalah tujuan secara bersama. Supervisor berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengaruh, dan pemberi contoh para tenaga pendidik dan staf yang ada di sekolah. Tugas yang paling

---

<sup>7</sup> Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV.Nata Karya, 2021), 103–5.

mendasar bagi kepala sekolah sebagai supervisor adalah bagaimana memahami tugas dan kedudukan karyawan atau staf yang bermacam-macam dalam lembaga yang dipimpinnya.

#### 7) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan seseorang yang mengarahkan dan memberikan pengawasan serta meningkatkan tenaga kependidikan, komunikasi dua arah dan sebagai pemangku kebijakan dalam pembagian tugas. Kepala sekolah di sini mempunyai peran penting dalam menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memberi dorongan. Artinya kepala sekolah bertanggung jawab dan memimpin proses pendidikan sekolahnya yang berkaitan dengan peningkatan mutu sumber daya manusia, peningkatan profesionalisme, tenaga pendidik, karyawan, staf dan semua yang berhubungan dengan sekolah, di bawah naungan kepala sekolah jadi kepala sekolah sebagai pemimpin mencerminkan sikap tanggung jawab untuk menggerakkan sumber daya yang ada di sekolah.<sup>8</sup>

#### c. Konsep Kepala Madrasah sebagai Manajer

Menurut Henry dalam buku Pendi Susanto, *Best Practices Manajemen Sekolah* mengatakan bahwa manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengorganisasian sumber daya dalam suatu organisasi atau bisnis untuk mencapai tujuan yang telah

---

<sup>8</sup> Mintarsih Danumiharja, *Profesi Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 82–85.

ditetapkan. Manajer juga dapat didefinisikan sebagai orang yang melakukan manajemen.<sup>9</sup>

Kepala madrasah di sini harus mampu mengorganisasikan sumber daya yang ada seperti tenaga pendidik fasilitas dan waktu untuk mencapai tujuan yang diinginkan selain itu juga sebagai seorang motivator yang dapat memotivasi guru dan siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.<sup>10</sup>

Konsep kepala madrasah sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki 4 kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi yaitu keterampilan dalam membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasikan sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan dan keterampilan dalam melakukan pengendalian. Menurut Ahmad Rohani H.M dan Abu Ahmadi dalam penelitian yang dilakukan oleh Harliansyah dan Lorensius Amon mengatakan bahwa, tugas utama seorang manajer adalah menyusun rencana, mengendalikan kegiatan organisasi kelompok/lembaga dan menjadi juru bicara organisasi/kelompok.<sup>11</sup>

Terdapat tiga tahapan kepala madrasah dalam menjalankan tugas sebagai manajer yang diantaranya dijelaskan dalam pemaparan sebagai berikut ini:

---

<sup>9</sup> Pendi Susanto, *Best Practices Manajemen Sekolah* (Ciamis: Tsaqiva Publishing, 2021), 9.

<sup>10</sup> Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional Panduan Menuju PKKS* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 15.

<sup>11</sup> Harliansyah dan Lorensius Amon, "Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Menengah Kejuruan", *Jurnal Ilmiah dan Kewirausahaan* 1, no. 1 (2022): 148.

- 1) Menyusun Perencanaan, Kepala madrasah dalam konsepnya sebagai manajer sudah memiliki rencana dalam menjalankan program pendidikan, keuangan dan administrasi untuk memastikan bahwa madrasah tersebut berfungsi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
- 2) Pengorganisasian, dalam sebuah lembaga pastinya kepala madrasah sudah terlibat dalam pengaturan struktur organisasi yang memuat secara rinci tentang struktur tersebut mulai dari struktur organisasi madrasah, penempatan staf, dan sumber daya lainnya, agar mendukung proses tujuan pendidikan dan kebijakan madrasah.
- 3) Pengendalian, dalam lembaga pendidikan kepala madrasah memiliki tanggung jawab penuh atas pengendalian anggaran, perencanaan keuangan dan penegak kebijakan sekolah.<sup>12</sup>

Menurut Asmuni, tugas manajer dalam sebuah pendidikan adalah merencanakan hal dan mencari strategi yang terbaik dalam mengorganisasikan sumber-sumber pendidikan yang masih kurang baik agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan serta mengadakan kontrol terhadap proses dan hasil pendidikan. Tugas kepala madrasah sebagai pimpinan adalah membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan kesanggupan mereka secara maksimal dan menciptakan suasana kerja yang sehat, mendorong tenaga pendidik, pegawai, tata usaha, peserta didik, orang tua dan stakeholder untuk

---

<sup>12</sup> Aep Tata Suryanata dan Zenda Kirana, "Hubungan Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Citra Lembaga", *Jurnal Islamic Education Manajemen* 7, no. 2 (2022): 189.

mempersatukan pikiran dan tindakan dalam upaya kegiatan kerjasama yang terstruktur dan efektif demi tercapainya tujuan-tujuan madrasah.<sup>13</sup>

d. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Manajer bertanggung jawab dalam mengelola dan mengatur kegiatan dan program yang ada di dalam lingkungan madrasah. Manajer merupakan orang yang melakukan tugas dari tahap perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan. Dengan demikian kepala madrasah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati oleh semua stakeholder dan satu arah tujuan bersama.<sup>14</sup>

Menurut Triyono, manajer adalah orang yang diberikan tanggung jawab dalam pengarahan usaha untuk membantu organisasi mencapai sasaran, manajemen berfungsi sebagai kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dari tujuan usaha-usaha manusia dan sumber lainnya. Kepala madrasah merupakan komponen inti dalam proses pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Hal ini dapat didefinisikan dari peran dan tugas kepala sekolah yang diembannya yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator*. Kepala madrasah memiliki salah satu peran sebagai manajer.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Nyoman Suarsana, *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif* (Jakarta: Guepedia, 2020), 31.

<sup>14</sup> La Amin, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru* (NTB: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2023), 89.

<sup>15</sup> Kaharuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep dan Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Malang: Pustaka Pencerah, 2021), 81.

Kepala sekolah sebagai manajer, yaitu dari tahap proses, pemanfaatan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Proses di sini meliputi: perencanaan program akademik dan kegiatan sekolah termasuk sumber anggaran dan sumber daya yang diperlukan, pengorganisasian yaitu mengelola sumber daya manusia dan mengkoordinasi berbagai aspek operasional sekolah, dan memberikan arahan dan pedoman kepada staf pengajar dan karyawan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Tugas kepala madrasah sebagai manajer memiliki empat hal penting, yaitu: menyusun perencanaan program sekolah, menyusun organisasi di sekolah, menggerakkan staf tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya manusia. Dalam peran sebagai manajer, adapun penjelasan lebih mendetail dan rinci pada halaman selanjutnya sebagai berikut:

1) Menyusun program sekolah

Menurut Hani Handoko terdapat empat tahap dalam perencanaan yaitu:

- a) Menetapkan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai
- b) Menyimpulkan keadaan yang terjadi saat ini
- c) Mengidentifikasi segala kekuatan dan kelemahan
- d) Meningkatkan rencana dan serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Kepala madrasah di sini dapat merencanakan tugas-tugas dalam menyusun sebuah rencana kegiatan ke depan dari suatu organisasi yang meliputi rencana jangka pendek, menengah, panjang, rencana kegiatan organisasi, serta menetapkan target yang akan dicapai. Dalam membuat sebuah perencanaan menempuh beberapa tahap yaitu identifikasi masalah, perumusan masalah, penetapan tujuan, identifikasi alternatif, pemilihan alternatif dan evaluasi alternatif.<sup>16</sup>

Dalam menyusun program sekolah, kepala madrasah melakukan tahapan di mana menetapkan kondisi sekolah saat ini, menyusun program kegiatan, merumuskan perencanaan anggaran sekolah, merumuskan Rencana Tahunan Sekolah (RKTS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).<sup>17</sup>

## 2) Organisasi

Untuk memahami dengan baik konsep dan teori tentang organisasi kelembagaan dapat didefinisikan apa itu organisasi dan lembaga. Menurut Amitai Etzioni (dalam buku Rusdiana), mendefinisikan organisasi adalah suatu bentuk kerjasama antara sekelompok orang yang tergabung dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan bersama dan seperti apa yang tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>16</sup> Daryono, *Menuju Manajemen Berbasis Sekolah* (Pasuruan: Lembaga Akademik dan Result Institute, 2020), 14.

<sup>17</sup> Cipto Handoko dan Tukiran, "Manajemen Kepala Sekolah/Madrasah dalam Sistem Pengelolaan Keuangan", *Jurnal Kajian Pendidikan dan Ilmu Keislaman* 8, no. 1 (2022): 10.

Jadi pada intinya bahwa organisasi itu merupakan masyarakat terdiri dari berbagai organisasi-organisasi hampir semua melewati masa hidup dengan bekerja untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian organisasi adalah suatu pengelompokan sosial yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan, serta melalui pengaturan dan pembagian kerja kekuasaan dan tanggung jawab.<sup>18</sup>

Unsur-unsur dan dimensi struktur organisasi lembaga pendidikan. Menurut Stoner, struktur organisasi dibangun oleh lima unsur berikut: spesialisasi aktivitas, standarisasi aktivitas, koordinasi aktivitas, sentralisasi, desentralisasi dan ukuran unit kerja.<sup>19</sup>

### 3) Menggerakkan Staf

Menurut Syaiful Sagala, rapat guru yang dipimpin oleh kepala sekolah akan menghasilkan guru yang baik jika direncanakan dengan baik, dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, dan ditindaklanjuti sesuai dengan kesepakatan yang dicapai dalam rapat. Sedangkan menurut Jamal Mamur Asmani, mengemukakan bahwa rapat berfungsi sebagai media konsolidasi, media komunikasi,

---

<sup>18</sup> A Rusdiana dan Nasihudin, *Akuntabilitas Kinerja Penelitian* (Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018), 128.

<sup>19</sup> Ahmad Rusdiana, *Organisasi Lembaga Pendidikan* (Bandung: Pustaka Tresna Bhakti Press, 2021), 63.

harmonisasi, dan ekspansi program sesuai dengan rancangan dan situasi mutakhir yang terjadi.<sup>20</sup>

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam upaya menggerakkan sumber daya manusia yang ada di antaranya adalah;

- a) Memberikan semangat motivasi, inspirasi, atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik.
- b) Pemberian bimbingan melalui contoh tindakan atau teladan. yang meliputi berbagai tindakan seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi antara pimpinan dan staf, memilih orang yang menjadi anggota, kelompok dan memperbaiki sikap, pengetahuan maupun keterampilan staf.
- c) Pengarahan yang dilakukan dengan memberikan petunjuk yang benar, jelas dan tegas. Segala saran atau instruksi kepada staf dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas agar terlaksana dengan baik dan terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan.<sup>21</sup> Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan

---

<sup>20</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), 179.

<sup>21</sup> Junaidi, dkk, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Islam", *Journal on Education* 5, no. 3 (2023): 10047.

mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

#### 4) Mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah

Sebagai manajer kepala sekolah harus dapat mampu mendayagunakan seluruh sumber sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain, serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Tugas kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi pemanfaatan SDM dan sarana prasarana secara optimal. Merawat sarana dan prasarana milik sekolah, membuat catatan kinerja SDM yang ada di sekolah, dan mempunyai program peningkatan mutu sumber daya manusia yang dapat dilakukan melalui proyeksi guru karyawan tiap tahun ajaran baru yang dikirimkan kepada biro personalia.

## 2. Kinerja Tenaga Kependidikan

### a. Kompetensi Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah seluruh komponen yang terdapat dalam lembaga pendidikan tidak hanya mencakup guru namun melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan dalam pelaksanaan tenaga kependidikan melakukan pekerjaan yang lebih dituntut dalam kecakapan teknis operasional atau teknis administrasi seperti: petugas administrasi, staf TU, laboran, administrasi perpustakaan, teknisi sumber belajar, pelatih olahraga, kesenian dan keterampilan.

ditetapkan.<sup>22</sup> Pengertian kinerja merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai harapan dan tujuan apa yang telah ditetapkan.<sup>23</sup>

Kompetensi dapat didefinisikan dalam hal kemampuan, pengetahuan, dan perilaku individu. Kemampuan dan kualitas seorang pegawai didefinisikan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 Pasal 3 sebagai pengetahuan, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk tugas dan jabatannya. Pasal 1 (10) UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memenuhi standar yang dipersyaratkan. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, sertifikasi kompetensi kerja mengacu pada pembuktian kompetensi secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi sesuai dengan kriteria kompetensi kerja Indonesia dan internasional. Tenaga kependidikan adalah tenaga administrasi sekolah yang bertugas memberikan dukungan pelayanan administrasi kepada seluruh warga sekolah dalam hal teknis administrasi.<sup>24</sup>

Berikut empat kompetensi tenaga kependidikan:

1. Kompetensi kepribadian mencakup kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang berwibawa, stabil, dan berakhlak mulia, serta mampu menjadi teladan yang baik bagi peserta didik.

---

<sup>22</sup> Laili, dkk, *Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan Abad 21* (Samarinda: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, n.d.), 100.

<sup>23</sup> Junedi, dkk, *Manajemen Pendidikan Islam* (Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi, 2022), 132.

<sup>24</sup> Cepi Budiyanto, *Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan* (Pasaman: CV. Azka Pustaka, 2022), 35.

Hal ini meliputi perilaku positif, konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma yang berlaku, serta kemampuan untuk berlaku adil tanpa diskriminasi. Selain itu, kompetensi kepribadian juga mencakup kemampuan untuk berkomunikasi secara santun, empatik, dan efektif terhadap sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, serta masyarakat sekitar.

2. Kompetensi manajerial merupakan kemampuan tenaga kependidikan mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan yang di dalamnya terdapat perencanaan pendidikan berdasarkan standar nasional pendidikan, membantu mengkoordinasikan pelaksanaan standar nasional pendidikan, mendokumentasikan hasil pemantauan pelaksanaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja yang kondusif.
3. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan seorang tenaga kependidikan, khususnya guru, dalam memahami peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, pengembangan peserta didik, dan penilaian. Kompetensi pedagogik mencakup pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi, serta penggunaan teknologi untuk kepentingan pembelajaran.
4. Kompetensi teknis tenaga kependidikan mencakup kemampuan dan kualifikasi yang dimiliki oleh seseorang yang bekerja di bidang

pendidikan dalam menjalankan tugas profesional, bekerja sama dengan tenaga kependidikan lainnya. Kepribadian dan keterampilan sosial merupakan karakteristik utama tambahan yang perlu dipertimbangkan ketika mengevaluasi kemampuan tenaga kependidikan dalam memberikan layanan yang memadai. Tenaga kependidikan dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang bagaimana melaksanakan kewajiban mereka dan siapa yang pada akhirnya bertanggung jawab atas kewajiban tersebut jika mereka menyadari apa saja tugas tersebut.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Tenaga Kependidikan

Peran tenaga kependidikan sangatlah penting dalam administrasi pendidikan dengan adanya tenaga kependidikan baik di suatu lembaga pendidikan berbasis Islam maupun umum, serta adanya peningkatan terhadap kinerja dari seluruh tenaga kependidikan. Pada administrasi pendidikan dalam suatu lembaga tersebut di antaranya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pembinaan dan evaluasi.<sup>25</sup>

Dalam peranannya menjalankan tugas administrasi tersebut, kepala tata usaha dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya bilamana madrasah/sekolah memiliki tenaga administrasi sekolah yang memenuhi standar seperti tertuang dalam Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Ahmad Syarwani dan Zahrudin Hosday, *Profesi Kependidikan dan Keguruan* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 152.

