

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
PENGEMBANGAN KARIR GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 5 BATANGHARI**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam
konsentrasi manajemen pendidikan islam**



Disusunoleh :
LINZIYATUL MAULA
MMP. 1822958

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

@ Hak cipta milik UIN Sulfha Jambi

State Islamic University of Sulfhan Thaha Saifuddin Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:
1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sulfha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sulfha Jambi

SULTHAN THAHA SAIFUDIN J A M B I2023

@ Hak cipta r



na Jambi

State Islamic University of Sulthan Thaha Saifuddin Jambi



ngi Undang-Undang:
jrip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
tanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
erbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI
P A S C A S A R J A N A**

Jl. Arif Rahman Hakim Telanaipura Jambi, Tlp. (0741) 60731
Fax. (0741) 60548 e-mail: ppsiainsts@yahoo.com

Jambi,

2023

Pembimbing 1 : Dr. Minnah El Widdah, M.Ag
Pembimbing 2 : Dr. Jamilah, M.Pd.I

Kepada Yth.

Alamat : Pascasarjana IAIN STS Jambi Bapak Direktur Pascasarjana UIN
Jl. Arif Rahman Hakim Di -
Telanaipura JAMBI

NOTA DINAS

Asslamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca dan mengadakan perbaikan sesuai dengan persyaratan yang berlaku di Pascasarjana IAIN STS Jambi, maka kami berpendapat bahwa Tesis/ disertasi saudari **Linziyatul Maula, MMP1822958**, konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Judul "**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN KARIR GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 5 BATANG HARI**", telah dapat diterima guna sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister (S2) program studi manajemen pendidikan islam, dalam prodi manajemen pendidikan islam, pada pasca sarjana UIN STS Jambi.

Demikianlah yang dapat kami sampaikan kepada Bapak, semoga bermanfaat bagi kepentingan agama, nusa dan bangsa.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing I

Dr. Minnah El Widdah, M.Ag

Pembimbing II

Dr. Jamilah, M.Pd.I



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI
P A S C A S A R J A N A**

Jl. Arif Rahman Hakim Telanaipura Jambi, Tip. (0741) 60731
Fax. (0741) 60548 e-mail: ppsiainsts@yahoo.com

PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS

Tesis dengan judul : **Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batang Hari**, yang telah disidangkan di Pascasarjana UIN STS Jambi pada :

Hari : Selasa
Tanggal : 21 Maret 2023
Jam : 14.30- 16.00 WIB
Tempat : (Aplikasi Zoom) Online
Nama : Linziyatul Maula
NIM : MMP1822958
Judul : Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batang Hari.

Telah diperbaiki sebagaimana hasil sidang diatas dan telah diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan pada program Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN STS Jambi.

No	Nama	Tanda tangan	Tanggal
1	Dr. Badarussyamsi, S.Ag, M.A (Ketua Sidang)		6/4/2023
2	Dr. Minnah El Widdah, M.Ag (Pembimbing I)		6/4/2023
3	Dr. Jamilah, M.Pd.I (Pembimbing II)		5/4/2023
4	Dr. Musli, M.Pd.I (Penguji I)		6/4/2023
5	Dr. h. muhammad fadhil, M.Ag (Penguji II)		6/4/2023

Jambi, April 2023
Mengetahui

Direktur Pascasarjana UIN STS Jambi

Prof. Dr. H. Ahmad Syukri, SS, M.Ag.
NIP. 1967 1021 199503 1003

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : LINZIYATUL MAULA
NIM : MMP. 1822958
Tempat/Tgl. Lahir : DESA selat, 03 agustus 1985
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : Jl. Kasang Ubi RT 12/000, DUSUN IV, Kec. Pelayung, Kab. Batanghari.

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang

Berjudul "MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN KARIR GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 5 BATANGHARI" adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan- kutipan yang telah disebutkan sumbernya sesuai ketentuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya sepenuhnya bertanggung jawab sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia dan ketentuan Pasarjana UIN STS Jambi, termasuk pencabutan gelar yang saya peroleh melalui tesis ini.

Demikianlah Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Jambi, 2023
Penulis,



LINZIYATUL MAULA
NIM. MMP. 1822958

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَلْفَسَّحُوا يُفَسِّحِ اللَّهُ كَتْمًا إِذَا
قِيلَ أَنْشُرُوا فَلنَشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ بِنِجَابٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ .

11. Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapang dalam majlis", makalapkanlah niscaya Allah akan memberikelpangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmupengetahuanbeberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (AL-MUJADILLAH 58:11)



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang:
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengizinkan da menyebarkan atau memperasli:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan buku, atau artikel, dan penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunthha Jambi.
2. Dilarang memperbanyak atau menggandakan dan atau menyebarkan secara komersial karya tulis ini dengan bentuk apapun tanpa izin UIN Sunthha Jambi.

@ Hak cipta milik UIN Sunthha Jambi
State Islamic University of Sunthha Thaha Sarududin Jambi

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini

ku persembahkan kepada:

orang-orang tersayang yang telah banyak berjasa didalam hidupku terutama Ayahanda **A. SYARGAWI, M. BA**, dan Ibunda tercinta **KARTINA**, yang telah sabar sekali kepada diriku, serta kepada kakak tersayangku **DESMARANI HELFISYAR S.HI, MH**, dan adikku **AZMIL MUBAROK, S.Pd**, yang sudah memeberikan suppor dan dukungan penuh kepadaku.

Tak lupa pula kepada suamiku tercinta, atas kesabaran dan pengertiannya yang tinggi selama mengerjakan tesis ini agar berjalan dengan lancar, buat anak-anakku yang masih kecil, engkaulah semangat hidup UMI nak.

serta kepada Dosen Pembimbingku,

Dr. Minnah Elwiddah, M.Pd dan **Dr. Jamilah, M.Pd** yang telah sabar dan ikhlas menyempatkan membimbingku ditengah kesibukan yang padat dan memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.

semoga ilmu yang ku dapat bermanfaat dan mendapatkan berkah dan ridho dari ALLAH SWT, amiinn, amiin yarobbal 'alamin.

MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN KARIR GURUDI MADRASAH ALIYAH NEGERI 5 BATANGHARI.



@ Hak cipta milik UIN Sutho. Jambi

PROGRAM PASCASARJANA UIN STS JAMBI.
LINZIYATUL MAULA. NIM: MMP 1822958.

ABSTRAK

Penelitian ini bertempat di MAN 5 Batanghari yang berlokasi di Desa Selat, Kec. Pelayung, Kab. Batanghari. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan judul *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari*. Penelitian ini berawal dari kesenjangan yang peneliti lihat antara guru dengan kepala madrasah yang tidak berimbang, sementara gurunya cukup mumpuni dalam bidang keahliannya, namun untuk pengembangan karir guru ini belum optimal. Manajemen yang dilakukan kepala madrasah hanya bersifat manajerial, sehingga untuk kebutuhan guru dalam pengembangan karirnya kurang diperhatikan. Oleh karena itu kurang maksimalnya keprofesionalan dari tenaga pendidik. Ada beberapa factor penghambat dalam pengembangan karir ini yaitu: kurangnya pelatihan yang didapat oleh guru, kurangnya biaya yang tersedia baik secara instansi maupun secara pribadi, kurangnya bimbingan dari pengawas berwenang. Sedangkan faktor pendukungnya yaitu: sarana memadai, SDM untuk pendidikan berkualitas S-1, terdapat motivasi dari pihak terkait baik pejabat berwenang, orangtua dan lainnya. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan karir guru adalah mengikut sertakan dalam berbagai macam kegiatan seperti webinar, MGMP, seminar online/ offline, mengikuti lomba guru berprestasi. Temuan inilah yang peneliti dapatkan, artinya kepala madrasah hanya mengutamakan manajerialnya sebagai pimpinan dan supervise untuk mengkonduksikan proses pembelajaran supaya efektif dan efisien.

Kata Kunci: *Manajemen Kepala Madrasah, Pengembangan Karir Guru.*

**MADRASAH HEAD MANAGEMENT IN TEACHER CAREER DEVELOPMENT AT
MADRASAH ALIYAH NEGERI 5 BATANGHARI. POSTGRADUATE PROGRAM
UIN STS JAMBI.**

LINZIYATUL MAULA. NIM: MMP 1822958



@ Hak cipta milik UIN Sutha Jambi

ABSTRACT

This research took place at MAN 5 Batanghari which is located in Selat Village, Kec. Pelayung, Kab. Batanghari. This research is qualitative in nature with the title Management of Madrasah Heads in Teacher Career Development at Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari. This research begins with the tourist attraction that researchers see between teachers and madrasah principals that are not balanced, while teachers are quite qualified in their fields of expertise, but for teacher career development it is not optimal. The management carried out by the head of the madrasa is only managerial in nature, so that the needs of teachers in development are not given much attention.

Therefore, the lack of professionalism from educators is not optimal. There are several inhibiting factors in this career development, namely: lack of training received by teachers, lack of available funds both institutionally and personally, lack of guidance from superiors. While the supporting factors are: adequate facilities, educational human resources with bachelor degree qualifications, motivation from related parties, both government officials, parents and others.

Efforts made by madrasa heads in developing teacher careers include participating in various activities such as webinars, MGMPs, online/offline seminars, participating in outstanding teacher competitions. This finding is what the researchers got, meaning that the head of the madrasa only prioritizes his managerial leadership and supervision to facilitate the learning process to be effective and efficient.

Keyword: *Madrasah Head Management, Teacher Career Development.*

مديرة رئيس إدارة تطوير المعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية 5 باتغ هاري. برنامج تخرج الجامعة الإسلامية الحكومية سلطان طه سيف الدين جامبي.
لينزياتول مولا: 1822958

خلاصة

يتم إجراء هذا البحث في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية 5 باتغ هاري التي تقع في قرية سيلات ، منطقة فيمبغ، ريجنسي باتغ هاري. هذا البحث نوعي مع العنوان مديرة رئيس إدارة تطوير المعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية 5 باتغ هاري . بدأ هذا البحث من الفجوة التي رآها الباحثون بين المعلمين ومديري المدارس غير المتوازنين ، بينما كان المعلمون مؤهلين تمامًا في مجالات خبرتهم ، ولكن لم يكن هذا هو الأمل لتطوير مهنة المعلم. إن الإدارة التي يقوم بها رئيس المدرسة هي ذات طبيعة إدارية فقط ، بحيث إيلاء الاهتمام الكافي لاحتياجات المعلمين في تطوير حياتهم المهنية لذلك ، فإن الافتقار إلى الاحتراف من قبل المربين ليس هو الأمل. هناك العديد من العوامل المثبطة في هذا التطور الوظيفي ، وهي: نقص التدريب الذي يتلقاه المعلمون ، ونقص الأموال المتاحة على الصعيدين المؤسسي والشخصي ، ونقص التوجيه من المشرفين المعتمدين. في حين أن العوامل الداعمة هي: المرافق الكافية والموارد البشرية للمؤهلات التعليمية S-1 ، هناك دافع من الأطراف التي الصلة على حد سواء المسؤولين المعتمدين وأولياء الأمور وغيرهم يشاركون الجهود التي يبذلها رؤساء المدارس في تطوير مهن المعلمين في أنشطة مختلفة مثل الندوات عبر الإنترنت ، و MGMP ، والندوات عبر الإنترنت / غير المتصلة بالإنترنت ، والمشاركة في مسابقات المعلمين المتميزة. هذه النتيجة هي ما حصل عليه الباحثون ، بمعنى أن رئيس المدرسة يعطي الأولوية لإدارته فقط كقائد ومشرف لإجراء عملية التعلم بحيث تكون فعالة وكفؤة.

الكلمات الدالة: إدارة مدير المدرسة، التطوير الوظيفي للمعلم.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah swt atas segala karunia dan rahmatnya, Sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini. Sholawat dan salam kami haturkan kepada nabi junjungan alam muhammad saw yang membawa kita dari alam kegelapan menjadi alam yang terang benderang, begitu pula dari yang tidak beradab menjadi beradab. Dalam penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar magister dalam pendidikan agama islam pada pascasarjana UIN STS Jambi. Kami menyadari bahwa sepenuhnya proposal tesis ini masih kurang sempurna, untuk itu kami lapangkan dada untuk masukan, kritikan yang membangun dari semua pihak yang senantiasa kami harapkan.

Selama menjalani proses penyelesaian tesis ini banyak yang memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis menghaturkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi – tingginya terutama kepada ibu Dr. Minnah Elwiddah, M.Pd dan ibu Dr. Jamilah, M.Pd. Selaku pembimbing yang telah menyediakan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik. penulis juga mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Su'adi Asy'Ari, M.A,P.hD Selaku Rektor Universitas IslamNegeri SultanThahaSaifuddin Jambi.
2. Prof. Dr. H. Ahmad Syukri, SS, M.Ag selakuDirekturPascasarjana Universitas Islam Negeri SultanThahaSaifuddin Jambi;
3. Dr. Badarussyamsi, S.Ag, MA, selaku Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri SultanThahaSaifuddin Jambi;
4. Dr. Minah Elwidah, M.Ag selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Agama Islam Pascasarjana UIN STS JAMBI. Selain beliau adalah ketua prodi, beliau juga dosen pembimbing saya telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staf Akademik, Rektorat, Perpustakaan dan karyawan yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis;

6. Bapak Jarjani, S.Pd selaku Kepala MAN 5 batanghari, Majelis Guru, karyawan serta peserta didik yang telah membantu dalam mengumpulkan data terkait dengan penelitian penulis.
7. Ibu Dr. Sukatin, M.Pd, selaku sahabat dekat yang memberikan banyak masukan dalam penulisan tesis ini.
8. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dalam kelancaran penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, namun penulis berharap tesis ini dapat menambah wawasan dan memberikan manfaat kepada para pembaca khususnya bagi penulis sendiri.

Jambi, 6 - 4 - 2023

Penulis



LINZIYATUL MAULA

MMP. 1822958

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR LOGO	i
HALAMAN NOTA DINAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
ABSTRAK BAHASA ARAB	x
TRANSILITERASI ARAB-LATIN	xi
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Fokus Penelitian	11
D. Tujuan Penelitian	11
BAB II LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN YANG RELEVAN	
A. Landasan Teori	12
1. Manajemen Kepala Madrasah	12
2. Peran Kepala Madrasah	35
3. Pengembangan Karir	63
B. Penelitian yang Relevan	94

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	98
B. Situasi Sosial Dan Topik Penelitian	99
C. Jenis Dan Sumber Data.....	100
D. Teknik Pengumpulan Data	101
E. Teknik Analisis Data	102
F. Uji keterpercayaan data	103
G. Rencana dan Waktu Penelitian	104

BAB IV DESKRIPSI LOKASI, TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian	105
B. Temuan Penelitian	116
C. Analisis Hasil Penelitian.....	146

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	155
B. Implikasi	156
C. Rekomendasi.....	157
D. Kata Penutup.....	158

DAFTAR PUSTAKA
CURRICULUM VITAE

TRANSLITERASI

Konsonan

Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
ا	Tidak dilambangkan	
ب	b	
ت	t	
ث	th	
ج	j	
ح	h	h (titik di bawah)
خ	kh	
د	d	
ذ	dh	
ر	r	
ز	z	
س	s	
ش	sh	ş (titik di bawah)
ص	ṣ	ḍ (titik di bawah)
ض	ḍ	t (titik di bawah)
ط	ṭ	ẓ (titik di bawah)
ظ	ẓ	koma terbalik di atas
ق	q	
ك	k	
ل	l	
م	m	
ن	n	
و	w	
هـ	h	
ا	la	
ء	,	
ي	y	Apostrop

Vokal:

Vokal Tunggal

Tanda	Huruf Latin	Keterangan
...	a	
....	i	
....	u	

Vokal Rangkap

Tanda	Huruf Latin	Keterangan
... ي	ay	
.... و	aw	

Contoh: حسين : Husayn

حول : Hawla

Maddah

Tanda	Huruf Latin	Keterangan
اَ	â	a dan garis di atas
اِ	î	i dan garis di atas
اُ	û	u dan garis di atas

Ta' Marbutah

Contoh:

المدينة المنورة : al-Madinah al-Munawwarah

فاطمة : Fâtimah

وزارة التربية : wizârah al-Tarbiyah

Shaddah

Contoh:

رَبَّنَا : rabbanâ نَزَّلَ : nazzala

Kata Sandang

Contoh:

الشمس : al-Shamsh القلم : al-Qalam

BAB 1

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas. Secara etimologis, pengertian manajemen merupakan seni untuk melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer.¹

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya. Mengelola pekerjaan manajer berarti kita berbicara tentang empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Dari empat fungsi diatas maka dinamakan manajemen.² Tugas manajer secara umum adalah mengatur keseimbangan sebuah manajemen. Lalu melakukan perencanaan, mengelola dan mengawasi kegiatan dalam manajemen. Ditambah lagi menentukan standar kualitas, mengadakan evaluasi dan memberikan pengaruh baik kepada karyawan.

Konsep manajemen sampai hari ini masih di perbincangkan, ada yang menyamakan istilah manajemen sama dengan administrasi, karena manajemen ini merupakan satu kesatuan yang tidak bias dipisahkan. Menurut Pidarta yang dikutipnya dari Davis perbedaan manajemen dan administrasi dilihat dari fungsi manajemen itu

¹"Berita", S2 Universitas Surya Darma, Accessed Juni 13, 2019, <https://s2.universitassuryadarma.ac.id/2019/06/13/pengertian-dan-fungsi-manajemen/>

²"Tugas Puncto Wicaksono Dan Kewajiban Manajer Perusahaan," Artikel Leadership, Maret 18, 2021, <https://www.qubisa.com/article/tugas-dan-kewajiban-manajer-perusahaan.>

sendiri. Fungsi manajerial itu adalah manajemen sedangkan fungsi operasional itu merupakan administrasi.³

Menurut Wagner dan Holsbeck yang dikutip Maysah, manajemen merupakan sebuah tahapan perencanaan dan pengorganisasian untuk menggapai tujuan melalui tugas kerja masing – masing. Menurut W. Griffin yang dikutip Maysah, manajemen adalah seperangkat aktivitas yang meliputi: perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilaksanakan langsung oleh suatu sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.⁴ Yaitu Menurut Melayu S. yang diambil Yeti Heryati, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.⁵

Dengan demikian dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen itu memiliki fungsinya sebagai planing (perencanaan), organizing (organisasi), actuating (pelaksanaan) dan controlling (pengawasan). Dalam hal ini Kepala Madrasah selaku pimpinan atau manajer harus mengetahui 4 komponen atau fungsi dari manajemen tersebut, dimana keempat komponen ini saling berkaitan. Hal ini sangat menunjang dari kinerja kepala madrasah dalam menata fungsinya sebagai kepala madrasah.

Dalam proses pendidikan umumnya, kepala madrasah merupakan penuntut bagi para majlis guru. Kemajuan suatu lembaga pendidikan (madrasah) akan dipengaruhi oleh tingkat kemampuan kepala madrasah sebagai manajemen dalam menata dan memberaraha kepada para majlis guru agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan benar. Oleh Karena itu, untuk menjadi kapala madrasah sudah seharusnya memiliki potensi sumber daya yang dapat selalu tumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara professional.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin sudah tentu tidak hanya sebatas menciptakan suasana belajar mengajar yang efektif, akan tetapi lebih dari itu, kepala madrasah juga harus benar-benar mengetahui apakah dengan terciptanya suasana belajar mengajar yang efektif telah dapat dirasakan oleh setiap majelis guru dan para murid sepenuhnya.

³ Mukhtar Latif, Suryawahyuni, *Teori Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana,2018),4.

⁴ Maisah, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Reference, 2013), 1.

⁵ Yeti Heryeti, Mumuh Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 39.

Kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah direalisasikan agar dapat meningkatkan kualitas sekolah untuk itu kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan peran kinerja agar efektivitas, yaitu upaya untuk menyajikan layanan pendidikan yang baik dari proses perencanaan hingga pelaksanaan dan mengaplikasikan kerja sama yang baik dengan tim manajemen atau tenaga pendidik pada umumnya. Oleh sebab itu peran kepala madrasah dalam hal ini sangat menentukan untuk mengembangkan karir guru, diantaranya melalui salah satu fungsinya yaitu kepala madrasah sebagai manajer.⁶

Manajer juga harus memperhatikan mutu pengajaran melalui jenjang karir. Karir adalah perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan seseorang. Pengembangan karir ini merujuk pada proses pengembangan keyakinan dan nilai, keterampilan dan bakat, minat, karakteristik kepribadian dan pengetahuan tentang dunia kerja sepanjang hayat. Pengembangan karir sedikit banyak mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerja seseorang termasuk guru.