<sup>26</sup> Nurlindah, dkk, "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Idaarah* 4, no. 1 (2020): 42.

Dalam Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah yang menjelaskan bahwa salah satu hal yang memberikan dampak signifikan terhadap sekolah adalah fungsi tenaga administrasi atau tenaga kependidikan. Selain itu tenaga kependidikan juga menangani informasi tentang peralatan sekolah dan data perlengkapan siswa maupun sekolah. Berikut peranan tenaga kependidikan yaitu sebagai berikut:

- 1) Membantu pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.
- 2) Berkontribusi atau membantu merencanakan serta mengembangkan sistem pendidikan, tujuan, dan struktur sekolah.
- 3) Membantu kepala sekolah dalam menyediakan dan menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan menyenangkan.
- 4) Membantu kepala sekolah, guru dan siswa dalam mencapai tujuannya masing-masing.
- 5) Membina atau menciptakan interaksi dan komunikasi positif antara sekolah dengan pemerintah atau dengan masyarakat sekitar.

Adapun fungsi yang dimiliki tenaga kependidikan di madrasah secara umum yaitu sebagai berikut:

- 1) Menjamin kelangsungan suatu sistem pendidikan
- 2) Mengamati bagaimana jalannya sistem dan program secara spesifik yang beroperasi di lembaga pendidikan
- 3) Menyediakan seorang guru, siswa dan staf lain dalam rangka melaksanakan suatu kegiatan pendidikan di sekolah

4) Melayani kebutuhan seorang guru dan siswa dalam melaksanakan suatu kegiatan pendidikan di sekolah.

c. Faktor yang memengaruhi kinerja tenaga kependidikan

Proses manajemen terutama yang dilakukan oleh sebuah madrasah tidak terlepas dari unsur-unsur manajemen yang ada di sebuah organisasi tersebut sebagai faktor pendukung keberhasilan pengelolaan administrasi yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Unsur manajemen menurut Usman dan Henry Fayol terdiri dari 7M sebagai berikut: 1). *man* (manusia), 2). *material* (bahan), 3). *money* (uang) 4). *market* (pasar), 5). *method* (metode), 6). *machines* (mesin), 7). *minutes* (waktu).<sup>27</sup>

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan meliputi faktor internal maupun faktor eksternal:

1) Faktor Internal

Faktor ini yang berhubungan dengan sifat-sifat manusia atau kualitas yang dimiliki serta berhubungan dengan seseorang. Faktor internal ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan lingkungan keluarga. Misalnya, seseorang mungkin berkinerja baik karena ia pekerja keras dan memiliki bakat yang besar, sedangkan orang lain mungkin berkinerja buruk karena kemampuannya yang rendah dan tidak berusaha untuk meningkatkan kemampuannya.

---

<sup>27</sup> Hardi Tambunan, et.al, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), 60.

## 2) Faktor Eksternal

Faktor ini yang berasal dari lingkungan tempat kerja sosial, dan budaya masyarakat. Faktor yang berasal dari lingkungan kerja seperti perilaku, sikap, dan perbuatan rekan kerja, atasan, atau pemimpin, kondisi tempat kerja, dan iklim organisasi. Variabel internal dan eksternal ini merupakan contoh yang mempengaruhi kinerja individu dalam sebuah organisasi karena berkaitan dengan hasil kinerja karyawan di samping itu karyawan memiliki beragam dampak psikologis dan berbasis tindakan.<sup>28</sup>

## B. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu merupakan kegiatan penelitian yang sudah dilakukan dan relevan dengan masalah penelitian yang sedang dilakukan. Berdasarkan penelusuran yang peneliti lakukan, ditemukan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian tersebut di antaranya yaitu:

- a. Skripsi Nini Musrini dengan judul "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di SMP Negeri Satap 4 Bongkakaradeng Kec. Rano Kab. Tana Toraja. Nini Musrini sebagai mahasiswa jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Palopo. Dalam skripsi ini terdapat tiga rumusan masalah yaitu: 1. Bagaimanakah peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik di SMP

---

<sup>28</sup> Subronto Subronto, Hapzi Ali, dan Kemas Imron Rosadi, "Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, dan Tenaga Pendidikan," *Jurnal Ekonomi Manajemen* 3, no. 1 (2021): 24–34.

Negeri Satap 4 Bonggakaradeng Kec. Rano Kab. Tana Toraja 2. Bagaimanakah kinerja tenaga pendidik di SMP Negeri Satap 4 Bonggakaradeng Kec. Rano Kab. Tana Toraja 3. Apakah yang menjadi faktor penghambat kinerja tenaga pendidik di SMP Negeri Satap 4 Bonggakaradeng Kec. Rano Kab. Tana Toraja. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian skripsi ini bagaimana peran kepala sekolah SMP Negeri 4 Satap 4 Bonggakaradeng dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan mengalami perkembangan dibandingkan sebelumnya namun kepala sekolah dan warga sekolah berupaya memaksimalkannya pencapaian tujuan sekolah melalui peningkatan kualitas dan kinerja tenaga pendidik. Dalam skripsi Nini Musrini terdapat persamaan dan perbedaan dengan peneliti yang akan sedang lakukan. Persamaan terletak pada subjek yang sama yaitu peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Sedangkan perbedaan penelitian ini pada lokasi yang akan diteliti penelitian yang akan dilakukan yaitu menganalisis dan mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan lingkup madrasah.

- b. Skripsi Yuyun Yuningsih dengan judul “Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Ibtidayah Negeri 01 Rejang Lebong”. Dalam skripsi ini terdapat dua rumusan masalah yaitu:
1. bagaimana kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidayah Negeri 01 Rejang Lebong.
  2. bagaimana manajemen kepala sekolah dalam

meningkatkan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidayah Negeri 01 Rejang Lebong. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan mengambil latar belakang madrasah. Metode pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data kualitatif melalui pengidentifikasian data, pengklafikasian data, penganalisan data dan penyimpulan data. Dari hasil penelitian skripsi tersebut menjelaskan bahwa kinerja tenaga kependidikan di madrasah ibtidaiyah ini yang pertama adalah mulai dari pembinaan kedisiplinan tenaga kependidikan oleh kepala sekolah telah diterapkan atau sudah dijalankan seperti kepala sekolah sering mensupervisi dan mengingatkan kepada para guru dan staf lainnya untuk datang tepat waktu. Kedua, kecepatan dan ketepatan kerja kepala sekolah sudah mensupervisi karyawan yang bekerja. Ketiga adalah pelayanan tenaga kependidikan menurut penulis, untuk pelayanannya kurang maksimal dan kurang profesional. Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang pertama adalah mulai dari pengendalian dan pengawasan kinerja tenaga kependidikan, kedua adalah pemberian motivasi kepala sekolah akan memberikan motivasi kepada seluruh guru dan staf TU agar mereka untuk tetap semangat dalam bekerja, yang ketiga adalah pemberian penghargaan di sini kepala sekolah akan memberikan penghargaan apabila karyawannya memiliki kinerja yang sangat baik dan apabila ada karyawannya melanggar peraturan akan diberikan teguran dan hukuman. Dalam skripsi Yuyun Yuningsih terdapat persamaan dan perbedaan dengan peneliti saat ini. Persamaannya ialah bagaimana kepala sekolah meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di

madrrasah dan menggunakan penelitian kualitatif, sedangkan perbedaan penelitian ini terletak pada lokasi penelitian dan bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

- c. Tesis Ahmad Azkal Azkiya' dengan judul "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di Sekolah Menengah Atas Darussalam Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi". Ahmad Azkal Azkiya' sebagai mahasiswa pascasarjana program studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Jember. Dalam penelitian ini terdapat tiga fokus masalah yaitu: 1. bagaimana peran kepala sekolah dalam merencanakan kinerja tenaga pendidik 2. bagaimana peran kepala sekolah dalam melaksanakan peningkatan kinerja tenaga pendidik 3. bagaimana peran kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian dari tesis tersebut menjelaskan peran kepala sekolah dalam merencanakan peningkatan kinerja tenaga pendidik di SMA Darussalam Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi. Kepala sekolah menyusun program tahunan dengan lebih mendisiplinkan tenaga pendidik. Kepala sekolah mengembangkan kompetensi tenaga pendidik melalui perencanaan pertama mengadakan *workshop*, kedua pelatihan dan yang ketiga mengaktifkan forum MGMP. Terdapat persamaan dan perbedaan tesis Ahmad Azkal Azkiya dengan

peneliti yang akan lakukan. Persamaan terletak pada objek yang akan diteliti yaitu tentang bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer. Sedangkan perbedaan subjek yang akan diteliti, dalam penelitian tesis Azkal subjeknya tenaga pendidik (guru) dalam lembaga pendidikan Sekolah Menengah Atas sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah tentang kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah.

- d. Skripsi Desfi Alawiyah dengan judul “Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di MTs Al-Ihsan Pamulang”. Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Penelitian ini dilatar belakangi oleh rendahnya peran manajerial kepala sekolah khususnya dalam mutu layanan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai manajer serta faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di MTs Al- Ihsan Pamulang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui analisis data berupa wawancara, observasi dan studi dokumen. Sumber data dari penelitian ini adalah kepala madrasah, guru, staf, dan siswa. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif yang digunakan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi di sekolah terkait peran manajer untuk mutu layanan di MTs Al-Ihsan Pamulang. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di MTs Al- Ihsan Pamulang melalui peran manajerial dinilai sudah baik namun kurang optimal.

Tercermin dari beliau melakukan penyusunan program sudah terstruktur dan berjalan dengan baik hanya saja masih belum maksimal dalam memilah program yang mengutamakan perencanaan yang *tangible*, dan *reability* artinya yang menunjang adanya teknologi terbaru dalam sistem sekolah dan menunjang adanya peningkatan kemampuan *skill* para tenaga pendidik dan kependidikan. Terdapat persamaan dan perbedaan dalam skripsi Desfi Alawiyah dengan peneliti yang sedang lakukan. Persamaan terletak pada metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif. Subjek yang diteliti peran kepala sekolah sebagai manajer. Perbedaan terletak pada lokasi penelitian dan objek yang diteliti dalam penelitian Desti memfokuskan pada mutu layanan pendidikan sedangkan peneliti lakukan dan objek yang diteliti yakni peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

**Tabel 2.1: Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang**

No	Nama Peneliti	Thn	Judul	Asal Lembaga	Persamaan	Perbedaan
1	Nini Musrini	2021	Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di SMP Negeri Satap 4 Bonggakaradeng Kec. Rano Kab. Tana Toraja	Institut Agama Islam Negeri Palopo	Subjek yang akan diteliti yaitu peran kepala sekolah	-Lokasi penelitian  -Objek yang akan diteliti tenaga kependidikan

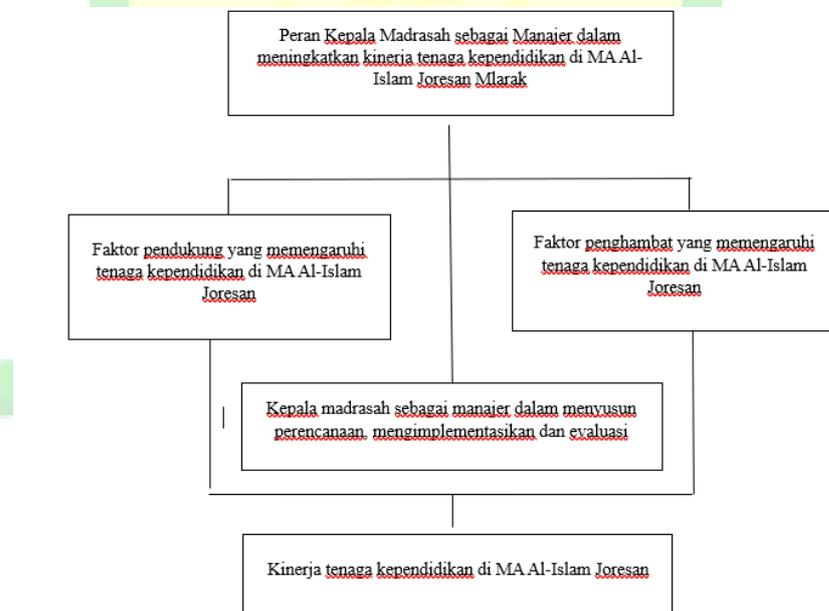
2	Yuyun Yuningsih	2019	Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Ibtidayah Negeri 01 Rejang Lebong.	Institut Agama Islam Negeri Curup	Subjek yang akan diteliti yaitu peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan	-Lokasi penelitian  -Peran kepala madrasah sebagai manajer
3	Ahmad Azkal Azkiya	2023	Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di Sekolah Menengah Atas Darussalam Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi	Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember	Peran kepala sekolah sebagai manajer	-Lokasi penelitian  -Objek yang diteliti kinerja tenaga kependidikan
4	Desfi Alawiyah	2022	Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di MTs Al- Ihsan Pamulang	Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta	Peran kepala sekolah sebagai manajer	-Lokasi penelitian  -Objek yang diteliti

### C. Kerangka Berpikir

Menurut Guba dalam buku *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)* karya Eko Murdiyanto mengatakan bahwa kerangka berpikir ialah *a set of basic beliefs (or metaphysics) that deals with ultimates or first principles... a word of view that defines, for its holder, the nature of world*. Singkatnya, kerangka berpikir merupakan sudut pandang atau kerangka makna yang berisi landasan filosofis (ontologis, epistemologis, dan aksiologis) terhadap suatu realitas. Kerangka fikir adalah titik tolak berfikir logika penelitian yang anggapan dasarnya diterima oleh peneliti. Kerangka fikir merupakan pijakan atau dasar dalam menyelesaikan masalah

yang akan diteliti. Seorang peneliti harus melakukan berbagai kegiatan sebelum menentukan kerangka berfikir, seperti banyak membaca buku atau literatur yang relevan, banyak mendengarkan berita-berita yang mendukung abstraksi bagi perbendaharaannya. Jadi kerangka fikir yang baik harus didukung dengan studi pustaka untuk menguatkan teori yang mendukung penyelesaian masalah dalam penelitian.<sup>29</sup> Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat diilustrasikan sebagaimana gambar berikut:

**Gambar 2.2 Kerangka Berpikir**



<sup>29</sup> Eko Murdiyanto, *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)* (Yogyakarta: Yogyakarta Press, 2020), 12.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan melalui pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan salah satu pendekatan dalam melakukan penelitian yang orientasinya lebih kepada fenomena atau gejala yang bersifat natural atau alami sehingga penelitian ini tidak dapat dilakukan melalui laboratorium, melainkan harus dilakukan di lapangan. Penelitian kualitatif termasuk dalam penelitian dengan melakukan proses penyelidikan untuk melihat dan memahami permasalahan sosial dengan berdasarkan pada gambaran holistik lengkap yang diolah dengan kata demi kata, mencatat pandangan informan secara terperinci dan tersusun.<sup>1</sup>

Menurut Denzin dan Lincoln dalam buku *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* karya Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar belakang alamiah, yang bertujuan menafsirkan fenomena yang terjadi dan dalam pelaksanaannya dilakukan dengan menggunakan berbagai metode yang ada. Metode yang biasanya dimanfaatkan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen. Penelitian kualitatif memiliki ciri khas dalam penelitiannya berupaya mengungkap keunikan individu, kelompok,

---

<sup>1</sup> Abdussamad Zuchri, *Metode Penelitian Kualitatif* (Makassar: CV. Syakir Media Press, 2021), 30.

masyarakat, atau organisasi tertentu dalam kehidupan sehari-hari secara rinci dan menyeluruh.<sup>2</sup>

Dalam penelitian kualitatif sendiri, untuk pengumpulan data dalam penelitian tidak diarahkan atau dipandu oleh teori tetapi justru dipandu melalui kumpulan fakta-fakta yang ditemukan peneliti pada saat melakukan penelitian langsung di lapangan.<sup>3</sup>

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif di lapangan. Penelitian lapangan merupakan sebuah penelitian yang dilakukan dengan menyesuaikan data empiris yang ada di lapangan dengan hal itu nantinya akan dijadikan sebuah kesimpulan dalam sebuah penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan secara keseluruhan dan secara mendalam tentang realita yang terjadi dan berbagai fenomena yang terjadi dan kemudian menjadi subjek penelitian. Sehingga dari subjek penelitian tersebut akan tergambaran ciri, karakter, sifat dari fenomena tersebut.<sup>4</sup>

Definisi metode deskriptif kualitatif menurut Kim, Sefcik dan Bradway dalam buku Metodologi Penelitian karya Ahmad Fauzi dkk adalah metode penelitian yang penting dan sangat cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berfokus pada pertanyaan siapa, apa, dan di mana peristiwa atau pengalaman terjadi dan mendapatkan data langsung

---

<sup>2</sup> Umar Sidiq dan Muhammad Miftahul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV.Nata Karya, 2019), 4.

<sup>3</sup> Zuchri, *Metode Penelitian Kualitatif*, 81.

<sup>4</sup> Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode, dan Prosedur* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), 47.

dari informan mengenai fenomena yang kurang dipahami. Hasil dari deskriptif kualitatif adalah informasi empiris yang faktual.<sup>5</sup>

Kualitatif deskriptif di sini dimaksudkan yaitu memperoleh informasi atau data dengan secara langsung di lapangan dan menyertakan data dengan tidak adanya manipulasi dalam menggambarkan kondisi di lapangan sesuai dengan fakta di MA Al-Islam Joresan, Mlarak, Ponorogo. Peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena didasari ingin menjelaskan fenomena yang terjadi dalam peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara mendalam dengan pengumpulan data langsung menyesuaikan berdasarkan apa yang terjadi di lapangan.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

MA Al-Islam Joresan, Mlarak. Lokasi penelitian ini Jl. Madura, Joresan, Mlarak, Joresan 3, Joresan, Kec. Mlarak Kab. Ponorogo. Madrasah Aliyah Al-Islam adalah salah satu madrasah yang bisa menjadi contoh untuk sekolah atau madrasah lain karena menerapkan prinsip kedisiplinan, kerapian, ketertiban, keindahan, dan kebersihan. Sarana dan prasarana juga lengkap sehingga siswa dan guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan nyaman. Program- program di MA Al-Islam juga dirancang dan dibentuk dengan penataan yang bagus dan berjalan sesuai rencana.

---

<sup>5</sup> Ahmad Fauzi, dkk, *Metodologi Penelitian* (Purwokerto: CV. Pena Persada, 2022), 24.

Untuk kepala madrasah di MA Al-Islam Joresan memiliki peran sebagai manajer yang selalu memperhatikan bawahannya khususnya pada aspek peningkatan kinerja tenaga kependidikan, selain itu juga potret kinerja yang dimiliki oleh staf di sana terdapat sistem kerja sama untuk saling melengkapi antar staf satu dengan staf lainnya.

Peneliti memilih MA A-Islam Joresan karena lembaga pendidikan ini sangat menarik untuk diteliti, karena dalam sebuah lembaga pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan sebuah aktivitas yang hendaknya dilakukan dimulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan pelatihan/pengembangan dan pemberhentian. Pernyataan di atas menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sangat penting bagi tenaga kependidikan

## 2. Waktu Penelitian

Adapun pelaksanaan penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data yang akurat, maka penelitian dilakukan selama kurang lebih 1 bulan lamanya yakni mulai dari tanggal 25 Januari 2024 sampai dengan 25 Februari 2024.

## C. Data dan Sumber Data

### 1. Data

Sumber penelitian disebut juga dengan sumber data. Sumber data adalah subjek dari mana data diperoleh. Bisa juga didefinisikan sebagai benda atau tempat peneliti mengamati, membaca atau bertanya mengenai informasi tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Sumber data sendiri memiliki tiga jenis yakni, sumber data yang berupa orang (*person*), sumber data berupa tempat atau wilayah (*place*), dan yang terakhir adalah sumber data yang berupa simbol seperti huruf, angka, gambar dan simbol-simbol lainnya.<sup>6</sup>

Jika dilihat dari jenisnya, data diklasifikasikan menjadi dua macam yakni data primer dan data sekunder. Data primer berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitiannya. Data dapat direkam atau dicatat oleh peneliti. Sedangkan data sekunder berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan membaca, melihat atau mendengarkan. Data ini biasanya berasal dari data primer yang sudah diolah oleh peneliti sebelumnya. Singkatnya, data sekunder bisa diambil dari mana saja guna melengkapi kekurangan dari data primer.<sup>7</sup>

### 2. Sumber Data

---

<sup>6</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif: dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Surakarta: Deepublish, 2014), 25.

<sup>7</sup> Rahmadi, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Banjarmasin: Antasari Press, 2011), 60–61.

Sumber data adalah segala sesuatu yang menjadi sumber dan rujukan dalam penelitian. Adapun sumber data dalam penelitian ini penulis bagi ke dalam dua jenis data, yaitu:

a) Sumber Data Primer

Data primer adalah semua sumber data yang berhubungan langsung dengan objek penelitian yang bisa diperoleh melalui penelitian lapangan (*field research*) dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini, yaitu warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, dan juga dewan guru.

b) Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah semua sumber data yang dapat mendukung dan menjelaskan data-data primer yang diperoleh melalui penelitian kepustakaan yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Dalam hal ini berupa literatur atau hasil penelitian yang terdiri dari buku-buku, jurnal serta hasil karya tulis dari kalangan praktisi pendidikan agama Islam yang dapat digunakan dalam penulisan proposal penelitian ini.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling awal dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Di antara teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut:

1. Teknik Wawancara

Moleong dalam Umar Sidiq, menyatakan bahwa wawancara merupakan aktivitas percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara atau orang yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yakni orang yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>8</sup> Beberapa macam-macam wawancara, antara lain:

a. Wawancara terstruktur

Digunakan bila peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Peneliti telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya telah disiapkan.

b. Wawancara semi struktur

Jenis wawancara ini lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

c. Wawancara tak terstruktur

Wawancara ini bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Umar Sidiq dan Miftahul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 59–61.

<sup>9</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 73.

Definisi di atas menjelaskan bahwa wawancara merupakan suatu interaksi yang di dalamnya terjadi pertukaran/sharing informasi. Wawancara memiliki cakupan yang lebih luas dalam artian wawancara bukanlah suatu kegiatan di mana satu orang hanya bertugas untuk melakukan pembicaraan sementara yang lain hanya mendengarkan namun hakikat dari wawancara adalah forum interaksi sehingga memungkinkan terjadinya pertukaran informasi antara dua belah pihak terkait baik dari pewawancara ataupun pihak terwawancara.<sup>10</sup>

Kaitannya dengan penelitian kualitatif, wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data penelitian yang di dalamnya terdapat proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih atas dasar ketersediaan keduanya dengan orientasi pembicaraan yang mengarah pada tercapainya tujuan penelitian yang direncanakan sebelumnya sesuai dengan realita yang ditemui di lapangan tanpa direkayasa.<sup>11</sup>

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti akan menggunakan teknik wawancara adalah wawancara terstruktur, untuk mengetahui lebih dalam tentang penelitian ini. Wawancara pertama, dilakukan kepada kepala madrasah MA Al-Islam Joresan untuk mendapatkan bagaimana perencanaan kepala madrasah sebagai manajer dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Wawancara kedua, dilakukan kepada kepala madrasah selaku manajer di lembaga MA Al-Islam Joresan bagaimana implementasi peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga

---

<sup>10</sup> Adhi Kusumastuti dan Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif* (Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP), 2019), 34.

<sup>11</sup> Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif: dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 295.

kependidikan. Wawancara ketiga, dilakukan kepada para tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam kinerja.

## 2. Teknik Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menggali data dari sumber/objek penelitian yang berupa tempat, aktivitas, benda atau rekaman gambar. Observasi/pengamatan dalam penelitian dapat dimaknai sebagai salah satu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dan mengamati sasaran penelitian secara langsung kemudian merekam peristiwa serta perilaku secara wajar, asli, tidak dibuat-buat, dan spontan dalam kurun waktu tertentu, sehingga diperoleh data yang cermat, mendalam, dan rinci.<sup>12</sup>

Observasi terbagi menjadi 3, yakni:

- a. Observasi partisipatif, yaitu peneliti berpartisipasi dalam aktivitas pengamatan atau orang yang digunakan sebagai sumber data penelitian.
- b. Observasi terus terang atau tersamar. Yaitu peneliti akan menunjukkan sumber data yang dipelajari saat pengumpulan data, tetapi dalam suatu kondisi peneliti tidak memberitahukannya.

---

<sup>12</sup> Sirajuddin Saleh, *Analisis Data Kualitatif* (Bandung: Pustaka Ramadhan, 2017), 65.

- c. Observasi non partisipatif, yaitu pengamatan di mana peneliti hanya mengamati partisipan tanpa berinteraksi langsung dengan seluruh kegiatan yang ada di lokasi.<sup>13</sup>

Peneliti akan melakukan teknik observasi non partisipatif di mana peneliti tidak ikut berpartisipasi dalam kegiatan, hanya berperan dengan mengamati kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dilakukan selama ruang tata usaha dibuka mulai masuk sekolah hingga sepulang sekolah. Objek pengamatannya adalah kepala madrasah dan para staf TU di ruang tata usaha MA Al-Islam Joresan.

### 3. Teknik Dokumentasi

Pengertian dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya. Dokumen yang diperlukan dalam penelitian kualitatif adalah dokumen yang relevan dengan fokus penelitian dan dibutuhkan untuk melengkapi data.

Dokumentasi yang diambil dalam penelitian ini dengan mengambil data-data yang ada di MA Al-Islam Joresan yang berkaitan dengan profil madrasah, visi misi dan tujuan madrasah, sarana dan prasarana, struktur organisasi madrasah, daftar staf, dan dokumen yang berkaitan dengan kepala madrasah dalam menyusun perencanaan kinerja tenaga kependidikan.

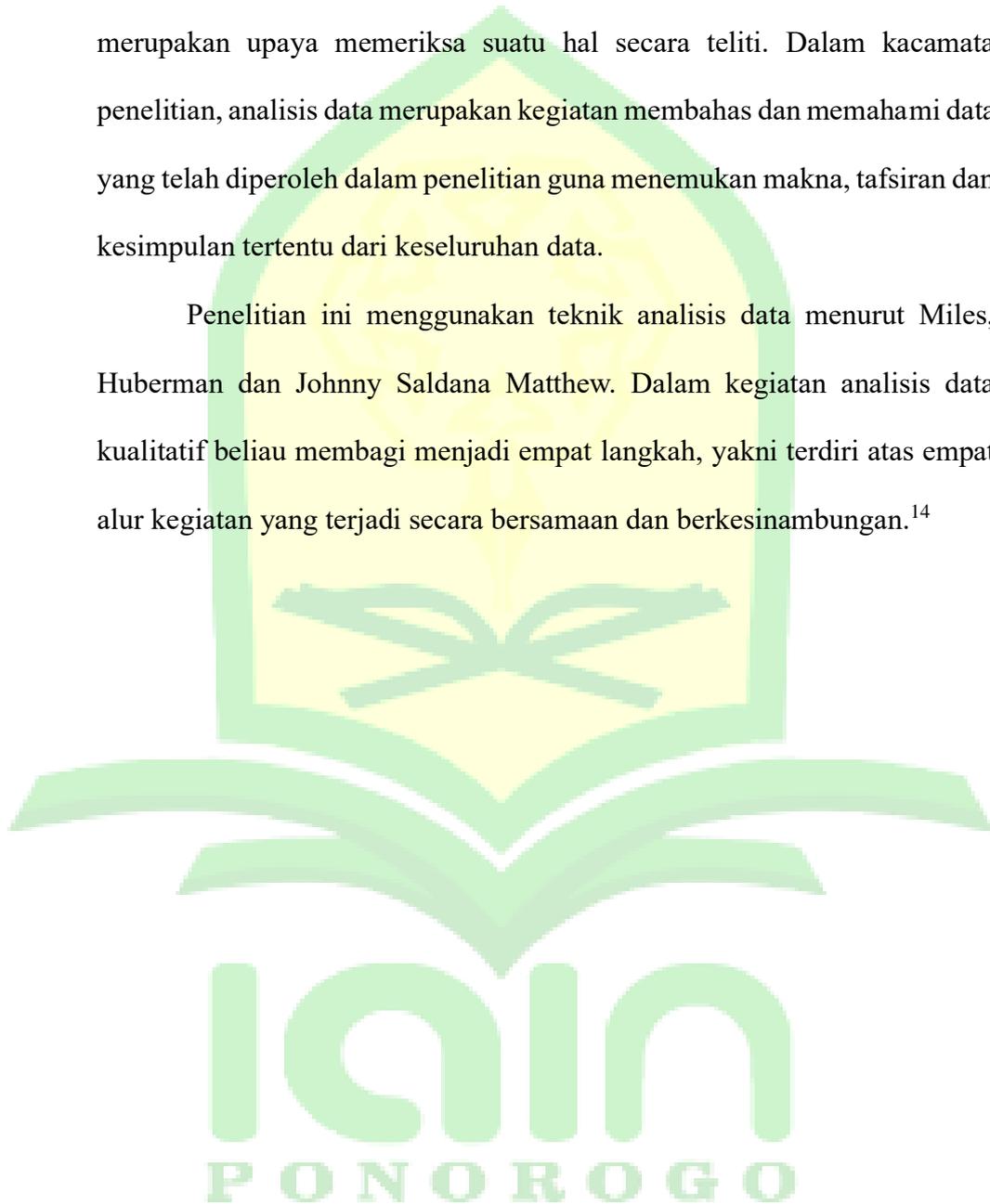
---

<sup>13</sup> Hasyim Hasanah, "Teknik-teknik Observasi", *Jurnal At- Tawaddum* 8, no. 1 (2016): 25.