Untuk meningkatkan pengembangan karir guru, maka guru harus tahu 4 kompetensi yang harus dimilikinya, yaitu kompetensi pribadi, kompetensi social, kompetensi pedagogik dan kompetensi professional. Dalam hal ini peneliti membatasi penelitiannya hanya kompetensi pendagogik dan profesionalnya saja. Sesuai dengan korelasinya dengan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan karir guru.

Untuk mewujudkan tujuan karir yang diharapkan maka kepala madrasah harus melaksanakan perannya, yaitu sebagai, Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator Dan Motivator (EMASLIM).⁷ Karena dari peran ini akan muncul pengembangan karir guru profesionalnya.

Guru yang profesional akan selalu mengembangkan dirinya melalui jalur karir, karir bukan hanya sebatas ilmu tambahan dan pengalaman, namun lebih dari pada itu untuk kesejahteraan guru tersebut. Namun tidak lah sama kenyataannya dilapangan, karena berbagai macam kendala yang dihadapi oleh guru agar bisa menggapai karirnya. Karir guru profesional akan menentukan kualitas guru tersebut,

⁶Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/ Madrasah Melalui Manajerial Skill* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 25.

⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Bandungi: Remaja Rosdakarya, 2011), 98.

imbasnya pada instansi yang dinaunginya. Kepala madrasah dalam hal ini kurang mengerti dan memahami arti pentingnya karir bagi guru, baik yang ASN maupun yang non ASN.

Dalam hal ini peneliti melihat adanya kesenjangan yang terjadi didalam madrasah Aliyah tersebut antara guru dan kepala madrasah tidak satu tujuan dan arahan tidak satu kata sepakat yang bisa dijadikan acuan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu untuk ekstra kurikulumnya sangat baik dan handal di berbagai program namun berbeda hal nya dengan kebutuhan guru yang menjadikan kualitas dari keprofesionalan dalam bidangnya. keprofesionalannya ditunjukkan melalui pengembangan karir.

Pengembangan karir merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Artinya pengembangan karir adalah usaha yang terorganisasi dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses yang terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan timbal balik antara pegawai dan organisasi.⁸

Karir guru bukan hanya sebatas jenjang fungsionalnya namun lebih dari itu. Secara fungsionalnya karir guru ini di bentuk dari penugasan, kenaikan pangkat dan promosi yang dilakukan kepala madrasah kesuatu instansi. Secara penugasan yang diberikan kepada guru sudah berjalan secara baik, sedangkan kenaikan pangkat, sudah termasuk baik dengan memberikan info kepada guru yang bersangkutan dengan kenaikan pangkatnya, sedangkan promosi, yang belum dilakukan kepala madrasah kesuatu instansi naungannya. Dalam kausalitas madrasah ada guru yang sudah bersertifikasi pendidik ada juga yang belum bersertifikasi pendidik, dalam penugasannya ada beberapa guru yang ditunjuk menjadi wakil kepala sekolah dalam bidangnya, yaitu, kurikulum, kesiswaan dan sarpras.

Dalam pengembangan karir guru yang menjadi wakil kepala sekolah ini sudah termasuk karir, namun tidak signifikan. Menurut peneliti yang di namakan pengembangan karir guru adalah pengembangan kompetensi pedagogik dan profesionalnya, karena ketika guru tersebut berkompentensi didalam pedagogik dan profesionalnya, maka disitulah terciptanya karir. Kualitas guru tersebut menentukan jalan karirnya dan kesejahteraannya.

⁸Kaswan, *Career Development (Pengembangan Karir Untuk Mencapai Kesuksesan Dan Kepuasan)* (Bandung: Alfabeta,2014), 48.

Kepala Madrasah harus mempunyai program kerja yang menyangkut pada program madrasah, bukan hanya menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif tapi melainkan merangkul semua kebutuhan madrasah termasuk gurunya. Kendala yang dihadapi kepala madrasah tentunya menjadi kendala bagi semua guru sehingga menemukan solusi untuk pengembangan madrasah dan pengembangan guru. Hal ini tidak ada didalam program kerja kepala madrasah Aliyah negeri 5 batanghari. Sehingga menciptakan suatu kesenjangan dalam menjalankan program yang beliau buat. Seharusnya jika ada kerjasama yang signifikan dan komunikasi yang baik dengan para tenaga pendidik, tentunya akan selalu menemukan solusi dalam setiap permasalahan yang ada di madrasah tersebut.

Program Kepala Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari ini hanya sebatas, menciptakan siswa yang mempunyai keterampilan anak bidang keagamaan atau kemasyarakatan seperti siswa mampu dan terampil memimpin tahlilan dan baca doa, siswa mampu mengurus jenazah dan menjadi khotib jum'at. Sedangkan program beliau untuk madrasah adalah menghijaukan lingkungan madrasah dan menyatukan semua siswa dari berbagai asal-usul, adat-istiadat dan kebiasaan siswa.

Dari program diatas, jelas sekali bahwasanya program untuk pengembangan guru itu tidak ada dalam program kerja beliau, karena pengembangan karir yang dilakukan guru bersifat mandiri saja, seperti guru yang ingin melanjutkan study nya atau guru yang mendapat pelatihan. Guru yang selalu mendapat pelatihan untuk menunjang pengetahuan dan pengalaman dalam kompetensi bidangnya, tidak mendapatkan perhatian yang khusus dan timbal balik dari pelatihan tersebut, kurangnya perhatian dalam kebutuhan guru yang penting menjadi tidak penting dan itu dianggap menghalangi proses pembelajaran yang ada di madrasah tersebut.

Keluh kesahnya guru tersebut menjadi telaah bagi kepala madrasah namun tidak ditanggapi secara baik, melainkan hanya ditampung saja, ketika guru protes, maka keputusan yang beliau keluarkan. Artinya secara tidak langsung kepala madrasah ini sebenarnya bersifat otoriter dan situasional. Artinya dalam penerapan kebijakan yang beliau buat sendiri menjadi keputusan sendiri. Hal ini sangat bertentangan dengan guru yang mau membantu dalam kebijakan yang beliau buat.

Berbeda hal nya dengan kepala madrasah sebelumnya, terdapat pengembangan guru secara profesinya, yang didapat melalui bea siswa dari kemenag yang di bantu kepengurusannya yang dibatasi waktu untuk penyelesaian

sudy berkelanjutannya. Tujuannya agar setara dengan guru-guru yang lain, baik secara pedagogiknya dan secara profesionalnya agar tidak ada kesenjangan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Hal ini lah yang dirasakan oleh guru, jangankan pengembangan guru, mendukung program guru dalam pembelajaran saja mungkin sulit, karena tidak ada transfarasi dari kepala sekolah dalam pengelolaan madrasah tersebut.

Secara kebijakan ada hal yang perlu diberi tahu ada juga yang tidak di beritahu karena merupakan hak dasar beliau sebagai atasan karena mempertimbangkan akibat dikemudian hari. Namun keterbukaan dan kebutuhan yang diperlukan guru juga merupakan hal yang penting demi penunjang proses belajar mengajar. Mengingat kita sebagai pimpinan atau manajer dalam satuan pendidikan.

Peran Kepala Madrasah sebagai manajer, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama (kooperatif) memberikan kesempatan kepada tenaga pendidiknya untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah/ sekolah tersebut.⁹Nah dari peran beliau sebagai kepala madrasah atau manajer sudah jelas apa yang harusnya dilakukan oleh beliau namun untuk meningkatkan profesi guru dalam bidangnya sedikit menjadi keluhan bagi tenaga pendidik. Oleh karena itu kurang optimalnya pengembangan karir ini disebabkan adanya kurang komunikasi dan kerjasama yang baik didalam penerapan kebijakan yang beliau ambil.

Secara manajemen kepala madrasah ini, untuk perencanaan, pengorganisasian, pengarah/ penggerakan, dan pengawasan sudah terbilang baik, itu terbukti dari beberapa perencanaan dalam program kerja beliau terlaksana dengan baik. Dalam perannya sebagai kepala madrasah dalam hal ini yaitu, educator, manajer, administrator, supervisi dan leader sudah cukup baik beliau lakukan dan benahi, namun untuk inovator dan motivator beliau sebagai kepala madrasah belum begitu signifikan. Karena motivasi yang beliau arahkan adalah untuk kondusifitas madrasah bukan dalam pengembangan karir guru.

Untuk pengembangan karir guru seperti penugasan, kenaikan pangkat dan promosi, belum begitu Nampak. Jika sebatas penugasan itu dilakukan dengan wakil kepala bidang kurikulum dan sudah disesuaikan, untuk pengurusan kenaikan

⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Rosdakarya,2011), 103.

pangkat hanya sebatas info dan batuan yang hanya diperlukan saja, sedangkan promosi dalam pekerjaan tidak dilakukan karena sesuai jabatan fungsionalnya saja dan instruksi dari atasan.

Didalam madrasah yang dikatakan karir itu cukup banyak, ketika seorang guru tugasnya mengajar dan diberikan tugas lainnya sebagai wakil kepala bagian kurikulum, kesiswaan dan sarpras itu juga merupakan karir, namun yang signifikan dikatakan karir adalah apabila seseorang naik jabatan/ naik pangkat dalam proses pekerjaan selama dia bekerja. Artinya ada perubahan dalam suatu pekerjaan yang di gelutinya selama dia bekerja. Nah karir ini ada atas dasar dari promosi dan motivasi dari atasan sesuai dengan kinerja yang dilakukan selama dia bekerja. Contohnya, seorang guru yang berprestasi dalam keahliannya atau bidangnya, maka akan di promosikan naik jabatan oleh atasannya sesuai dengan kinerja guru tersebut, seperti dari guru yang golongan 3d naik pangkat ke 4A maka dipromosikan menjadi kepala madrasah sesuai dengan kinerja dan kebutuhan yang ada, atau guru tersebut melakukan study berkelanjutan (S2) dengan tujuan tertentu.

Namun hal diatas tidak lah sama dengan kenyataannya ketika di lapangan, karena sesuai dengan ketentuan dan batasan yang ada melalui jalurnya masing-masing. Belum adanya promosi dan motivasi dari kepala madrasah dalam hal pengembangan karir guru. Hal ini disebabkan karena adanya program kerja yang tidak memfokuskan pada pengembangan karir kebanyakan lebih pada pengembangan madrasah termasuklah didalamnya kesiswaan.

Tugas dari kepala madrasah sesuai dengan peraturan menteri agama republik Indonesia nomor 58 tahun 2017 tentang kepala madrasah, disini dituangkan pada bab II tentang tugas, fungsi dan tanggungjawab, dibagian kedua pasal 3 ayat (1) di jelaskan bahwasanya kepala madrasah tugasnya sebagai manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervise tenaga kependidikan. Ayat (2) menyatakan kepala madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran dan pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru madrasah. Oleh karena itu sudah jelas bahwasanya kepala madrasah hanya menjalankan manajerial, kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kemampuan mengelola dengan melakukan perencanaan, mendayagunakan, mengembangkan menerapkan menciptakan dan mengontrol kegiatan yang ada dimadrasah secara efektif dan efisien.

Tugas pokok kepala madrasah adalah merumuskan, menetapkan dan mengembangkan visi, misi, tujuan sekolah, membuat RKS (rencana kerja sekolah) dan RKAS (rencana kegiatan dan anggaran sekolah) dan membuat perencanaan program induksi.

Berdasarkan Grand Tour diatas maka peneliti mengambil judul manajemen kepala madrasah dalam pengembangan karir guru di madrasah Aliyah negeri 5 Batanghari, yang belum optimal pelaksanaannya. Grand teorynya adalah manajemen yang dikutip maisa dari W.R Griffin yang menyatakan bahwasanya manajemen adalah sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggerak, pengawasan.¹⁰ Peran kepala madrasah sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovasi dan motivasi.¹¹ Secara pengembangan guru nya adalah pengembangan karir, yang bersifat penugasan, kenaikan pangkat dan promosi, sedangkan profesinya lebih kepada kompetensi profesional.

Penelitian ini akan dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari, dimana lokasinya di Kecamatan Pemayung, tepatnya di Desa Selat. Maka grand Question terhadap analisis ini bagaimana Manajemen Kepala Madrasah dalam pengembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari belum optimal.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan oleh peneliti di atas, maka peneliti merumuskan beberapa masalah:

1. Bagaimana manajemen kepala madrasah dalam pengembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari?
2. Apa faktor penghambat dan pendukungnya dalam pengembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari belum optimal?
3. Upaya apa yang sudah dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pengembangan karir guru tersebut?

C. Focus Penelitian

Focus pada peneliti ini adalah Manajemen, peran Kepala Madrasah dan pengembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari. Focus ini terletak pada manajemen yang mencakup pada perencanaan, pengorganisasian,

¹⁰ Maisah, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Reference, 2013), 1

¹¹ Husaini Usman, *Manajemeni Teory, Praktek Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 5.

pelaksanaan dan pengawasan. Peran beliau sebagai kepala sekolah (emaslim), dan pengembangan karir guru dalam kompetensi professional.

D. Tujuan Dan Manfaat penelitian

1. Tujuan

- a. Mengetahui perkembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari.
- b. Mengetahui apa saja faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi pemimpin Madrasah dalam pengembangan karir pengajar di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari.
- c. Mengetahui upaya apa yang dilakukan pemimpin Madrasah terhadap pengembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari.

2. Manfaat penelitian

- a. Secara teoritis: mengemukakan pengembangan karir untuk guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari
- b. Secara praktis: penelitian ini dapat menjadi titik awal untuk pengembangan karir guru di Madrasa Aliyah Negeri 5 Batanghari.
- c. Hasil penelitian dapat menambah pengetahuan terhadap manajemen tersebut didalam dunia pendidikan, serta sebagai syarat dalam meraih title Magister Pendidikan Islam (S2) di Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin Jambi.

@lak cipta milik UIN Saifuddin Jambi
Islamic University of Sultan Thaha Saifuddin Jambi
Dilarang memperbanyak sebagai bahan referensi atau untuk dipublikasikan di media sosial atau dimanapun tanpa izin UIN Saifuddin Jambi

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN YANG RELEVAN

A. Landasan Teori

1. Manajemen Kepala Madrasah

Manajemen adalah sebuah rancangan yang bersumber pada kegiatan yang belum optimal. Namun ada beberapa pengertian yang akan peneliti jelaskan sebagai berikut: Manajemen menurut Parker yang dikutip Husain Usman, Manajemen merupakan seni mendapatkan sesuatu berdasarkan orang-orang. Berarti seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ricky W Griffin mengutip Maysah, Manajemen adalah seperangkat kegiatan yang meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh suatu sumber daya suatu organisasi.¹²

Menurut Wagner Dan Hohenbeck yang dikutip maysah, manajemen merupakan sebuah tahapan perencanaan dan pengorganisasian untuk menggapai tujuan melalui tugas kerja masing – masing. Menurut Melayu S. yang diambil Yeti Heryati, Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Atohilah, yang disampaikan Saefullah dalam ajaran islam menejemen di pandang sebagai perwujudan dan perbuatan baik yang harus di mulai dari niat baik. Dengan demikian kegiatan termotivasi untuk mencapai hasil terbaik, untuk kepentingan umum.

Manajemen adalah seni memadukan tindakan dan mengendalikan situasi dengan cara menghasilkan yang terbaik untuk memenuhi tujuan lembaga. Manajemen adalah tahapan-tahapan perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan usaha organisasi serta penggunaan semua sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut George R Terry yang dikutip Melayu S P Hasibuan, Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan

¹² Husaini Usman, *Manajemeni Teory, Praktek Dan Riset Pendidikan*, 5.

¹³ Maisah, *Manajemen Pendidikan*, 1.

sumber daya manusia.¹⁴ Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau arahan suatu kelompok kerja kerarah organisasi yang nyata. Dalam hal ini pelaksanaannya dinamakan pengelola, sedangkan yang melaksanakannya adalah manajer/ pimpinan/ direktur.

Sebagai mana firman Allah yang berkenaan dengan manajemen sebagai berikut:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿١٥﴾

“Dia mengatur urusan dari langit kebumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.¹⁵

Dapatlah diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (Al Mudabbir/manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Manajemen yang dikutip maisa dari Ricky W Griffin, bahwasanya manajer harus memiliki 4 komponen dalam manajemennya, yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah Proses penetapan tujuan dan penentuan apa yang harus dikerjakan untuk merealisasikannya. Jadi pada dasarnya, yang dimaksud dengan Perencanaan atau Planning ini dalam Manajemen adalah menentukan tujuan organisasi dan memutuskan cara yang terbaik untuk mencapainya. Perencanaan juga diartikan, sebagai suatu proses pengambilan keputusan yang berdasarkan fakta, mengenai kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan yang diharapkan atau yang dikehendaki.

Perencanaan atau planning merupakan salah satu fungsi/ sarana manajemen yang krusial, karena berkaitan dengan tahapan awal untuk menentukan keberhasilan pengelolaan bisnis maupun tujuan lainnya dari suatu organisasi atau perusahaan. Fungsi perencanaan atau planning function berurusan dengan penetapan sasaran dan tujuan yang akan menentukan pilihan, keputusan, dan pengkajian berbagai tindakan yang akan dilakukan pada suatu penyelenggaraan manajemen.

¹⁴ Melayu S.P.Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*(Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 2-3.

¹⁵ Q.S As-Sajdah/32 : 5.

Planning merupakan tahap awal yang penting, pelaksanaannya tidak jarang akan berbenturan dengan berbagai masalah dan ketidakpraktisan. Hal ini karena perencanaan merupakan bagian dari harapan yang akan berbenturan langsung dengan kenyataan yang tidak sesuai, sehingga menjadi masalah yang harus dipecahkan. Dengan demikian problem solving atau pemecahan masalah menjadi komponen intinya, bukan pelaksanaannya.

Sementara itu, ketidakpraktisan merujuk pada rencana-rencana yang ternyata tidak masuk akal untuk dilakukan karena berbenturan dengan berbagai aspek lain yang belum siap, sehingga evaluasi menjadi komponen penting lainnya dalam eksekusi suatu perencanaan.

Planning atau perencanaan merupakan kegiatan untuk menentukan apa saja yang akan dilakukan terlebih dahulu, sebelum kita melaksanakannya kemudian. Seperti yang diungkapkan oleh Newman bahwa *planning is deciding in advance what is to be done* yang berarti perencanaan adalah menentukan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan.

Menurut Allen "*Planning Is The Determination Of A Course Of Action To Achieve A Desired Result*". Artinya, Planning atau Perencanaan adalah cara berpikir mengenai persoalan-persoalan sosial dan ekonomi, terutama yang berorientasi pada masa depan dan berkembang dengan hubungan antara tujuan dan keputusan-keputusan kolektif serta mengusahakan kebijakan dan program. Dapat dikatakan bahwa perencanaan menyangkut keseluruhan strategi, tindakan, dalam konteks lingkungan organisasi dan tujuannya. tujuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dari berbagai uraian pengertian perencanaan menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa planning atau perencanaan adalah penentuan serangkaian ide, aspek, gagasan, dan tindakan komprehensif yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, termasuk penentuan tujuan itu sendiri agar diketahui apa saja kebijakan hingga program yang harus dilakukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan pencapaian tujuan dengan efektif dan efisien.

Aspek-aspek perencanaan tersebut yaitu :

- a. *Proses*, Yaitu suatu konsep dasar yang menjelaskan bahwa kegiatan yang dilakukan akan berjalan sesuai dengan tahap-tahap yang ditentukan. Dalam hal ini kegiatan dalam perencanaan dilakukan menurut proses yang berlaku.