## E. Teknik Analisis Data

Analisis dimaknai sebagai pemisahan atau pemeriksaan yang dilakukan secara teliti. Sederhananya dapat dipahami bahwa analisis merupakan upaya memeriksa suatu hal secara teliti. Dalam kacamata penelitian, analisis data merupakan kegiatan membahas dan memahami data yang telah diperoleh dalam penelitian guna menemukan makna, tafsiran dan kesimpulan tertentu dari keseluruhan data.

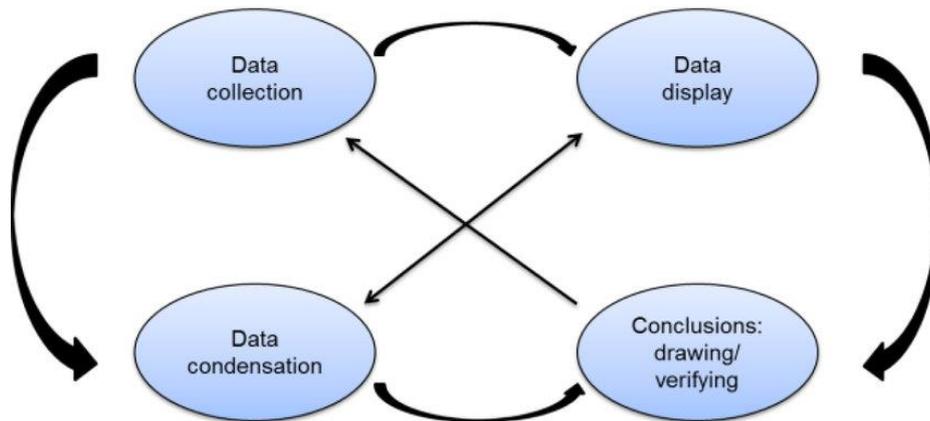
Penelitian ini menggunakan teknik analisis data menurut Miles, Huberman dan Johnny Saldana Matthew. Dalam kegiatan analisis data kualitatif beliau membagi menjadi empat langkah, yakni terdiri atas empat alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan dan berkesinambungan.<sup>14</sup>



---

<sup>14</sup> Helaluddin dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik* (Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019), 124.

**Gambar 3.1 Analisis Interaktif Miles, Huberman, dan Saldana**



Adapun maksud dari tiga langkah proses interaktif analisis data kualitatif, antara lain:

1. Kondensasi Data

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan materi-materi empiris. Kesimpulannya bahwa proses kondensasi data ini diperoleh setelah peneliti melakukan wawancara dan mendapatkan data tertulis yang ada di lapangan, yang nantinya transkrip wawancara tersebut dipilah-pilah untuk mendapatkan fokus penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti.

2. Penyajian Data

Setelah kondensasi data maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penyajian data, peneliti menguraikan hasil penelitian dengan uraian singkat. Penyajian data dapat berupa tabel, grafik ataupun kata-kata. Peneliti menulis dan menggabungkan

informasi yang tersusun dalam satu bentuk yang padu dan mudah dipahami, sehingga dapat menggambarkan keadaan setelahnya peneliti mampu melihat apa terjadi dan menentukan apakah menarik kesimpulan ataukah terus melangkah mencari data hingga datanya jenuh.

Tahapan selanjutnya dalam analisis data model Miles, Huberman dan Saldana ini ialah penyajian data. Penyajian data merupakan proses penyusunan dari data data yang terkumpul untuk memberikan kemungkinan dalam penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam hal ini, peneliti menuliskan data-data hasil penelitian dalam bentuk deskriptif naratif tentang bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan diverifikasi selama penelitian berlangsung dan peneliti menarik kesimpulan berdasarkan rumusan masalah satu sampai tiga, untuk menemukan kebenaran makna dari data yang telah diperoleh, sehingga didukung oleh bukti-bukti yang kuat (valid dan konsisten) saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel dan dapat digunakan. Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan hasil temuan baru yang sebelumnya pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi yang merupakan gambaran suatu objek yang masih belum jelas sebelumnya sehingga setelah dilakukan penelitian menjadi lebih jelas.

## F. Pengecekan Keabsahan Penelitian

Pengecekan keabsahan data merupakan konsep yang penting yang memperbarui konsep validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini pengecekan keabsahan data dilakukan dengan perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi.

### 1. Perpanjangan Keikutsertaan

Dalam penelitian, khususnya penelitian kualitatif, peneliti akan kesulitan mendapatkan hasil yang valid jika peneliti hanya sekali datang ke lapangan meskipun itu dilakukan selama seharian penuh. Artinya, segala sesuatu belum bisa dikatakan maksimal apabila hanya dilakukan dalam waktu satu kali saja. Berangkat dari hal tersebut, peneliti perlu memperpanjang proses penelitiannya untuk mendapatkan *chemistry* dengan objek penelitian yang terkait.

Peneliti akan kembali ke lapangan setelah melakukan analisis data dan merumuskan kategori. Alasan peneliti menggunakan teknik perpanjangan keikutsertaan dalam pengecekan keabsahan data dikarenakan peneliti kurang yakin akan data penelitian yang diperoleh apabila peneliti hanya melakukan tinjau lapangan dalam kurun waktu satu kali saja.

### 2. Triangulasi

Triangulasi adalah informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen. Demikian pula dilakukan pemeriksaan data dari berbagai informan. Menurut Moleong, triangulasi adalah teknik pemeriksaan

keabsahan data dapat memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh dari penggunaan teknik pengumpulan data.<sup>15</sup> Beberapa macam-macam triangulasi antara lain:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner

c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu juga sering memengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

---

<sup>15</sup> Salim dan Syahrudin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), 166.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Proses validasi data yang menggunakan triangulasi sumber yaitu dilakukan dengan peneliti melakukan wawancara ulang kepada informan/narasumber yang berbeda, namun masih memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya. Selain itu, peneliti juga menggunakan triangulasi teknik, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dari satu informan dengan informan lainnya yang masih memiliki keterkaitan di antaranya.<sup>16</sup>

### **G. Tahapan Akhir Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti akan mengadakan kegiatan penelitian di lapangan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Tahap pra lapangan, tahap ini merupakan rangkaian sebelum melakukan penelitian langsung di lapangan yang perlu mempersiapkan beberapa rangkaian kegiatan dengan meliputi kegiatan menyusun laporan penelitian, menentukan fokus penelitian, konsultasi, mengurus perizinan dari pihak lembaga sekolah yang akan menjadi tempat penelitian.
2. Tahap kegiatan lapangan, memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan peneliti berperan sebagai observer.
3. Tahap analisis data, merupakan kegiatan menelaah maupun mengorganisasikan seluruh data yang diperoleh melalui penelitian lapangan, reduksi data, menyusun dalam satuan-satuan kategorisasi dan pemeriksaan keabsahan data.

---

<sup>16</sup> A Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2015), 394–398.

4. Tahap penulisan laporan, tahap ini meliputi kegiatan menyusun hasil, konsultasi hasil penelitian, perbaikan hasil konsultasi.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Latar Penelitian

#### 1. Sejarah Berdirinya MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo

Sejarah berdirinya Pondok Pesantren “Al-Islam” yang berlokasi di desa Joresan Kecamatan Mlarak Kabupaten Ponorogo Jawa Timur dilatar belakangi oleh keadaan krisis kualitas kehidupan umat Islam Indonesia khususnya di Ponorogo pada tahun enam puluhan. Pada masa itu sarana pengembangan kehidupan umat Islam, kaderisasi umat Islam, dan anak-anak putus sekolah sebagai akibat dari keterbelakangan dan kemiskinan yang masih melingkupi kehidupan sebagian besar masyarakat Ponorogo, terutama yang tinggal di daerah pedesaan.

Meskipun di Ponorogo telah lama berdiri beberapa lembaga pendidikan Islam yang berpaham Islam Modernis, namun keberadaannya terlanjur dianggap sebagai tempat menuntut ilmu kaum priyayi yang tak terjangkau Wong Cilik, sehingga keterbelakangan dan kenihilan ilmu pengetahuan masih juga memprihatinkan, kondisi tersebut menggugah kepedulian tokoh masyarakat Joresan untuk mendirikan lembaga pendidikan. Kemudian untuk lebih menguatkan niat dan tujuan mendirikan lembaga pendidikan Islam tersebut maka diadakan pertemuan sebanyak dua kali. Yang pertama di rumah KH. Hasbullah desa Joresan Mlarak yang bertepatan dengan peringatan Haul Almarhum Kyai Muhammad Thoyyib pendiri desa Joresan. Pertemuan yang kedua di rumah salah satu tokoh NU Mlarak KH. Abdul Karim dari desa Joresan yang dihadiri oleh KH.

Maghfur Hasbullah, Ahmad Hudlari Ibnu Hajar, H. Farhan Abdul Qodir, Ashmu'i Abdul Qodir, Tumiran Ahmadi, Hirzuddin Hasbullah, Rohmat Asyhur, Royani, dan Muhammad Yasa', berkat ridlo Allah Swt. lahirlah cikal bakal Pondok Pesantren Al-Islam, tepatnya pada tanggal 12 Muharram 1386 H bertepatan dengan tanggal 2 Mei 1966 M.

Pada awalnya bernama Madrasah Tsanawiyah Islamiyah, kemudian setelah berjalan selama empat tahun, setelah adanya kelas IV akhirnya namanya ditambah dengan Madrasah Tsanawiyah Aliyah "Al-Islam", meskipun keberadaan Madrasah Tsanawiyah Aliyah "Al-Islam" diprakarsai oleh para ulama NU, namun Pondok Pesantren Al-Islam tetap berdiri untuk semua golongan. Karena semakin berkembangnya siswa/siswi dan para tokoh pendirinya mempunyai kesibukan masing-masing, maka kondisi tersebut menggugah kepedulian ulama yang tergabung dalam Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama (MWC-NU) Kecamatan Mlarak yang pada waktu itu diketuai oleh KH. Imam Syafa'at dari Desa Gandu Kecamatan Mlarak Kabupaten Ponorogo untuk ikut serta melestarikan kelangsungan lembaga pendidikan di atas.

Alhamdulillah sampai saat ini dengan sejumlah santri yang datang dari berbagai lapisan masyarakat seluruh Indonesia menepiskan pandangan bahwa Pondok Pesantren "Al-Islam" didirikan tidak hanya untuk warga Nahdliyyin semata.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 01/D-B/16-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

## 2. Profil MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo

a.	Nama Sekolah	:	MA Al-Islam Joresan
b.	NSM	:	13123502002
c.	NPSN	:	20579358
d.	Alamat	:	Jl. Madura, RT/RW/01/01, Joresan, Mlarak, Ponorogo
f.	Kode Pos	:	63472
g.	Telpon	:	(0352) 311340
h.	Email	:	<a href="mailto:ppalislamjoresan@gmail.com">ppalislamjoresan@gmail.com</a>
i.	Tahun Didirikan	:	1996 M
j.	Status Sekolah	:	Swasta
k.	SK Pendirian Sekolah	:	L.m./3/29/C/1978
l.	SK Izin Operasional	:	MAS/02.0021/2017
m.	Akreditasi	:	A

## 3. Letak Geografis

Pondok Pesantren “Al-Islam” Joresan terletak 15 Km dari ibukota Kabupaten Ponorogo, tepatnya di desa Joresan Kecamatan Mlarak, sesuai dengan Visi dan Misi Pondok, sangatlah cocok sekali dengan kondisi ekonomi masyarakat pedesaan yang mayoritas petani yang berpenghasilan rendah, meskipun di Kecamatan Mlarak banyak sekali Pondok Pesantren dan lembaga pendidikan, namun keberadaan

Ponpes Al-Islam Joresan sangatlah dibutuhkan oleh masyarakat sekitar Kecamatan Mlarak sampai luar daerah bahkan luar Pulau Jawa. Untuk menuju ke lokasi Pondok Pesantren Al- Islam sangatlah mudah, karena dekat dengan jalur transportasi umum.

#### 4. Visi, Misi, dan Tujuan MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo

Undang–Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan manusia Indonesia dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Manusia yang beriman dan luhur, mandiri, kepribadian yang mantap, kesehatan rohani, dan jasmani, keterampilan dan pengetahuan, dan mempunyai rasa tanggung jawab untuk bangsa dan bermasyarakat.

##### a. Visi Madrasah

Madrasah Aliyah Al-Islam Mlarak Ponorogo mempunyai visi:  
“Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas”

##### b. Misi Madrasah

Untuk mencapai Visi Madrasah, MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo mengembangkan misi sebagai berikut:

##### **Religius:**

- 1) Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah bagi warga Madrasah.
- 2) Meningkatkan kualitas ibadah.
- 3) Menjaga keistiqamahan pelaksanaan shalat jama’ah Duhur dan shalat Dhuha.

- 4) Mewujudkan tertib Do'a, membaca Al-Qur'an.

**Unggul:**

- 1) Meningkatkan karakter unggul dalam kedisiplinan.
- 2) Memperkokoh kedisiplinan.
- 3) Meningkatkan kualitas pengembangan kurikulum.
- 4) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran.
- 5) Mewujudkan perolehan nilai asesmen yang tinggi.
- 6) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke Perguruan Tinggi.
- 7) Memperoleh juara KSM dan OSN tingkat regional dan Nasional.
- 8) Memperoleh juara olimpiade tingkat Nasional.
- 9) Meningkatkan kejuaraan Karya Ilmiah Remaja.
- 10) Meningkatkan kejuaraan kreatifitas peserta didik.
- 11) Meningkatkan perolehan juara lomba bidang kesenian.
- 12) Meningkatkan perolehan juara bidang olahraga.
- 13) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah.
- 14) Pemberdayaan sarana dan prasarana yang memadai

**Berbudaya:**

- 1) Meningkatkan rasa suka pada kearifan budaya lokal.
- 2) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan madrasah.
- 3) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan.

- 4) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan.
- 5) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam rasa memiliki.

**Integritas:**

- 1) Meningkatkan integritas antara ilmu agama dan ilmu umum.
- 2) Meningkatkan integritas antara bidang akademik dan non akademik.
- 3) Menyelaraskan antara ucapan dan perbuatan.

c. Tujuan Madrasah

Dalam mengemban Visi dan Misinya MA Al-Islam Joresan Ponorogo telah merumuskan beberapa tujuan yaitu:

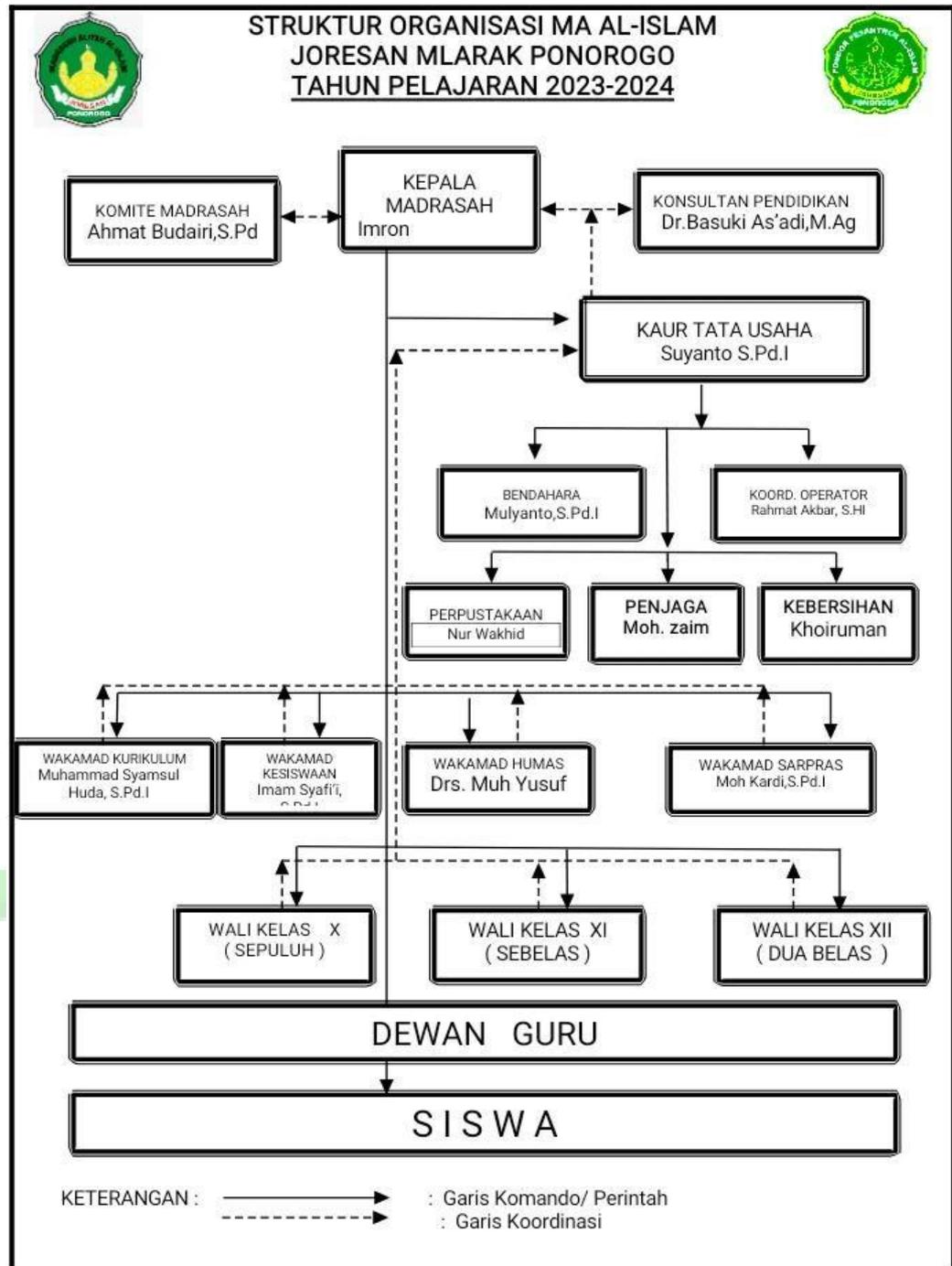
- 1) Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah bagi warga madrasah.
- 2) Menjaga keistiqamahan pelaksanaan shalat jama'ah Dhuhur dan shalat Dhuha.
- 3) Mewujudkan tertib Do'a, membaca Al-Qur'an.
- 4) Meningkatkan kualitas ibadah.
- 5) Meningkatkan karakter unggul dalam kedisiplinan.
- 6) Meningkatkan kualitas pengembangan kurikulum.
- 7) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran.
- 8) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang Perguruan Tinggi.
- 9) Memperoleh juara KSM dan OSN tingkat regional dan nasional.
- 10) Memperoleh juara olimpiade tingkat nasional.

- 11) Meningkatkan kualitas Karya Ilmiah Remaja. Meningkatkan kualitas dan kreatifitas peserta didik.
- 12) Meningkatkan perolehan kejuaraan lomba di bidang kesenian.
- 13) Meningkatkan perolehan kejuaraan bidang olahraga.
- 14) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah.
- 15) Pemberdayaan sarana dan prasarana yang memadai.
- 16) Meningkatkan rasa suka pada kearifan budaya lokal.
- 17) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan.
- 18) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan.
- 19) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan.
- 20) Meningkatkan integritas antara ilmu agama dan ilmu umum.
- 21) Meningkatkan integritas antara bidang akademik dan non akademik.
- 22) Meningkatkan integritas dalam penyelarasan ucapan dan perbuatan.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 02/D-B/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

## 5. Struktur Organisasi MA AL-Islam Joresan Mlarak Ponorogo



## **6. Jumlah Pendidik dan Tenaga Kependidikan MA AL-Islam Joresan Mlarak Ponorogo**

Berdasarkan data terakhir yaitu pada tahun ajaran 2023/2024 untuk rekapitulasi jumlah guru yang ada di MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo berjumlah 61 guru. Sedangkan untuk tenaga kependidikan berjumlah 7 tenaga kependidikan.

## **7. Jumlah Siswa MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo**

Berdasarkan rekapitulasi jumlah siswa pada tahun ajaran 2023/2024 untuk kelas 10 berjumlah 306 siswa di antaranya 122 siswa laki-laki dan 184 siswa perempuan, untuk kelas 11 berjumlah 301 siswa di antaranya 119 siswa laki-laki dan 182 siswa perempuan, untuk kelas 12 berjumlah 301 siswa di antaranya 119 siswa laki-laki dan 182 siswa perempuan.

## **8. Sarana dan Prasarana MA Al-Islam Joresan Ponorogo**

MA Al-Islam Joresan memiliki fasilitas sarana dan prasarana penunjang keberlangsungan kegiatan pembelajaran maupun pengelolaan pendidikan. Sarana dan prasarana yang dimiliki MA Al-Islam Joresan dapat dilihat pada akhir lampiran hasil penelitian di halaman terlampir.

## B. Deskripsi Hasil Penelitian

### 1. Perencanaan Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan

Kepala madrasah sebagai manajer memiliki peran penting dalam lembaga pendidikan. Di MA Al-Islam Joresan kepala madrasah dalam perannya sebagai manajer sudah seharusnya memiliki perencanaan dan kemampuan dalam menyusun program yang baik demi mencapai tujuan madrasah yang diinginkan. Apabila kepala madrasah memiliki perencanaan program yang baik, maka dari program tersebut akan berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan di madrasah itu sendiri. Sebagai kepala madrasah, keseluruhan fungsi tersebut haruslah dilaksanakan secara menyeluruh karena berkaitan dengan peran kepala madrasah sebagai manajer, hal ini serupa dengan yang dijelaskan oleh Bapak Imron selaku Kepala MA Al-Islam Joresan melalui hasil wawancara yang mengatakan sebagai berikut:

“Dalam penyusunan program perencanaan saya pastinya bekerja secara kerja tim, jadi dalam menyusun perencanaan peningkatan kinerja tenaga kependidikan kita melibatkan *stackholder* yang ada termasuk pembantu kepala madrasah. Pertama kepala staf tenaga kependidikan, kedua waka kurikulum dan ketiga waka kesiswaan, jadi dalam menyusun program perencanaan peningkatan kinerja tenaga kependidikan ini membutuhkan kerja tim agar dalam penyusunan perencanaan dapat memberikan tujuan yang hendak dicapai.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Pendapat tersebut mengenai penyusunan program juga didukung seperti apa yang disampaikan oleh Bapak Suyanto selaku kepala staf tata usaha Al-Islam Joresan, yang mengatakan bahwa:

“Dalam menyusun perencanaan itu pasti saya terlibat dalam penyusunan program kinerja tenaga kependidikan karena dalam madrasah ini kita bekerja sama secara tim. Kepala madrasah saat menyusun perencanaan kalau tidak dengan salah satu staf tenaga kependidikan terutama kepala tata usaha yang juga nantinya program perencanaan itu akan diketahui oleh para staf seperti apa ke depannya setelah perencanaan yang sudah dibuat.”<sup>4</sup>

Setelah menyusun perencanaan, kepala sekolah sebagai manajer menerapkan perencanaan yang telah dibuat. Seperti apa yang disampaikan oleh Bapak Imron selaku Kepala MA Al-Islam Joresan, yang mengatakan sebagai berikut:

“Untuk proses perencanaan berkaitan dengan tenaga kependidikan, saya selaku manajer dan juga dibantu oleh bapak kepala TU dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu membuat *mapping* itu tadi seperti yang saya jelaskan sebelumnya sebagai acuan, jadi kami melakukan kegiatan ini yang pertama adalah melakukan *mapping* untuk mengetahui berapa jumlah tenaga kependidikan yang ada di madrasah, kedua melakukan rapat kinerja, ketiga membagi tugas pokok dan fungsinya tenaga kependidikan masing-masing agar pembagian tugas sesuai dengan kapasitasnya. Dari *mapping* kami dapat memberikan tugas dan fungsi tenaga kependidikan yang dibagi menjadi tiga. Pertama, tenaga kependidikan dalam mengelola keuangan. Kedua, tenaga kependidikan sebagai operator data. Ketiga, tenaga kependidikan sebagai pusat pelayanan. Nah nantinya dari ketiga tugas dan fungsi yang telah disusun kemudian menetapkan siapa saja yang mendapat peran tersebut yang terpenting mereka semua paham.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>5</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Perencanaan merupakan suatu syarat yang harus terlaksana dari kegiatan manajerial, perencanaan perlu disusun secara matang dan memerlukan banyak pertimbangan. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Suyanto selaku Kepala staf tenaga kependidikan MA Al-Islam Joresan, yang mengatakan sebagai berikut:

“Ya, saya kalau dalam perencanaan yang dilaksanakan oleh Bapak kepala madrasah juga ikut serta dalam penyusunan program perencanaan. Nah dari perencanaan itu sudah melakukan proses yang sesuai dengan apa yang sudah direncanakan, misalnya dalam pemberdayaan dan peningkatan kinerja tenaga kependidikan, langkah awal kita memang membuat rapat formal, kemudian yang kedua membuat *mapping*, dan ketiga menerapkan *job description*. *Job description* itu kan sebuah pedoman agar karyawan bisa menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan posisi yang sudah ditentukan.”<sup>6</sup>

Kegiatan perencanaan program peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang ada di MA Al-Islam Joresan yaitu direncanakan setiap dua bulan sekali penyusunan program ini. Program peningkatan kinerja tenaga kependidikan sudah berjalan di madrasah. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Rizal selaku staf tenaga kependidikan, sebagai berikut:

“Ya, program perencanaan yang dilakukan oleh bapak kepala madrasah sudah terlaksana dengan baik dan sesuai tujuan. Program ini dilakukan pada awal semester bersama kepala staf tata usaha.”<sup>7</sup>

Dengan adanya perencanaan program peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah perlu adanya suatu kegiatan interaksi dan komunikasi yang baik dengan para staf tenaga

---

<sup>6</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>7</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/19-II/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kependidikan sebagai bentuk peranannya sebagai manajer. Bapak Imron selaku Kepala Madrasah MA Al-Islam Joresan memberikan keterangan dengan mengatakan sebagai berikut:

“Jadi, saya dalam menggerakkan para staf tenaga kependidikan dengan memberikan pengarahan kepada para staf tenaga kependidikan secara lisan, selanjutnya dengan membangun komunikasi yang baik antar staf tenaga kependidikan serta memberikan semangat dan selalu mendukung setiap pekerjaan yang dilakukan tenaga kependidikan. Selain itu, saya selalu memberikan motivasi kepada staf tenaga kependidikan baik itu bersama-sama maupun secara personal tergantung kondisinya. Tujuan saya memberikan motivasi kepada staf tenaga kependidikan supaya mereka dapat bekerja sesuai dengan tupoksinya dan pastinya dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.”<sup>8</sup>

Hal ini juga sejalan dengan apa yang disampaikan Bapak Suyanto selaku kepala staf tenaga kependidikan MA Al-Islam Joresan, sebagai berikut:

“Ya, untuk komunikasinya sendiri dari kepala madrasah memang aktif dalam berinteraksi dengan staf tenaga kependidikan dan juga tenaga pendidik karena kan ini juga berpengaruh dalam peningkatan kinerja staf tata usaha, terlebih juga pada tahap perencanaan yang dilakukan kepala madrasah dengan menerapkan *job description* maka staf akan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan tanggung jawab yang telah dimilikinya.”<sup>9</sup>

Keterangan tersebut, juga diperkuat dengan adanya tanggapan dari Bapak Rizal selaku staf tenaga kependidikan yaitu “Untuk komunikasi

---

<sup>8</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>9</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

dengan bapak kepala madrasah sangat terjalin dengan baik, setiap hari kepala madrasah selalu memberikan sapaan kepada kami, interaksi kepala madrasah dengan para staf tenaga kependidikan juga berjalan dengan baik.”<sup>10</sup>

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan. Sesuai keterangan yang dijelaskan oleh Bapak Imron selaku kepala madrasah memberikan penjelasan mengenai perencanaan yang dilakukan dengan cara dalam menyusun program perencanaan peningkatan kinerja tenaga kependidikan ini membutuhkan kerja tim agar dalam penyusunan perencanaan dapat memberikan tujuan yang hendak dicapai. Selain itu, proses perencanaan dengan membuat *mapping*, rapat kinerja, membagi tugas pokok dan fungsinya tenaga kependidikan masing-masing.