- b. *Penetapan tujuan dan sasaran*, Yaitu kegiatan merencanakan kearah mana organisasi dapat menetapkan tujuannya secara khusus atau pun umum, tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek.
- c. *Pemilihan tindakan*, Yaitu organisasi harus mengoptimalkan pada beberapa tindakan yang efektif ketimbang harus menggunakan semua tindakan yang kadang kala tidak efektif.
- d. *Mengkaji cara terbaik*, Walaupun pilihan tindakan sudah dianggap baik namun bias saja tetap tidak efektif kalau dilakukan dengan cara kurang baik. Sebaliknya, sesuatu yang baik apabila dilakukan dengan cara yang baik pula maka akan menghasilkan sesuatu yang efektif.
- e. *Tujuan*, Hal ini menyangkut hasil akhir atau sasaran khusus yang diinginkan oleh organisasi. Keinginan itu bias dinyatakan dalam suatu standar-standar yang berlaku baik kualitatif maupun kuantitatif.¹⁶

Didalam perencanaan itu ada unsur-unsur yang harus di ketahui :

- a) *What* : tindakan apa yang harus dikerjakan? Dalam hal ini haruslah dijelaskan dan diperinci aktivitas yang diperlukan, faktor-faktor yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut agar tujuan yang dimaksud dapat tercapai.
- b) *Why* : apa sebabnya tindakan itu dikerjakan? Di sini diperlukan penjelasan dan ketegasan mengapa kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan itu harus dicapai.
- c) *Where* : di mana tindakan itu harus dilaksanakan? Dalam planning harus memuat di mana lokasi kegiatan tersebut akan diselesaikan. Hal ini diperlukan untuk menyediakan sarana dan fasilitas untuk mengerjakan kegiatan tersebut.
- d) *When* : kapan tindakan itu harus dilaksanakan? Hal ini diperlukan adanya jadwal waktu dan kapan dimulainya kegiatan hingga berakhirnya kegiatan tersebut.
- e) *Who* : siapa yang harus melakukan tindakan itu? Dalam planning harus memuat tentang para pekerja yang mengerjakan kegiatan tersebut. Di samping itu juga diperlukan kejelasan wewenang dan tanggungjawab para pekerja.
- f) *How* : bagaimana cara melaksanakan tindakan itu? Dalam planning harus dijelaskan teknik, metode, dan system mengerjakan pekerjaan yang dimaksud.

17

¹⁶ A Sadikin, dkk. *Pengantar Manajemen Dan Bisnis* (Yogyakarta: K-Media, 2020), 26.

¹⁷ A Sadikin, dkk. *Pengantar Manajemen Dan Bisnis*, 27.

Dari keenam unsur inilah yang menentukan arah dari suatu perencanaan sesuai dengan sasaran dan tujuannya. Agar bias mencapai tujuan yang dikehendaki, organisasi perlu meningkatkan kualitas penerapan fungsi manajemennya. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan berperan penting karena akan menjadi fondasi bagi pelaksanaan fungsi manajemen lainnya untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen lainnya hanya akan menjalankan kegiatan yang sudah ditetapkan dalam fungsi perencanaan itu sendiri.

Manfaat dari perencanaan adalah Menciptakan arah (fokus) dan tujuan perusahaan, Menjadi pedoman atau pun standar bagi upaya pengurangan ketidakpastian, Perencanaan menimbulkan aktivitas-aktivitas yang teratur, Menjadi alat pengawasan, Merangsang prestasi. Kelemahan dari perencanaan ini adalah Perencanaan biasanya memerlukan biaya yang besar, Perencanaan terkadang menghambat kreativitas, Perencanaan membutuhkan waktu yang lama dan Perencanaan terkadang mempunyai nilai praktis yang terbatas.¹⁸

Maka dengan demikian digunakanlah pendekatan perencanaan agar menjadi lebih efektif dan efisien. Pendekatan itu adalah

- a) *Bottom up approach*, Pendekatan ini dilakukan dengan cara menyerap data dan informasi dari struktur paling bawah organisasi kemudian dirumuskan oleh pimpinan menjadi sebuah rencana utuh. Pendekatan ini menaruh perhatian khusus kepada para anggota organisasi yang lebih banyak mengetahui kondisi kerja di lapangan.
- b) *Top down approach*, Pada perencanaan top-down, top manager akan menentukan tujuan secara luas dan mendelegasikan manajer tingkat bawah untuk menyusun rencana dengan batasan tersebut. Pendekatan ini adalah kebalikan dari Bottom up approach, yaitu pimpinan organisasi yang terlebih dulu merumuskan rencana kemudian dipaparkan kepada anggota di bawah kepemimpinannya
- c) *Interactive approach*, Kondisi interactive approach ini adalah penyusunan rencana yang dilakukan secara bersamaan oleh pimpinan dan anggota organisasi. Mereka duduk bersama dalam satu forum untuk membahas secara rinci rumusan rencana yang akan ditetapkan. Namun pada organisasi besar,

¹⁸ H Krisnandi, dkk, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: LPU-UNAS, 2019), 106

pendekatan ini dilakukan dengan cara menetapkan perwakilan dari anggota yang representative untuk merumuskan rencana bersama pimpinan.

d) *Dual level approach*, Maksud dari pendekatan ini adalah pimpinan dan anggota menyusun rumusan rencana mereka masing-masing kemudian disatukan menjadi rencana utuh. Pimpinan akan menyusun rencananya sendiri, begitu juga dengan anggota. Mereka akan bertemu pada satu forum untuk menyatukan rumusan perencanaan. Pendekatan ini cenderung berisiko benturan pemikiran tarp impinan dan anggota.

e) *Perencanaan inside-out* dan *perencanaan outside-in*, Perencanaan inside-out ialah perencanaan yang berfokus ke hal yang sudah dilakukan, tetapi dengan terus berupaya untuk melakukan hal terbaik. Tujuannya ialah meningkatkan efektivitas organisasi dan mengoptimalisasikan pemanfaatan sumber daya. Di lain sisi, perencanaan outside-in berupaya menganalisis lingkungan eksternal dan menyusun rencana pengekplorasi-an peluang dan minimalisasi masalah.

f) *Perencanaan Situasional/ Contingency*, Perencanaan contingency mencakup perencanaan alternatif yang menimbulkan pengimplementasian yang pada saat perencanaan awal menjadi tidak sesuai karena adanya perubahan kondisi.

Fokus utamanya ialah menentukan sedini mungkin berbagai perubahan yang mungkin terjadi di peristiwa mendatang yang bias berdampak bagi pelaksanaan perencanaan. Pendekatan ini berupaya untuk senantiasa melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dalam hal ini, perencanaan yang efektif ialah perencanaan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi pentingnya pembuatan suatu perencanaan antara lain: perubahan ekonomi, kemajuan teknologi, perubahan iklim, perubahan selera konsumen, gejolak politik, dan system keamanan yang tidak terjamin memberikan banyak tantangan yang harus dihadapi walaupun penuh dengan resiko.

Proses Penyusunan Perencanaan, Sebagai salah satu tahapan dalam serangkaian proses, perencanaan merupakan suatu cara sistematis yang disusun untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Perencanaan mengandung berbagai kegiatan yang saling terkait untuk mencapai suatu tujuan.

Proses penyusunan perencanaan dilakukan dengan langkah-langkah di bawah ini.

1. Merumuskan Misi dan Tujuan.

Misi organisasi yang terdefiniskan secara jelas akan membantu manajer dalam menetapkan dan menjalankan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan misi hendaknya mampu mengidentifikasi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi, termasuk pelanggan yang dilayaninya, produk yang ditawarkan, pelayanan yang disediakan, dan lokasi tempat organisasi tersebut beroperasi. Hendaknya misi juga mencantumkan filosofi mendasar yang dapat mengarahkan kerja karyawan. Penetapan tujuan seringkali disulitkan oleh banyaknya alternatif tujuan yang sama-sama menguntungkan. Oleh sebab itu, perlu dipertimbangkan berbagai hal, seperti sumber daya manusia yang ada serta kapasitas dan kemampuan dari sumber daya ekonominya.

2. Memahami Kondisi Saat ini

Tujuan ditetapkan untuk mengantisipasi situasi mendatang dengan berbagai standar yang dikehendaki. Agar bisa memahami situasi mendatang, keadaan saat ini perlu diperjelas, serta perlu diadakan penelitian dan pengumpulan berbagai data relevan, untuk kemudian dikaji secara mendalam terkait relevansi fungsi organisasi dan tujuan, sehingga bisa diproyeksikan prospeknya di masa mendatang.

3. Mempertimbangkan Faktor Pendukung dan Penghambat Tercapainya Tujuan.

Berbagai factor pendukung dan penghambat dari usaha pencapaian tujuan perlu diinventarisasi sedini mungkin agar berbagai persiapan pengantisipasi bisa dilakukan. Di satu sisi, perusahaan bias dimudahkan oleh berbagai factor pendukung dan mengoptimalkan berbagai peluang yang ada. Di sisi lainnya, perusahaan perlu mengantisipasi berbagai tantangan dan hambatan yang mungkin timbul serta menyiapkan berbagai cara penyelesaiannya.

4. Menyusun Rencana Pencapaian.

Tujuan bisa dicapai dengan cara: 1) Mengembangkan alternative kebijakan atau pun tindakan; 2) Menilai dan mengkomparasikan keuntungan dan kerugian dari setiap alternative kegiatan ataupun kebijakan; dan 3) Memilih dan menetapkan alternatif yang dinilai paling tepat.

Mengenai pentingnya suatu perencanaan, ada beberapa konsep yang tertuang dalam Al-Quran dan Hadist. Diantara ayat Al-Quran yang terkait dengan fungsi perencanaan adalah Surat Al Hasyr/59/ :18 yang berbunyi

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعْدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”¹⁹

Tafsir Jalalain memaknai Q.S. Al Hasyr: 18 yaitu Wahai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah dia perbuat untuk hari esok (Akhirat), yakni untuk hari kiamat, dan bertakwalah kepada Allah! Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Imam Jalaluddin Muhammad bin Ahmad, 2015:643). Selanjutnya Tafsir Muyassar menyebutkan penjelasan Q.S. Al Hasyr: 18 yaitu Wahai orang-orang yang membenarkan Allah dan RasulNya, serta melaksanakan SyariatNya, takutlah kalian kepada Allah, waspadailah hukumanNya dengan melaksanakan apa yang Allah perintahkan kepada kalian dan meninggalkan apa yang Allah larang bagi kalian. Hendaknya setiap jiwa merenungkan apa yang telah dilakukannya berupa amal perbuatan untuk menghadapi Hari Kiamat. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kalian kerjakan, tidak ada sedikit pun dari amal kalian yang samar bagi Allah, dan Dia akan membalas kalian karenanya (Hikmat Basyir, dkk., 2016: 777).