## **2. Implementasi Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan**

Implementasi merupakan suatu rangkaian perencanaan yang telah dilakukan kemudian diterapkan dengan mengkaitkan suatu kegiatan yang dilaksanakan sebagai bentuk upaya mewujudkan perencanaan yang telah dilakukan oleh kepala madrasah. Tujuan diadakan implementasi program peningkatan kinerja tenaga kependidikan yaitu demi terlaksannya lingkungan kerja yang baik, terjalin komunikasi yang baik antar seluruh

---

<sup>10</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/19-II/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

staf, dan supaya tujuan administrasi madrasah berjalan dengan baik dan sesuai target yang diinginkan. Proses implementasi yang dilakukan kepala sekolah dalam mewujudkan peranannya sebagai manajer, Bapak Imron selaku Kepala MA Al-Islam Joresan melalui hasil wawancara menjelaskan mengenai proses mengimplementasikan sebagai manajer yang mengatakan:

“Untuk prosesnya seperti yang sudah saya katakan tadi, mulai dari tahap penyusunan perencanaan kemudian menentukan siapa saja yang berperan dalam bidang-bidang yang sudah ditentukan dalam perencanaan tadi. Kemudian baru bisa dilakukan proses pengimplementasian tersebut. Nah program peningkatan kinerja tenaga kependidikan di madrasah ini, alhamdulillah sudah berjalan dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsi tenaga kependidikan memiliki tugas dan peranannya masing-masing seperti bagian pengelola keuangan, operator data serta pelayanan administrasi. Namun masih terdapat program yang masih belum terealisasi, jadi setiap dua bulan sekali perlu adanya kegiatan untuk mengevaluasi kinerja tenaga kependidikan di madrasah. Nah evaluasi kan termasuk dalam tahapan untuk memecahkan atas permasalahan yang berkaitan dengan kinerja tenaga kependidikan.”<sup>11</sup>

Berdasarkan keterangan tersebut, kepala madrasah harus mampu menjalankan tugas dan peranannya sebagai manajer untuk memengaruhi, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan para tenaga kependidikan yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah agar para staf mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Suyanto selaku kepala staf tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan, sebagai berikut:

---

<sup>11</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Ya, implementasi kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah berjalan walaupun masih ada beberapa yang belum terlaksana, maka dari itu kita selalu melakukan evaluasi setiap 2 bulan sekali dengan tujuan mengatasi permasalahan tersebut.”<sup>12</sup>

Pendapat tersebut kemudian diperkuat oleh Bapak Rizal selaku staf tenaga kependidikan, sebagai berikut:

“Program yang dilakukan kepala madrasah biasanya dengan memberikan yang pertama melakukan rapat kinerja setiap 2 bulan sekali, dalam rapat kinerja tersebut bisa mengatasi permasalahan yang ada. Selanjutnya bapak kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada kami, jadi dalam motivasi ini kepala madrasah memberikan contoh perilaku yang baik, semangat dalam menghadapi pekerjaan, dan selalu optimis. Dengan hal tersebut maka akan meningkatkan kinerja para staf tenaga kependidikan.”<sup>13</sup>

Adanya program implementasi kinerja tenaga kependidikan oleh kepala madrasah diharapkan dapat mengetahui sejauhmana kinerja tenaga kependidikan yang telah berjalan dan apa yang dibutuhkan. Bapak Imron menuturkan pemberian motivasi yang terbaik dengan memberikan contoh yang baik, karena dengan memberikan contoh yang baik, maka tenaga kependidikan akan memiliki semangat kerja dan tanggung jawab saat melakukan pekerjaannya. Pemberian motivasi oleh kepala madrasah tidak hanya dengan pemberian kata-kata motivasi saja tetapi dengan ajakan berpartisipasi, dengan ajakan berpartisipasi ini tenaga kependidikan akan merasa bahwa mereka benar-benar sangat dibutuhkan perannya dalam madrasah. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Imron selaku kepala MA

---

<sup>12</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>13</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/19-II/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Al-Islam Joresan, bahwa beliau selalu memotivasi para tenaga kependidikan agar memiliki etos kerja yang tinggi, yaitu sebagai berikut:

“Untuk interaksi yang saya lakukan sebagai manajer adalah dengan memberikan motivasi. Tujuannya agar dapat memberikan dorongan untuk mereka bersemangat dalam bertugas, kemudian menggerakkan mereka agar lebih mengoptimalkan kinerja yang telah dimiliki sebelumnya dan saya memperhatikan bagaimana komunikasi yang saya lakukan itu apakah berjalan dengan baik antar masing-masing tenaga sebagai upaya memberdayakan sumber daya sekolah yang bekerja dengan tidak adanya unsur paksaan atau tertekan.”<sup>14</sup>

Pernyataan tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Suyanto selaku kepala tenaga kependidikan “Ya, untuk komunikasinya sendiri dari kepala madrasah memang aktif dalam berinteraksi dengan staf tenaga kependidikan dan juga tenaga pendidik karena ini juga berpengaruh dalam peningkatan kinerja staf tata usaha, terlebih juga pada tahap perencanaan yang dilakukan kepala madrasah dengan menerapkan *job description* maka staf akan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan tanggung jawab yang telah dimilikinya.”<sup>15</sup>

Kondisi tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwasanya kepala madrasah sangat terlibat komunikasi yang aktif dengan para staf.<sup>16</sup> Kepala madrasah juga pernah memberikan motivasi secara langsung kepada salah satu staf tenaga kependidikan bagian operator

---

<sup>14</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>15</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>16</sup> Lihat Transkrip Observasi nomor: 03/O/29-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

data, seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Rizal selaku staf tata usaha, sebagai berikut:

“Iya, bapak kepala madrasah sangat memiliki rasa kepedulian yang tinggi pada kami, bapak kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada saya saat sedang melaksanakan kinerja. Jadi kepala madrasah memberikan kondisi kerja yang menyenangkan, memberikan kesempatan untuk berkembang dan memberikan rasa empati kepada para staf tenaga kependidikan.”<sup>17</sup>

Kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai manajer setelah melakukan implementasi program peningkatan kinerja tenaga kependidikan, selanjutnya melakukan evaluasi kinerja tenaga kependidikan yang telah disusun dan dilaksanakan sebelumnya. Tujuan dari evaluasi adalah untuk mengetahui kekurangan apa yang ada dan memperbaikinya, yaitu dengan melakukan evaluasi kinerja tenaga kependidikan setiap 2 bulan sekali. Evaluasi yang dilakukan kepala madrasah di MA Al-Islam Joresan adalah dengan evaluasi secara personal maupun bersama-sama, tergantung permasalahan apa yang dihadapi oleh staf tata usaha. Seperti halnya dalam hasil wawancara kepada Bapak Imron selaku kepala MA Al-Islam Joresan, yaitu sebagai berikut:

“Peranan saya sebagai manajer selain membuat perencanaan dengan melakukan mapping, saya juga mengadakan kegiatan rutin sebagai bentuk pemantauan atas kinerja yang dilakukan oleh mereka, nah kalau di tenaga kependidikan itu berarti perlu mengadakan kegiatan seperti rapat terkait dengan bagaimana selama mereka bertugas. Itu nanti akan menjadi sebuah evaluasi tersendiri baik secara formal maupun non formal bagi saya sebagai manajer maupun bagi madrasah, dan tentunya bisa dilakukan rembukan atau diskusi dari yang mereka keluhkan atau saran yang diberikan dan menentukan

---

<sup>17</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/19-II/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

solusi atas permasalahan yang terjadi selama mereka bertugas di madrasah.”<sup>18</sup>

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang disampaikan oleh Bapak Suyanto selaku kepala staf tata usaha di MA Al-Islam Joresan, sebagai berikut:

“Terkait evaluasi yang dilakukan kepala madrasah, kita melakukan evaluasi setiap 2 bulan sekali, bisa dilakukan secara formal dan non formal evaluasi juga dilakukan baik itu bersama ataupun secara personal sesuai dengan permasalahan yang ada. Evaluasi yang dilakukan kepala madrasah sangat berpengaruh terutama dalam kinerja staf karena bisa dibuat sebagai perbaikan.”<sup>19</sup>

Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Rizal selaku staf tenaga kependidikan “Ya, dalam tahap evaluasi ini dilakukan setiap 2 bulan sekali, seperti yang saya katakan sebelumnya di madrasah ini ada rutinan rapat kinerja 2 bulan sekali sekaligus melakukan evaluasi kinerja tenaga kependidikan. Dalam pengevaluasian kinerja ini dapat mengetahui hambatan apa yang terjadi pada staf tenaga kependidikan.”<sup>20</sup>

Berdasarkan keterangan di atas, di lapangan juga ditemukan hasil observasi peneliti terkait peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan dalam melakukan kinerja di ruang tata usaha. Peneliti melihat bahwa dalam kegiatan manajerial kepala madrasah terhadap para staf pendidik dan tenaga

---

<sup>18</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>19</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>20</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/19-II/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kependidikan khususnya, peneliti melihat bahwa adanya interaksi yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada para staf tenaga kependidikan dengan mengarahkan bagaimana proses penyusunan administrasi dan lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan madrasah dan harus dilakukan pemantauan sesuai dengan perencanaan yang telah dirancang oleh kepala madrasah. Tidak jarang arahan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada staf sering dilakukan tetapi juga melakukan kegiatan pengawasan maupun pemantauan sebagai bentuk peranan kepala madrasah dalam memanagerial keseluruhan komponen yang ada di madrasah, dan kegiatan ini pun dilakukan secara kondisional karena kepala madrasah tidak melulu setiap saat berada di ruangnya.<sup>21</sup> Interaksi yang dilakukan tersebut dibuktikan dengan adanya hasil dokumentasi di MA Al-Islam Joresan yang terdapat komunikasi yang aktif dilakukan oleh kepala madrasah dengan staf.<sup>22</sup>

Selain melakukan implementasi, kepala madrasah juga melakukan evaluasi kinerja tenaga kependidikan. Tujuan dari evaluasi kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan dalam 2 bulan sekali adalah untuk mengetahui permasalahan yang ada dan untuk memperbaiki kinerja tenaga kependidikan. Evaluasi dapat dilakukan secara individual tergantung permasalahan apa yang dihadapi oleh tenaga kependidikan, serta evaluasi

---

<sup>21</sup> Lihat Transkrip Observasi nomor: 01/O/22-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>22</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 08/D-F/29-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian,

secara bersama-sama. Hasil dari evaluasi kinerja tenaga kependidikan ini diharapkan agar tenaga kependidikan dapat meningkatkan kualitas personal masing-masing staf dalam menjalankan administrasi madrasah secara professional.<sup>23</sup>

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan**

Dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah tentunya selama proses peningkatan kinerja tersebut memiliki faktor pendukung dan faktor penghambat, yang mana faktor pendukung menjadi suatu kekuatan yang dapat menumbuhkan suatu kegiatan dalam proses peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah khususnya. Selain faktor pendukung, juga terdapat faktor penghambat selama proses meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan kinerja tenaga kependidikan. Bapak Imron selaku kepala MA Al-Islam Joresan yang menjelaskan tentang faktor pendukung dan faktor penghambat yang terjadi selama proses yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sebagai berikut:

“Kalau di sini sifatnya kompleks ya, untuk faktor pendukung yang terjadi selama proses peningkatan yang dilakukan bisa dari langsung stafnya sendiri. Kalau di madrasah ini kan dari segi usia beraneka ragam ada yang muda dan juga ada yang tua. Jadi bisa saling bekerja sama satu lain. Ada juga faktor pendukung lain, ya misalnya sarana dan prasarana yang kita miliki insyaaAllah sudah dapat dikatakan bagus karena dalam proses pengerjaan atau pengelolaan administrasi dan sebagainya itu kan harus mampu ya memadai apalagi harus

---

<sup>23</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 11/D-F/24-II/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian,

membutuhkan ruang penyimpanan dokumen yang setiap tahun pergantian otomatis harus menginput data sesuai dengan tahun ajaran baru seperti itu. Kalau untuk fasilitas lain di madrasah itu juga menyediakan jaringan wifi selama pengelolaan keadministrasian, saya rasa untuk anggaran yang digunakan menurut saya tercukupi dan terkelola dengan baik. Sering juga saya lakukan pemantauan untuk mengetahui sejauh mana progres yang dilakukan dalam kegiatan keadministrasian kalau ada yang mengatakan misalnya terjadi kendala ya saya coba mendiskusikan kira-kira apa kendalanya, tidak lupa juga untuk memberikan motivasi. Intinya harus sering interaksi dengan seluruh tenaga staf pendidik dan tenaga kependidikan sebagai salah satu upaya saya dalam melihat apakah kinerja yang dimiliki telah meningkat atau justru terhambat.”<sup>24</sup>

Keterangan tersebut kemudian diperkuat dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Suyanto selaku staf kepala tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan yang mengatakan sebagai berikut:

“Faktor pendukung dalam bekerja itu berdasarkan *planning*, khususnya untuk tenaga kependidikan yang sudah sesuai dengan kompetensinya, yang kedua yaitu berhubungan dengan fasilitas:komputer, jaringan yang merupakan pendukung utama, ketiga selanjutnya motivasi dari kepala madrasah dan kepala tata usaha.”<sup>25</sup>

Selain tanggapan yang disampaikan oleh Bapak Suyanto, kemudian Bapak Rizal selaku staf tenaga kependidikan juga mengatakan hal yang sama sebagai berikut:

“Untuk faktor pendukung itu dalam kerja staf tenaga kependidikan pastinya perlu teknologi maupun jaringan yang memadai, jadi menurut saya faktor pendukung kinerja adalah dengan adanya komputer dan PC yang memiliki spesifikasi yang bagus ini dapat membantu kinerja kami.”<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>25</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>26</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/19-II/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Berdasarkan keterangan tersebut kemudian diperkuat dengan adanya hasil observasi peneliti pada saat di lapangan yang melihat bahwa adanya faktor pendukung selama proses dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yakni adanya keanekaragaman tenaga kependidikan dari segi usia yang berbeda-beda, selain itu adanya interaksi yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan tenaga kependidikan sebagai bentuk metode yang digunakan dalam melihat progres atau perkembangan yang terjadi selama kegiatan keadministrasian.<sup>27</sup> Observasi tersebut dibuktikan dengan adanya dokumentasi yang memperlihatkan bahwa terdapat faktor pendukung proses yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al- Islam Joresan yakni sarana dan prasarana yang memadai.<sup>28</sup>

Dalam kegiatan kinerja tenaga kependidikan, selain faktor pendukung yang terjadi selama proses kepala madrasah meningkatkan kinerja tenaga kependidikan agar lebih berkembang. Adapun faktor penghambat terjadinya proses penerapan kepala sekolah sebagai manajer yang sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Imron selaku kepala MA Al-Islam Joresan sebagai berikut:

“Selama berperan sebagai manajer, kalau menurut saya dikarenakan sifatnya kompleks seperti yang sudah saya katakan sebelumnya nah ini membatasi tenaga kependidikan utamanya yang tua untuk mengembangkan kinerja yang sudah dimiliki sebelumnya dan tidak mampu menerima perkembangan teknologi karena faktor umur.

---

<sup>27</sup> Lihat Transkrip Observasi nomor: 05/O/6-II/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

<sup>28</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 08/D-F/29-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Artinya kita dalam menyatukan antara yang muda dan tua mengalami kesulitan karena yang muda ini memiliki sikap simpang siur dan masih belum terbuka, sedangkan untuk tenaga kependidikan yang tua tidak bisa menyelaraskan perkembangan yang terus menerus mengalami perubahan dan pembaharuan. Selain itu, terdapat potensi yang dimiliki oleh junior dengan kemampuan IT yang baik tetapi justru memiliki sistem kerja kurang maksimal. Maka ini termasuk dalam faktor yang menghambat kinerja tenaga kependidikan yang sedang berlangsung dan di madrasah ini perlu merekrut staf tata usaha yang dapat mampu menutupi kekurangan yang dihadapi sebelumnya.”<sup>29</sup>

Keterangan tersebut, di lapangan juga ditemukan bahwa terdapat adanya interaksi yang mengalami kecanggungan antara staf tenaga kependidikan yang muda dan yang telah berusia tua.<sup>30</sup> Hal tersebut juga diperkuat dengan adanya temuan dokumentasi mengenai kecanggungan interaksi yang dilakukan oleh tenaga kependidikan antara yang tua dengan yang berusia muda.<sup>31</sup>

Sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Bapak Imron, kemudian Bapak Rizal juga memberikan keterangan mengenai faktor penghambat yang terjadi di madrasah dengan mengatakan sebagai berikut:

“Untuk faktor penghambat, dengan adanya perbandingan jumlah siswa yang banyak jadi di madrasah aliyah ini staf tenaga kependidikan masih 7 secara keseluruhan. Dengan perbandingan rasio siswanya berjumlah 920 siswa. Dalam hal ini akan menghambat kinerja kami karena bagian staf operator data cuma 3 staf seharusnya 5 staf, jadi saya saat melakukan pengolahan data siswa atau sedang melaksanakan kinerja menambah jam kerja bisa sampai sore.”<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian

<sup>30</sup> Lihat Transkrip Observasi nomor: 06/O/6-II/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian

<sup>31</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 07/D-F/29-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian

<sup>32</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Jumlah tenaga kependidikan dengan jumlah data siswa yang ada di madrasah sangat memengaruhi kinerja yang dimiliki oleh staf tenaga kependidikan, karena jumlah siswa yang ada di madrasah sebanyak 920 dengan tenaga kependidikan yang hanya berjumlah 7 tidak menutup kemungkinan terjadinya keterhambatan dalam proses kegiatan administrasi kesiswaan yang dilakukan oleh staf tenaga kependidikan. Bapak Suyanto sebagai kepala staf tenaga kependidikan juga memberikan pendapat yang selaras mengenai faktor penghambat yang terjadi di MA Al-Islam Joresan dengan mengatakan:

“Faktor penghambat, di madrasah ini tenaga kependidikan belum maksimal karena kemampuan tenaga individual yang kurang, jadi minimal operator minimal 5 staf, tapi di sini masih memiliki 3 staf jadi saat ada tugas mendadak staf tersebut melembur pekerjaan dan menambah jam kerja.”<sup>33</sup>

Berdasarkan keterangan tersebut, di MA Al-Islam Joresan faktor penghambat terjadinya proses penerapan kepala madrasah sebagai manajer yakni dari Bapak Imron selaku kepala madrasah yang mengatakan bahwa adanya faktor usia tenaga kependidikan yang terdiri dari tenaga yang berusia muda dan tua, sedangkan Bapak Rizal mengatakan bahwa jumlah tenaga kependidikan di madrasah yang mengalami kekurangan tenaga kependidikan, serta Bapak Suyanto yang juga mengatakan faktor penghambatnya adalah dari segi jumlah staf tenaga kependidikan.

---

<sup>33</sup> Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/25-I/2024 dalam Lampiran Hasil Penelitian

## C. Pembahasan

### 1. Analisis Perencanaan Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan

Perencanaan merupakan suatu rangkaian yang menjadi langkah awal dalam melaksanakan suatu penerapan tertentu. Kepala sekolah sebagai manajer memiliki urgensi dalam proses perencanaan yang berkaitan dengan manajemen. Kedudukan perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah bertujuan untuk mengupayakan seluruh aktifitas kerja yang dilakukan oleh seluruh pihak yang turut berperan dalam proses manajemen, guna menetapkan proses seperti apa yang diinginkan dalam suatu lembaga pendidikan bersamaan dengan kepala sekolah.<sup>34</sup>

Menurut Mulyasa, dalam melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai manajer harus mampu memiliki strategi yang sesuai dengan kebutuhan terutama dalam hal pengembangan dan pengelolaan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaga sekolah karena berkaitan dengan kerja sama yang dapat bekerja dengan baik.<sup>35</sup>

Berdasarkan teori tersebut, di MA Al-Islam Joresan untuk perencanaannya, kepala madrasah memiliki prosedur tersendiri dalam

---

<sup>34</sup> Ahmad Asrin, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru* (Pasaman: CV. Azka Pustaka, 2021), 18.

<sup>35</sup> Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 130.

melakukan proses perencanaan sampai dengan pelaksanaan. Adapun perencanaan yang disusun dengan cara melibatkan stakeholder madrasah yaitu: kepala staf tenaga kependidikan, waka kurikulum, waka kesiswaan. Perencanaan yang dilakukan oleh kepala MA Al-Islam Joresan dengan cara melibatkan kepala staf tenaga kependidikan sebagai upaya untuk melakukan kerja sama dalam perencanaan yang hendak dilakukan. Proses yang terjadi selama tahap perencanaan yang telah disusun dengan kepala staf tenaga kependidikan kemudian tahap selanjutnya adalah merencanakan kegiatan rapat dengan seluruh tenaga kependidikan, yang mana dalam kegiatan rapat yang hendak dilakukan untuk membahas mengenai kedudukan dan peranan tenaga kependidikan yang ada di madrasah tersebut mulai dari penempatan staf bagian pengelolaan data, pelayanan, administrasi dan keuangan lembaga pendidikan di MA Al-Islam Joresan.

Menurut Fainstein, perencanaan merupakan pengetahuan yang tersusun secara sistematis dan dapat dilaksanakan dalam berbagai keadaan yang ada dalam sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan, menentukan strategi untuk mencapai tujuan, kemudian selanjutnya menentukan langkah-langkah untuk menuju tujuan.<sup>36</sup>

Perencanaan yang telah dilakukan antara kepala madrasah dengan staf tenaga kependidikan tentunya berupaya dalam pengembangan kinerja yang dimiliki oleh tenaga kependidikan. Kinerja tenaga kependidikan merupakan

---

<sup>36</sup> Siti Fatimah, *Teori Perencanaan* (Jakarta: Uwais Inspirasi Indonesia, 2020), 3.

komponen penting yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah karena jika kinerja yang dimiliki oleh setiap staf tenaga kependidikan tidak mengalami perkembangan tentunya akan berpengaruh dalam proses penyelenggaraan lembaga pendidikan.

Dalam upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan oleh kepala MA Al-Islam Joresan adalah setelah melaksanakan langkah awal dengan cara pengadaan rapat formal, selanjutnya melakukan kegiatan pembuatan *mapping* dan menerapkan *job description*. *Mapping* dilakukan sebagai proses pembuatan dalam pemetaan elemen yang nantinya akan menjadi konsep dalam perencanaan yang telah dilakukan sesuai dengan kedudukan dan peranannya. Sedangkan *job description* dilakukan kepala madrasah sebagai bentuk catatan yang mendeskripsikan dan berisi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang harus dilakukan oleh tenaga kependidikan dan bukan tentang pemegang pekerjaannya sebagai tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan. Dikarenakan tugas yang dikerjakan oleh tenaga kependidikan lebih dari satu komponen, maka kegiatan pembuatan *mapping* dan *job description* penting dilakukan oleh kepala madrasah sebagai manajer untuk memudahkan dalam pengelolaan hal-hal yang berkaitan dengan proses pelaksanaan lembaga pendidikan di MA Al-Islam Joresan. Dalam pembuatan *mapping*, tidak lupa pemetaan yang dilakukan mencakup tiga tugas dan fungsi tenaga kependidikan mulai dari tenaga kependidikan yang bertugas di bidang pengelolaan keuangan, tenaga

kependidikan yang bertugas dalam mengoperatorkan data, serta tenaga kependidikan yang bertanggung jawab dalam hal pelayanan di MA Al-Islam Joresan.

## **2. Analisis Implementasi Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan.**

Implementasi kepala madrasah sebagai manajer merupakan bentuk penerapan atau pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam merealisasikan kegiatan yang dilaksanakan khususnya berkaitan dengan kinerja tenaga kependidikan yang perlu ditingkatkan. Pada dasarnya, konsep implementasi adalah usaha untuk mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditentukan melalui kebijakan, program maupun aturan yang diberlakukan agar dapat terpenuhi melalui pelaksanaan kebijakan tersebut. Menurut Henry, manajer adalah seseorang yang berkewajiban atas kegiatan yang direncanakan dan kemudian dilakukan pelaksanaan sumber daya dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan khususnya sebagai bentuk usaha dalam rangka mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>37</sup>

Teori tersebut telah sesuai dengan implementasi yang ada di MA Al-Islam Joresan, yang mana kepala madrasah melakukan kegiatan pelaksanaannya dalam berperan sebagai manajer. Kegiatan yang diwujudkan dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan yaitu dengan melalui kegiatan rapat formal dan non formal.

---

<sup>37</sup> Pendi Susanto, *Best Practices Manajemen Sekolah*, 9.

Kegiatan rapat formal ini dilakukan berdasarkan adanya perencanaan terlebih dahulu sebelumnya, karena tidak mungkin kegiatan rapat internal diadakan jika tidak dengan adanya perencanaan yang matang terlebih dahulu. Tujuan pengadaaan rapat formal sebagai bentuk forum pertemuan resmi yang di dalamnya membahas mengenai hal - hal yang menyangkut proses kegiatan intra maupun ekstra di lembaga pendidikan tersebut. Kegiatan rapat yang diadakan oleh kepala marasah di MA Al-Islam Joresan diselenggarakan selama dua bulan satu kali kegiatan rapat sebagai bentuk komunikasi yang dihadiri oleh tenaga kependidikan dalam membahas dan memecahkan problem tertentu selama masa bekerja.

Menurut Syafaruddin dan Asrul, implementasi merupakan proses atau bentuk penerapan dari perencanaan yang sebelumnya telah disusun. Kemudian diwujudkan melalui strategi dan kebijakan dalam bentuk pengembangan progam, anggaran, dan prosedur yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditentukan melalui kebijakan.<sup>38</sup>

Selanjutnya, implementasi peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan dilakukan dengan cara pemberian motivasi oleh kepala madrasah kepada seluruh staf tenaga kependidikan. Tujuan pemberian motivasi ini dilakukan agar dapat memberikan dorongan kepada seluruh staf tenaga kependidikan

---

<sup>38</sup> Murniati dan Nasir Usman, Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemeberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan (Bandung: CV. Perdana Mulya Sarana, 2015), 20.

supaya dapat memaksimalkan tugas dan fungsinya sebagai staf tata usaha. Motivasi ini sangat penting dilakukan karena kepala madrasah perlu memberikan penilaian terhadap kinerja yang dimiliki oleh staf tenaga kependidikannya. Pemberian motivasi kepala madrasah kepada tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan juga dilakukan kepala madrasah sebagai bentuk interaksi aktif yang berisikan tentang komunikasi antar sesama pihak yang berperan dalam sistem pengelolaan lembaga pendidikan.

Kemudian di MA Al-Islam Joresan, penerapan kepala madrasah sebagai manajer selanjutnya adalah dengan menerapkan *job description*. Penerapan *job description* merupakan pelaksanaan yang berisi tentang informasi yang berkaitan dengan pemaparan kedudukan dan jabatan yang ada pada tenaga kependidikan guna membantu dalam menekuni posisi yang telah ditentukan sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki sebagai bentuk agar mempermudah dalam menjalankan tugasnya karena *job description* berbentuk pedoman yang dibuat oleh kepala madrasah. Penerapan yang ada di MA Al-Islam Joresan, tenaga kependidikan yang ada sudah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan posisi yang ditentukan oleh kepala madrasah seperti staf tenaga kependidikan yang bekerja pada bagian administrasi, pelayanan, pendataan dan juga mengenai pencatatan anggaran.

Pelaksanaan atau penerapan yang dilakukan oleh kepala MA Al-Islam Joresan yang terakhir adalah adanya kegiatan evaluasi kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan dalam kegiatan rapat yang telah dilakukan

sebelumnya. Kegiatan rapat tersebut, kepala madrasah juga melakukan kegiatan evaluasi setiap dua bulan sekali dengan tujuan agar program peningkatan kinerja tenaga kependidikan dapat terlaksana dengan lebih baik lagi ke depannya, kegiatan evaluasi tersebut juga sekaligus menjadikan staf tenaga kependidikan agar dapat memiliki pemikiran yang sifatnya terbuka dalam berkomunikasi dengan baik antar kepala madrasah maupun seluruh staf dan tidak lupa juga kegiatan evaluasi dilakukan agar administrasi madrasah berjalan dengan baik dan sesuai target yang diinginkan.

### **3. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Tenaga Kependidikan di MA Al-Islam Joresan**

Dalam upaya peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah tentunya terdapat hambatan-hambatan yang akan dihadapi. Pelaksanaan peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan tidaklah mudah, terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan fungsinya kepala madrasah sebagai manajer. Faktor pendukung yang terjadi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dapat memengaruhi terjadinya perkembangan yang dapat terjadi selama proses kerja tenaga kependidikan. Selain itu, faktor penghambat terjadi dalam kinerja tenaga kependidikan dapat menentukan terjadinya keterlambatan dalam proses pengelolaan hal yang berkaitan dengan administrasi, pengolahan data dan lainnya yang

dapat mengganggu proses peningkatan kinerja yang dimiliki oleh tenaga kependidikan yang telah dimiliki sebelumnya.

Proses manajemen yang dilakukan oleh sebuah madrasah tidak terlepas dari unsur-unsur manajemen yang ada di organisasi tersebut. Unsur manajemen menurut Usman dan Henry Fayol terdiri dari 7M sebagai berikut: 1). *man* (manusia), 2). *material* (bahan), 3). *money* (uang) 4). *market* (pasar), 5). *method* (metode), 6). *machines* (mesin), 7). *minutes* (waktu).<sup>39</sup> Di MA Al-Islam Joresan keberhasilan dari tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya juga dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung seperti unsur-unsur yang telah disebutkan.