Tafsir Al Wasith: Wahai orang-orang yang membenarkan Allah dan Rasul-Nya, kerjakanlah apa yang Aku perintahkan kepada kalian dan jauhilah apa yang aku larang dari kalian, hendaklah masing-masing jiwa memperhatikan apa yang telah disiapkannya untuk hari kiamat. Bertakwalah kepada Allah-perintah ini diulang dengan tujuan untuk penegasan, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui amal perbuatan kalian dan akan memberikan balasannya kepada kalian (Wahbah Az-Zuhaili, 2002:625).

Tafsir Al-Qur’an: Allah SWT. memerintahkan hamba-hambaNya yang beriman untuk menunaikan konsekuensi iman yaitu dengan bertakwa kepada Allah SWT, baik di kala sepi maupun ramai dan di segala hal. Allah SWT memerintahkan mereka untuk menjaga apa saja yang diperintahkan, baik yang berbentuk perintah, syariat, maupun batasan-batasanNya, serta memikirkan akibat baik dan buruk apa yang akan mereka dapatkan, serta apa yang mereka dapatkan dari amal perbuatan

¹⁹Q.S. Al-Hasyr: 59/ 18.

mereka yang bisa membawakan manfaat atau malapetaka bagi mereka di akhirat (Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, 2016:204-205).²⁰

Dari beberapa pendapat mufassir di atas, dapat diketahui bahwa Allah memberikan perintah kepada hambaNya untuk menjalankan setiap perintahNya dan menjauhi segala laranganNya. Dan Allah juga memerintahkan kepada hambaNya untuk memberikan perhatian (perencanaan) untuk segala aktivitas-aktivitasnya agar dapat membawa manfaat untuk kedepannya dan disesuaikan dengan syari'at yang telah ditetapkan.

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Perencanaan adalah salah satu fungsi awal dari aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Anderson memberikan definisi perencanaan adalah pandangan masa depan dan menciptakan kerangka kerja untuk mengarahkan tindakan seseorang di masa depan.

b. Pengorganisasian

Organizing (mengorganisasikan) adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai berbagai tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk mengawasi anggota-anggota kelompok. Organisasi ini juga dapat diartikan sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama.²²

Menurut George R Terry, pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses. Organisasi adalah sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerjasama ini diadakan pembagian untuk menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan. Sistem ini harus senantiasa mempunyai karakteristik antara lain:

- a. Ada komunikasi antara orang yang bekerja sama

²⁰ Maidiana, Mayasari, "Ayat-Ayat Tentang Fungsi Manajemen," *ALACRITY: Journal Of Education* 1, no. 1 (Februari 2021): 93, <https://lppppublishing.com/index.php/alacrity/article/view/22>.

²¹ Syafarudin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), 77.

²² Dr. H.B Siswanto, M.Si, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 73.

b. Individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerja sama

c. Kerjasama itu ditunjukkan untuk mencapai tujuan.²³

Wujud dari pelaksanaan organizing adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses organizing yang menekankan pentingnya terciptanya kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini AlQuran telah menyebutkan beberapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah swt dalam Q.S Ali Imran/3/103 yang berbunyi :

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.”²⁴

Tafsir Jalalain: “Dan berpeganglah kamu” merapatlah kamu “kepada tali Allah” maksudnya agama Allah “semuanya dan janganlah kamu bercerai- cerai” sesudah masuk Islam. “dan ingatlah akan nikmat Allah”, yakni karunia-Nya “kepadamu” wahai orang-orang Aus dan Khazraj, “ketika kamu dahulu” sebelum masuk Islam “bermusuh-musuhan lalu Allah mempersatukan” menghimpun “hatimu” dengan Islam, “kemudian kamu beralih” kamu berubah “berkat nikmat-Nya itu menjadi saudara” di dalam agama dan kesetiaan. “Dan kamu dahulu berada di tepi” di ujung “jurang Neraka” tidak ada jarak di antara kamu dan tersungkur ke dalam Neraka itu selain kamu mati sebagai orang kafir, “lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya” dengan iman. “Demikianlah sebagaimana Allah menerangkan hal-hal tersebut “Allah menerangkan ayat-ayatNya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk.”

²³ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2008), 36.

²⁴ Q.S. Al- Imron/ 3:103.

Dalam Tafsir Al-Qur'an Ayat ini mengandung anjuran Allah kepada hambahambaNya, agar mereka menegakkan agama Allah dan berpegang teguh kepada tali Allah yang telah Dia hantarkan kepada mereka. Dan Dia menjadikan tali itu- yaitu agama dan kitabNya- sebagai sebab antara mereka denganNya, serta bersatu dengan berpedoman pada agama dan kitabNya dan tidak saling bercerai berai, dan agar mereka selalu konsisten atas hal itu hingga mereka meninggal. Lalu Allah menyebutkan kondisi mereka yang dahulu sebelum adanya nikmat tersebut, yaitu bahwasanya mereka dahulu saling bermusuhan dan bercerai berai. Kemudian Allah menyatukan mereka dengan agama ini dan merekatkan hati-hati mereka, serta menjadikan mereka sebagai saudara. Padahal mereka dahulu berada dipinggir jurang api neraka, lalu Allah menyelamatkan mereka dari kesengsaraan, dan memberikan jalan kebahagiaan bagi mereka. "Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayatNya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk" untuk berpegang teguh kepada tali agamaNya (Al Imam Jalaluddin Muhammad bin Ahmad, 2015: 264).²⁵

Dalam Al Misbah: Ayat ini mengandung pesan yang ditujukan kepada kaum muslimin secara kolektif bersama-sama, sebagaimana terbaca dalam kata jami'an/semua dan firmanNya: wa la tafarraqu/janganlah bercerai berai. Pesan dimaksud adalah: berpegang teguhlah, yakni upayakan sekuat tenaga untuk mengaitkan diri satu dengan yang lain dengan tuntunan Allah sambil menegakkan disiplin kamu semua tanpa kecuali. Sehingga, kalau ada yang lupa ingatkan dia, atau ada yang tergelincir, bantu dia bangkit agar semua dapat bergantung kepada tali agama Allah.

Kalau kamu lengah atau ada salah seorang yang menyimpang, keseimbangan akan kacau dan disiplin akan rusak. Karena itu bersatu padulah, dan janganlah kamu bercerai berai dan ingatlah nikmat Allah kepadamu. Mereka yang dipersatukan hatinya oleh Allah itu merasa dirinya sama dengan yang lain. Yang ringan sama mereka jinjing dan yang berat mereka pikul bersama. Sakit saudaranya sama-sama mereka rasakan dan kegembiraannya pun mereka nikmati bersama (Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, 2016: 472-473).

Tafsir Al Muyassar: "Dan berpegang teguhlah kalian semua kepada kitab suci Tuhan kalian dan petunjuk Nabi kalian, dan jangan melakukan hal-hal yang menyerat kalian kepada perpecahan. Dan ingatlah anugerah besar dari Allah yang

²⁵Maidiana, Mayasari, "Ayat-Ayat Tentang Fungsi Manajemen," 90-91.

tercurah pada kalian, tatkala kalian di masa dahulu wahai kaum mukminin, sebelum Islam, saling bermusuhan. Kemudian Allah menyatukan hati kalian di atas cinta kepadaNya dan cinta kepada RasulNya, dan meletakkan pada hati kalian rasa saling mencintai kepada sesama kalian, sehingga kalian dengan karunia Allah menjadi orang-orang bersaudara yang saling mencintai. Padahal dahulu kalian sudah berada di tepi jurang Neraka Jahannam, lalu Allah memberi kalian hidayah kepada Islam dan menyelamatkan kalian dari Neraka. Dan sebagaimana Allah sudah menjelaskan kepada kalian simbol-simbol iman yang benar, demikian pula Dia telah menjelaskan kepada kalian segala yang mendatangkan kemaslahatan bagi kalian, agar kalian mendapatkan hidayah menuju jalan yang lurus dan menapakinya, sehingga kalian pun tidak tersesat darinya (Hikmat Basyir, dkk, 2016:186 - 187).²⁶

Dari ayat diatas dapatlah kita tarik maksud ayat Q.S. Ali Imran 103 ini mengenai pada setiap lembaga pendidikan untuk melaksanakan fungsi pengorganisasian dengan menentukan apa yang akan dikerjakan dalam proses manajemen lembaga pendidikan. Membagi pekerjaan melalui divisi kecil dan menempatkan orang yang ahli untuk bertugas dalam bidang yang sesuai. Jadi semua divisi tersebut memiliki tupoksinya masing-masing, jika berjalan sesuai dengan fungsinya masing-masing maka tujuan dari lembaga pendidikan akan tercapai dengan efektif dan efisien, namun jika bercerai berai maka proses manajemen dalam lembaga pendidikan tersebut tidak akan dapat berjalan dengan semestinya.²⁷

Fungsi pengorganisasian (organizing) dalam manajemen adalah proses mengatur tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap individu dalam manajemen. Menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Fungsi pengorganisasian bukan hanya mengatur orang, Tapi semua sumber daya yang dimiliki.

Fungsi pengorganisasian merupakan suatu alat untuk dapat memadukan (sinkronisasi) dan mengatur di dalam semua kegiatan yang ada hubungannya dengan suatu personil, finansial, materil dan tata cara untuk mencapai pada suatu tujuan organisasi yang telah disepakati dengan secara bersama. Tujuan Pengorganisasian adalah supaya pada pembagian kerja dapat dilaksanakan dengan

²⁶ Maidaiana, Mayasari, "Ayat-Ayat Tentang Fungsi Manajemen," 90-92.

²⁷ Maidaiana, Mayasari, "Ayat-Ayat Tentang Fungsi Manajemen," *ALACRITY : Journal Of Education 1* (februari 2021): 93, <https://lppppublishing.com/index.php/alacrity/article/view/22>.

penuh tanggung jawab. Pembagian atas tugas diharapkan dapat meningkatkan suatu kreativitas pada masing-masing anggota organisasi (spesialisasi) dalam mengelola suatu tugas yang akan diberi tugaskan.