Adapun faktor pendukung dan faktor penghambat yang memengaruhi kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan di MA Al-Islam Joresan sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung

1) *Man* (Manusia)

Faktor manusia merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh madrasah. Unsur manusia sebagai penggerak dalam proses kegiatan di madrasah termasuk dalam unsur yang sangat penting dan harus wajib dimiliki. Unsur manusia dalam hal ini merupakan staf tenaga kependidikan itu sendiri yang dimiliki oleh unit tata usaha di lembaga pendidikan. Unsur manusia yang ada di

---

<sup>39</sup> Hardi Tambunan, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), 60.

MA Al-Islam Joresan terdapat tenaga yang mampu berperan dan bekerja dengan baik sebagai tenaga kependidikan menjadi faktor pendukung dalam kinerja tenaga kependidikan. Selain itu, staf tenaga kependidikan yang kompeten dan mumpuni pada bidangnya juga termasuk dalam faktor yang mendukung kinerja secara optimal.

Seluruh staf tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan telah memenuhi kualifikasi kompetensi yang sesuai dengan persyaratan kompetensi tenaga kependidikan yakni pada jenjang yang harus ditempuh sarjana S1. Dengan kompetensi, ilmu serta pengalaman yang telah dimilikinya staf tenaga kependidikan dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik pelayanan administrasi kepada seluruh warga sekolah dalam hal teknis administrasi.

## 2) *Money* (uang)

Uang atau biaya merupakan unsur yang membantu berjalannya seluruh kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai manajer. Seluruh kegiatan pengelolaan yang pasti memerlukan biaya untuk menjalankan administrasi tenaga kependidikan. Staf tenaga kependidikan memerlukan biaya atau anggaran dalam melakukan proses kegiatan kinerja staf yang dilaksanakan. Faktor yang mendukung adanya peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah

adalah ketercukupan anggaran dana yang digunakan sebagai bentuk dukungan berupa ketercukupan anggaran yang dimiliki oleh lembaga pendidikan khususnya di MA Al-Islam Joresan. Adapun anggaran yang dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan digunakan untuk keperluan berupa serangkaian administrasi, kemudian penggunaan anggaran untuk keperluan sarana dan prasarana misalnya komputer, anggaran untuk penggunaan jaringan wifi, dan lainnya.

Pengelolaan anggaran yang digunakan untuk keperluan khusus seperti yang dibutuhkan oleh tenaga kependidikan hanya diketahui oleh seluruh staf tenaga kependidikan MA Al-Islam Joresan yang merinci, mengelola, mengembangkan dan melakukan pencatatan terhadap anggaran yang dikeluarkan.

### 3) *Machine* (Sarana dan Prasarana)

Machine dapat diartikan sebagai mesin dalam hal ini terkait dengan sarana dan prasarana maupun alat yang digunakan oleh staf tenaga kependidikan untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam kinerja staf tenaga kependidikan. Sarana dan prasarana sangat membantu dalam kegiatan administrasi yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Di MA Al-Islam Joresan sarana dan prasarana antara lain: 1) Ketersediaan komputer, laptop, PC, scanner. 2) Ketersediaan jaringan wifi yang lancar untuk mendukung kegiatan administrasi tenaga kependidikan staf

pengelolaan data. 3) Kondisi sarana dan prasarana yang mendukung seperti: kipas angin, televisi dan tempat duduk yang nyaman.

#### 4) *Method* (metode)

Metode merupakan suatu cara yang digunakan oleh madrasah untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Dalam hal ini, metode merupakan sistem kerja atau metode kerja yang diterapkan oleh staf tenaga kependidikan. Di MA Al-Islam Joresan, kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer dengan menggunakan metode atau cara yang dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dengan sering mengajak tenaga kependidikan untuk berpikiran terbuka akan tanggung jawab yang dimiliki dalam bertugas di madrasah, selain itu kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada seluruh staf tenaga kependidikan di sela-sela waktu kerja dan bersifat kondisional.

#### b. Faktor Penghambat

##### 1) *Man* (manusia)

Faktor manusia dapat menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan kegiatan administrasi tenaga kependidikan. Di MA Al-Islam Joresan terdapat tenaga kependidikan yang kompleks artinya ada yang berusia muda dan berusia tua hal ini akan memengaruhi kinerja staf tenaga kependidikan. Dengan adanya

hal tersebut karena dari beberapa staf kurangnya menguasai IT yang terus berkembang pesat. Dapat diketahui bahwa kegiatan administrasi madrasah khususnya di staf tata usaha yang terdapat pengelolaan data menggunakan aplikasi seperti: EMIS dan Verval. Untuk mengatasi hal ini kepala madrasah dengan memberikan arahan serta bimbingan kepada staf tenaga kependidikan.

Hambatan yang terjadi juga berasal dari kekurangan staf tenaga kependidikan di bagian pengelolaan data, karena dalam proses administrasi yang dilakukan seharusnya membutuhkan 5 staf tenaga kependidikan namun masih memiliki 3 staf tenaga kependidikan. Karena kurangnya tenaga kependidikan di bidang operator data maka hal ini akan menjadi penghambat kinerja staf.

## 2) *Minutes* (waktu)

Waktu merupakan hal yang sangat penting dalam kegiatan administrasi di madrasah khususnya pada staf tenaga kependidikan. Di MA Al-Islam Joresan terdapat staf tenaga kependidikan yang menambah jam kerjanya khususnya staf bagian pengelolaan data yang seharusnya ideal kerja dalam setiap hari 6 jam tapi menambah jam kerja karena melembur pekerjaan yang ada seperti saat pengelolaan: EMIS dan Verval. Dalam waktu yang telah ditentukan sudah seharusnya kegiatan administrasi di selesaikan dengan tepat waktu, oleh sebab itu dari staf tenaga

kependidikan bagian pengelolaan data harus menambah jam kerja meskipun belum maksimal dalam penyelesaian kegiatan administrasi di MA Al-Islam Joresan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan kajian, analisis dan pembahasan terhadap temuan hasil penelitian tentang peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada tahap perencanaan kepala madrasah sebagai manajer dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan perencanaan yang disusun dengan cara melibatkan stakeholder madrasah yaitu: kepala staf tenaga kependidikan, waka kurikulum, waka kesiswaan. Perencanaan yang dilakukan oleh kepala MA Al-Islam Joresan dengan cara melibatkan kepala staf tenaga kependidikan sebagai upaya untuk melakukan kerja sama dalam perencanaan yang hendak dilakukan. Proses yang terjadi selama tahap perencanaan yang telah disusun dengan kepala staf tenaga kependidikan kemudian tahap selanjutnya adalah merencanakan kegiatan rapat dengan seluruh tenaga kependidikan, yang mana dalam kegiatan rapat yang hendak dilakukan untuk membahas mengenai kedudukan dan peranan tenaga kependidikan yang ada di madrasah tersebut mulai dari penempatan staf bagian pengelolaan data, pelayanan, administrasi dan keuangan lembaga pendidikan di MA Al-Islam Joresan. setelah melaksanakan langkah awal dengan cara pengadaaan rapat formal, selanjutnya melakukan kegiatan pembuatan *mapping* merupakan tahap

pembuatan struktur organisasi tenaga kependidikan dan menerapkan *job description*.

2. Pada tahap implementasi kepala madrasah sebagai manajer dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan. Implementasi Kegiatan yang diwujudkan dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan yaitu dengan melalui kegiatan rapat formal dan non formal. Implementasi peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan dilakukan dengan cara pemberian motivasi oleh kepala madrasah kepada seluruh staf tenaga kependidikan. Tujuan pemberian motivasi ini dilakukan agar dapat memberikan dorongan kepada seluruh staf tenaga kependidikan supaya dapat memaksimalkan tugas dan fungsinya sebagai staf tata usaha. Kemudian di MA Al-Islam Joresan, penerapan kepala madrasah sebagai manajer selanjutnya adalah dengan menerapkan *job description*. Setelah melakukan implementasi dengan tahap terakhir yaitu mengadakan evaluasi kinerja tenaga kependidikan yang dilaksanakan setiap 2 bulan. kegiatan evaluasi tersebut juga sekaligus menjadikan staf tenaga kependidikan agar dapat memiliki pemikiran yang sifatnya terbuka dalam berkomunikasi dengan baik antar kepala madrasah maupun seluruh staf dan tidak lupa juga kegiatan evaluasi dilakukan agar administrasi madrasah berjalan dengan baik dan sesuai target yang di inginkan.
3. Pada penerapan kepala madrasah sebagai manajer juga memiliki faktor pendukung dan penghambat dalam kinerja tenaga kependidikan. Dalam

upaya peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah tentunya terdapat hambatan-hambatan yang akan dihadapi. Pelaksanaan peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan tidaklah mudah, terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan fungsinya kepala madrasah sebagai manajer. Proses manajemen yang dilakukan oleh sebuah madrasah tidak terlepas dari unsur-unsur manajemen yang ada di organisasi tersebut. Unsur manajemen terdiri dari 7M sebagai berikut: 1). *man* (manusia), 2). *material* (bahan), 3). *money* (uang) 4). *market* (pasar), 5). *method* (metode), 6). *machines* (mesin), 7). *minutes* (waktu). Faktor pendukung yang terjadi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pada aspek: manusia, sarana dan prasarana, metode, uang. Selain itu, faktor penghambat terjadi dalam kinerja tenaga kependidikan pada aspek: manusia dan waktu.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA Al-Islam Joresan maka peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Madrasah. Harapan untuk Kepala madrasah adalah agar tidak mengesampingkan unit tata usaha sebagai pihak yang bertanggungjawab atas pengelolaan administrasi sekolah. Hal ini dikarenakan unit tata usaha

merupakan pihak yang juga ikut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan sekolah secara tidak langsung.

2. Bagi staf Tenaga Kependidikan. Sebagai pihak pengelola keadministrasian sekolah diharapkan unit tenaga kependidikan untuk selalu meningkatkan kinerja dan kemampuannya dalam hal pengelolaan khususnya administrasi madrasah.
3. Bagi seluruh pihak madrasah. Untuk seluruh warga madrasah diharapkan agar terus meningkatkan kemampuan pada bidang IT. Hal ini akan sangat membantu pihak unit tata usaha bahkan diri sendiri. Perkembangan teknologi yang terjadi pada saat ini mengharuskan setiap individu untuk menguasai teknologi informasi dan komunikasi.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya, diharapkan untuk mengkaji secara lebih mendalam dan mengembangkan penelitian mengenai manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin, La. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru*. NTB: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2023.
- Asfiati. *Inovasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah dan Madrasah*. Jakarta: Kencana, 2021.
- Asrin, Ahmad. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru*. Pasaman: CV. Azka Pustaka, 2021.
- Danumiharja, Mintarsih. *Profesi Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Deepublish, 2014.
- Darmadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Ke kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Daryono. *Menuju Manajemen Berbasis Sekolah*. Pasuruan: Lembaga Akademik dan Result Institute, 2020.
- Encu, Asep, dan Momon Sudarma. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*. Depok: Rajawali Press, 2020.
- Fauzi, Ahmad, dan dkk. *Metodologi Penelitian*. Purwokerto: CV. Pena Persada, 2022.
- Handoko, Cipto, dan Tukiran. "Manajemen Kepala Sekolah/Madrasah Dalam Sistem Pengelolaan Keuangan." *Jurnal Kajian Pendidikan dan Ilmu Keislaman* 8, no. 1 (2022): 10.
- Harliansyah, dan Lorensius Amon. "Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Menengah Kejuruan." *Jurnal Ilmiah dan Kewirausahaan* 1, no. 1 (2022): 148–62.
- Hasanah, Hasyim. "Teknik-teknik Observasi." *Jurnal At- Tawaddum* 8, no. 1 (2016).
- Helaluddin, dan Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019.
- Januar, Syafrudin. *Manajemen Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Nomaden Institute, 2023.
- Jelantik, Ketut. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional Panduan Menuju PKKS*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- Junaidi, dkk. "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Islam." *Journal on Education* 5, no. 3 (2023): 10040–52.
- Junedi, dkk. *Manajemen Pendidikan Islam*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi, 2022.
- Kaharuddin. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep dan Strategi dalam*

- Peningkatan Mutu Pendidikan*. Malang: Pustaka Pencerah, 2021.
- Kusumastuti, Adhi, dan Ahmad Mustamil Khoiron. *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP), 2019.
- Laili, dkk. *Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan Abad 21*. Samarinda: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, n.d.
- Masrufa, Binti. "Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Administrasi di MA Miftahul Ulum Cermenan Ngoro Jombang." *Jurnal Studi Kemahasiswaan* 3, no. 1 (2023): 114.
- Mukhtar. *Analisis Kebijakan Pendidikan (Standar Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah)*. Jambi: Salim Media Indonesia, 2018.
- Mulyasa. *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Murdiyanto, Eko. *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)*. Yogyakarta: Yogyakarta Press, 2020.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif: dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Surakarta: Deepublish, 2014.
- Nurlindah, dkk. "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Idaarah* 4, no. 1 (2020): 42.
- Qurtubi, Ahmad. *Administrasi Pendidikan Tinjauan Teori & Implementasi*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2019.
- Rahmadi. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Banjarmasin: Antasari Press, 2011.
- Rohaenah, Neni. "Peran Kepala Madrasah dalam Pencapaian Kinerja Madrasah." *IJEMAR* 3, no. 2 (2019): 156–61.
- Rostikawati, Dian. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2022.
- Rusdiana, A, dan Nasihudin. *Akuntabilitas Kinerja Penelitian*. Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018.
- Rusdiana, Ahmad. *Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Tresna Bhakti Press, 2021.
- Saleh, Sirajuddin. *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Pustaka Ramadhan, 2017.
- Salim, and Syahrums. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka Media, 2012.
- Sanjaya, Wina. *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode, dan Prosedur*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014.
- Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV.Nata Karya, 2018.
- Sidiq, Umar, dan Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV.Nata Karya, 2021.
- Sidiq, Umar, dan Muhammad Miftahul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di*

*Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV.Nata Karya, 2019.

Suarsana, Nyoman. *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif*. Jakarta: Guepedia, 2020.

Subronto, Subronto, Hapzi Ali, and Kemas Imron Rosadi. "Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, dan Tenaga Pendidikan." *Jurnal Ekonomi Manajemen* 3, no. 1 (2021): 24–34.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Susanto, Pendi. *Best Practices Manajemen Sekolah*. Ciamis: Tsaqiva Publishing, 2021.

Syaiful Sagala. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta, 2010.

Syamsi Komariah, Nining. *Strategi Pengelolaan Madrasah Aliyah Swasta*. Indramayu: Adanu Abimata, 2020.

Syarwani, Ahmad, dan Zahrudin Hosday. *Profesi Kependidikan Dan Keguruan*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.

Tambunan, Hardi. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2021.

Tata Suryanata, Aep, dan Zenda Kirana. "Hubungan Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Citra Lembaga." *Jurnal Islamic Education Manajemen* 7, no. 2 (2022): 185–94.

Triwiyanto, Teguh. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014.

Yusuf, A Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenada Media Group, 2015.

Zuchri, Abdussamad. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV. Syakir Media Press, 2021.