Pada prinsipnya pengorganisasian seorang manajer harus memiliki beberapa pedoman sehingga pengorganisasian dapat membuat suatu keputusan dan bertindak sesuai dengan keputusan yang telah dibuat.

c. Pengarahan

Pengarahan (Directing) adalah suatu proses bimbingan, petunjuk dan instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengarahan berarti menentukan bagi bawahan tentang apa yang harus mereka kerjakan atau tidak boleh mereka kerjakan. Pengarahan mencakup berbagai proses operasi standar, pedoman dan buku panduan. Pengarahan merupakan metode untuk menyalurkan perilaku bawahan dalam aktivitas tertentu dan menghindari aktivitas lain dengan menetapkan peraturan dan standar, kemudian memastikan bahwa peraturan tersebut dipatuhi. Jadi, pengarahan menentukan atau melarang jenis perilaku tertentu.²⁸

Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Afifudin, mengemukakan pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha pengorganisasian. Melayu S.P. Hasibuan, mengemukakan definisi pengarahan yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan/ lembaga.²⁹

Menurut pendapat Firmansyah & Mahardhika, Directing atau pengarahan adalah fungsi untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Banyak para ahli yang berpendapat bahwa directing merupakan fungsi terpenting dalam manajemen. Tanpa arahan yang tepat, potensi sumber daya manusia dapat terbuang dengan sia-sia.

Sementara itu, menurut Sadikin, Directing atau disebut juga commanding adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan tersebut, agar tugas dapat

²⁸ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, 111.

²⁹ Melayu S.P. Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008). 21.

dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang telah ditetapkan.³⁰

Pengarahan (Directing) juga merupakan kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Fungsi pengarahan ialah fungsi yang berhubungan langsung dalam merealisasikan tujuan. Orang yang memiliki wewenang dalam memberikan perintah adalah pemimpin. Pemimpin mengharapkan bahwa bawahannya harus menghasilkan sesuatu yang di inginkan oleh atasan. Dalam memberikan arahan atau directing, seorang manajer atau atasan pasti memiliki tujuan yang tersirat. Beberapa tujuan directing atau pengarahan adalah sebagai berikut:

- a. Directing dapat memiliki tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai kegiatan yang beranekaragam dan memberikan pengarahan terhadap kinerja yang masih dianggap menyimpang dan dirasa kurang baik, serta membimbing bawahan agar memiliki daya kreativitas demi menunjang kinerja yang lebih baik.
- b. Mengoordinir kegiatan bawahan, agar kegiatan masing-masing bawahan yang beraneka macam itu terkoordinir kepada suatu arah, yaitu pada tujuan organisasi atau perusahaan. Dapat dianalogikan bahwa pemberian perintah dapat meluruskan kegiatan-kegiatan bawahan yang menyimpang dari rel yang sudah dibuat oleh perusahaan.
- c. Menjalin hubungan baik antara pimpinan sendiri dengan para bawahannya. Memerintah bawahan adalah salah satu alat berkomunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Dengan memberikan pengarahan itu kepada bawahan, pemimpin menyalurkan ide-idenya sedemikian rupa, sehingga bawahan mengerti dengan baik ke mana kegiatan harus ditujukan.
- d. Memberi pengarahan kepada bawahan juga memiliki tujuan untuk memberikan pendidikan kepada bawahan itu sendiri. Oleh karenanya tugas memberi perintah kepada bawahan harus berhubungan erat dengan maksud menambah pengetahuan bawahan yang menerima perintah itu.
- e. Memberi pengarahan bermaksud untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Agar hal ini benar-benar terjadi, maka perintah itu harus berhubungan erat dengan

³⁰Sadikin, A,dkk *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, 12.

pengawasan. Jadi bila bawahan melaksanakan tugas menyimpang dari rel tujuan perusahaan, maka pemimpin harus memerintahkan bawahan tersebut untuk tidak berbuat demikian lagi.³¹

Fungsi pengarahan ini sering diartikan perintah. Perintah yang dimaksud adalah lebih kepada arahan (pengarahan / directing), mampu memberikan arahan yang jelas baik dari sisi rencana, tugas, dan tujuan yang diinginkan dengan jelas dan tidak mengekang potensi yang diarahkan atau diperintahnya. Directing berarti memberikan arahan kepada anggota organisasi agar memiliki sikap, sifat, motivasi, dan tindakan yang tepat sehingga dapat melakukan sesuatu secara maksimal.

Koontz dan O'Donnel mengartikan actuating dalam bentuk pengarahan yang berarti hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan yang nyata. Pengarahan ini merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan sesuatu kegiatan. Pengarahan ini dapat dilakukan dengan cara persuasif atau bujukan dan instruktif, tergantung cara mana yang paling efektif.

Diantara ayat Al-Quran yang terkait dengan fungsi pengarahan adalah Surat Al imron 3 ayat 104 yang berbunyi:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

“Dan hendaklah ada diantara kamu (segolongan) umat yang mengajak pada kebajikan, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung”.³²

Dari ayat diatas dapat kita jelaskan bahwasanya, Allah mengarahkan pada ajak untuk kebajikan dan Allah juga memerintahkan untuk melaksanakan amar ma’ruf nahi mungkar. Dengan demikian pengarahan yang di maksudkan adalah commanding (perintah), leading (memimpin) dan coordinating (mengkoordinasikan).

³¹Firmansyah, Anang dan Mahardhika, Budi W. *Pengantar Manajemen*(Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2018),129-130.

³²Q.S. Al-imron:3/104

Proses aktuating adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi. Actuating merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari actuating adalah leading. Fungsi pengarahan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Fungsi Pervasif*: Mengarahkan diperlukan di semua tingkat organisasi. Setiap manajer memberikan bimbingan dan inspirasi kepada bawahannya.
- b. *Aktivitas Berkelanjutan*: Arah adalah aktivitas berkelanjutan karena terus menerus sepanjang kehidupan organisasi.
- c. *Human Factor*: Fungsi mengarahkan berhubungan dengan bawahan dan oleh karena itu terkait dengan faktor manusia. Karena faktor manusia kompleks dan perilaku tidak dapat diprediksi, fungsi arah menjadi penting.
- d. *Aktivitas Kreatif*: Fungsi arahan membantu dalam mengubah rencana menjadi kinerja. Tanpa fungsi ini, orang menjadi tidak aktif dan sumber daya fisik menjadi tidak berarti.
- e. *Fungsi Eksekutif*: Fungsi arahan dilakukan oleh semua manajer dan eksekutif di semua tingkatan selama kerja perusahaan, bawahan menerima instruksi dari atasannya saja.
- f. *Fungsi Delegasi*: Arah seharusnya merupakan fungsi yang berhubungan dengan manusia. Perilaku manusia pada dasarnya tidak dapat diprediksi dan mengkondisikan perilaku orang-orang terhadap tujuan perusahaan adalah apa yang dilakukan oleh eksekutif dalam fungsi ini. Karena itu, ia disebut memiliki keleluasaan di dalamnya untuk mengatasi perilaku manusia.

Dengan demikian, Actuating adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Actuating merupakan upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja serta mendaya gunakan fasilitas yang ada untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama guna mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

d. Pengendalian/ Pengawasan

Pengendalian (controlling) adalah fungsi terakhir dari proses pelaksanaan manajemen. Fungsi ini sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan sebaik baiknya. Menurut George R Terry, pengendalian adalah proses penentuan apa yang dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksana. Pengendalian merupakan suatu aktivitas yang memungkinkan adanya

intervensi positif dalam memeriksa arah yang diambil dan mengevaluasi hasil atau penyimpangan dari perencanaan sebelumnya.

Diantara ayat Al-Quran yang terkait dengan fungsi pengendalian/ pengawasan adalah Surat Al Maidah [5]: 117 yang berbunyi:

مَا قُلْتُ لَهُمْ إِلَّا مَّا أَمَرْتَنِي بِهِ أَنْ أَعْبُدُوا اللَّهَ رَبِّي وَرَبَّكُمْ وَكُنْتُ عَلَيْهِمْ شَهِيدًا مَّا دُمْتُ فِيهِمْ
فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِي كُنْتُ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ وَأَنْتَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ ﴿١١٧﴾

"Aku tidak pernah mengatakan kepada mereka kecuali apa yang Engkau perintahkan kepadaku (mengatakan)nya yaitu: "Sembahlah Allah, Tuhanku dan Tuhanmu" dan adalah aku menjadi saksi terhadap mereka, selama aku berada di antara mereka. Maka setelah Engkau wafatkan aku, Engkau-lah yang mengawasimereka. Dan Engkau adalah Maha Menyaksikan atas segala sesuatu."

Pengawasan/ pengendalian merupakan salah satu fungsi dari manajemen dan merupakan fungsi yang terakhir, namun dalam pelaksanaannya tidak hanya dilakukan diakhir proses manajemen, tetapi juga dilakukan pada setiap proses fungsi-fungsi manajemen lainnya, sehingga pengawasan dan pengendalian akan memiliki nilai tambah bagi peningkatan kinerja organisasi. Adapun terdapat sebagian pendapat dari para ahli yang menyatakan bahwa pengawasan adalah juga pengendalian (controlling), walau pun terdapat perbedaan, pengawasan tidak diikuti dengan tindak lanjut, kalau pengendalian diikuti dengan tindak lanjut.

Disamping itu dengan pengawasan dan pengendalian yang dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja adalah adanya bimbingan serta pelaksanaan pengawasan dan pengendalian sehingga pegawai akan mengetahui setiap kesalahan atau kekeliruan yang diperbuat dan kemudian dapat diberi bimbingan dan pembinaan sehingga dapat bekerja dengan memiliki dorongan yang positif dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Pengendalian bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan, juga menekankan tahapan-tahapan perbaikan atau koreksi yang objektif jika terjadi adanya perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan kegiatan dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tujuan dari pengendalian (pengawasan/controlling) adalah sebagai berikut:

- a. Menghentikan atau menghilangkan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan;

- b. Mencegah adanya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan;
- c. Mendapatkan cara yang lebih baik atau mempertahankan yang telah baik;
- d. Meningkatkan kelancaran operasi organisasi;
- e. Meningkatkan kinerja organisasi;
- f. Memberikan pendapat atas kinerja organisasi;
- g. Mengarahkan manajemen untuk melakukan perbaikan atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada;
- h. Menciptakan terwujudnya pemerintahan yang bersih

Dengan demikian bahwa pelaksanaan pengendalian diharapkan dapat melakukan tindakan korektif sehingga kesalahan dan kekeliruan dapat diantisipasi dan diperbaiki. Oleh karena itu Pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan perbaikan guna penyempurnaan lebih lanjut.

Proses pengendalian manajemen adalah sistem yang diterapkan untuk mengatur setiap elemen manajemen agar tetap terarah dalam kegiatan mereka. Sistem ini memiliki beragam fungsi, seperti mengurangi potensi konflik mencapai target kegiatan tepat waktu, dan meningkatkan efisiensi dalam kegiatan rutin.

Pengendalian manajemen harus diterapkan pada semua unsure manajemen, seperti personel atau staf, aktivitas, penggunaan sumber daya, hingga proses eksekusi dan evaluasi. Ada 5 tahapan atau langkah yang harus diketahui dalam pengendalian atau pengawasan manajemen sebagai berikut:

- ❖ Perencanaan program : tujuan jangka panjang dan jangka pendek sesuai visi dan misi, Durasi program (adanya target tertentu kepada karyawan atau organisasi), penanggung jawab, dan perencanaan manajemen resiko (reaksi cepat dalam menangani hambatan yang muncul).
- ❖ Perencanaan biaya
- ❖ Pelaksanaan dan pengawasan
- ❖ Pencatatan dan akunting
- ❖ Laporan dan evaluasi.

Dengan adanya kelima langkah diatas dapat membantu menciptakan dunia kerja yang baik secara efektif dan efisien. Karena dengan pengendalian atau pengawasan akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik dan terarah.

2. Peran Kepala Sekolah/ Madrasah

Kepala Madrasah/ Sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Kepala Madrasah sebagai pimpinan sebuah lembaga pendidikan, harus memahami langkah langkah pokok manajemen,serta mengetahui fungsinya sebagai direktur disebuah lembaga pendidikan dalam hal ini perannya sebagai berikut:

a. Sebagai Educator (Pendidik)

Kepala Madrasah/ Sekolah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik. Menurut Daryanto, kepala sekolah sebagai pendidik bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, peserta didik, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan IPTEK dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.

Kepala Madrasah/ Sekolah juga senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh tiap guru. Dalam hal ini factor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalismenya, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

Menurut E Mulyasa, Kepala Madrasah/ Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah memberikan motivasi kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik (team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas.³³

Dalam hal ini Kepala Madrasah/ Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, sebagai berikut: Pembinaan Mental, Pembinaan Moral, Pembinaan Fisik, Pembinaan artistik. Kepala Madrasah/ sekolah sebagai edukator yaitu berperan merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, serta meneliti (dengan penelitian tindakan sekolah). Kepala Madrasah/ sekolah merupakan guru bagi para guru di sekolah yang dipimpinnya.

³³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,98.

Kepala Madrasah/ sekolah sebagai edukator yaitu kepala madrasah/ sekolah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengikuti perkembangan IPTEK, dan memberi teladan yang baik. penjabarannya sebagai berikut.

1. Memberikan bimbingan kepada guru

Kepala Madrasah sebagai atasan harus memiliki harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan profesional tenaga pendidik di sekolahnya. peningkatan profesional ini dilakukan untuk memberikan keteladanan dan bimbingan serta arahan kepada guru. Kepala Madrasah sebaiknya harus mendengarkan keluhan kesah guru dalam proses belajar mengajar. Dengan demikian Kepala Madrasah/ Sekolah mencari solusi dari keluhan para tenaga pendidik, agar terciptanya proses belajar mengajar secara tepat dan cepat. membimbing guru tidaklah sama dengan membimbing peserta didik, harus di bedakan, solusi yang diberikan harus bersifat objectif.

Tugas Kepala Madrasah/ Sekolah didalam membimbing para guru meliputi menyusun program pengajaran dan BK, melaksanakan program pengajaran dan BK, mengevaluasi hasil belajar dan layanan BK, menganalisis hasil evaluasi belajar dan layanan BK, dan melaksanakan program pengayaan dan perbaikan. Pembinaan dan pengembangan guru menurut UU Nomor 14 Tahun 2015 tentang Guru dan Dosen disebut sebagai berikut: Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier. Pembinaan dan pengembangan yang dimaksud dilakukan melalui jabatan fungsional yang terdiri atas penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Ruang lingkup aspek yang dibina dan dikembangkan mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Dalam mengelola para guru, salah satu tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesi dan sebagainya, maupun di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Dalam memberikan bimbingan kepada guru, menurut Mulyasa, setidaknya ada 4 bentuk pembinaan yang dilakukan kepala madrasah/ sekolah, yakni: 1) pembinaan mental, yaitu membina para guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. 2) pembinaan moral, yaitu membina para guru tentang ajaran baik dan buruk terhadap suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugasnya masing-masing, sehingga kepala sekolah harus berusaha memberi nasehat, dan menjadi contoh teladan bagi para guru, 3) pembinaan fisik, yaitu membina para guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan jasmani, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah harus dapat mendorong para guru untuk aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, dan 4) pembinaan artistik, yaitu membina para guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan, sehingga kepala sekolah harus berusaha menjadikan lingkungan sekolah yang rapi, indah, sejuk dan menyenangkan.

2. Membimbing tenaga kependidikan dan siswa,

Tugas kepala sekolah didalam membimbing tenaga kependidikan meliputi penyusunan program kerja dan pembagian tugas TU, pesuruh, satpam, UKS, tukang dan laboran. Para tenaga kependidikan tersebut dipantau dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Melalui pemantauan tersebut, mereka dievaluasi dan dikendalikan kinerjanya secara periodik.

Tugas kepala sekolah didalam membimbing para peserta didik telah banyak diserap oleh guru bidang studi, guru BP, walikelas, dan pembina OSIS. Tetapi tugas membimbing para peserta didik itu adalah tanggungjawab kepala sekolah. Pembinaan kepala sekolah yang lebih khusus terhadap peserta didik adalah memantau kegiatan ekstrakurikuler dan mengikuti lomba di luar sekolah.

3. Mengembangkan Staf

Pengembangan staf pada hakikatnya merupakan suatu proses pelatihan dan lebih baik bila dipandang dari dua dimensi. Dimensi pertama sebagai bentuk program pelatihan dimana individu-individu dalam organisasi diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan agar siap menghadapi posisi di masa mendatang. Dimensi kedua adalah pelatihan yang bertujuan untuk menyiapkan individu agar dapat menangani tugas-tugas yang baru.

Hal ini juga disepakati oleh Sharma dalam Wukir yang mengemukakan bahwa pengembangan staf bertujuan sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan kinerja para individu pada posisi kerja saat ini.

b. Untuk melengkapi potensi individu-individu dalam organisasi agar siap menghadapi tanggungjawab yang lebih tinggi.

c. Poin utama menunjukkan tujuan pengembangan pegawai yang mempertimbangkan kebutuhan saat ini, sementara poin kedua merupakan bentuk pertimbangan dan perencanaan jangka panjang.

Tugas kepala sekolah didalam mengembangkan staf dapat dijalankan melalui pendidikan dan pelatihan, pertemuan sejawat staf, seminar, loka karya, penyediaan bahan bacaan dan media elektronik. Selain itu, pengembangan staf bias juga melalui pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi menjadi Kepala TU, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Lokasi Satpam/Pesuruh, dan sebagainya.³⁴

Dalam Ulfatin & TeguhTriwiyanto menyebutkan bahwa pengembangan staf dapat ditempuh baik secara formal maupun informal. Pengembangan secara formal, yaitu staf ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan. Sedangkan pengembangan secara informal, yaitu staf atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.³⁵

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk dapat mengembangkan staf adalah dengan cara mengadakan pendidikan dan pelatihan, pertemuan sejawat, penyediaan bahan bacaan, serta melalui pengusulan kenaikan jabatan.

4. Mengikuti Perkembangan IPTEK,

Tugas kepala sekolah didalam mengembangkan dirinya sendiri untuk mengikuti perkembangan IPTEK dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan, MKKS, seminar, lokakarya, diskusi, media elektronik, atau bahan bacaan lainnya. Sesungguhnya, bila staf lebih menguasai IPTEK dibandingkan dengan kepala sekolah, wibawa kepala sekolah itu akan turun, atau lebih jelek lagi kalau kepala sekolah itu dipertainkan oleh staf karena ketidaktahuannya tentang IPTEK.

5. Memberi teladan yang baik.

Kepala Madrasah selaku panggung jawab penyelenggaraan pendidikan disekolah memegang peranan strategis dalam pengembangan layanan bimbingan

³⁴Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah* (Yogyakarta: Multi Presindo,2013), 70.

³⁵Ulfatin, Nurul & Triwiyanto, *Manajemen*, 142.

dan konseling. kepala madrasah memberikan layanan untuk peserta didik melalui BK yang sering kita sebut dengan konselor.

Tugas Kepala Sekolah dalam memberi layanan Bimbingan Konseling/ Karier dapat dilakukan lewat program layanan BK langsung kepada peserta didik. Selain itu, bisa juga memberi bimbingan kepada peserta didik melalui guru BP. Artinya, guru BP harus diberdayakan dengan memberi saran, menggerakkan, memantau, dan memberikan reward and punishment atas apa yang dikerjakan dalam 30 jam pelajaran per minggu. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik merupakan hal yang sangat mulia.

Dalam perannya sebagai pendidik, paling tidak ada empat hal yang perlu ditanyakan oleh seorang kepala sekolah, yakni:

- a. Pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proporsional dan profesional.
- b. Pembinaan moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajakan baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing.
- c. Pembinaan fisik, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlihat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.
- d. Pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bias dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran.

Hal yang paling penting dalam peran kepala sekolah sebagai pendidik (Educator) adalah keteladanan. Keteladanan hendaklah ditampilkan oleh kepala sekolah melalui sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik. Sebagai pendidik (Educator), kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala

sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

Menurut Mulyasa dalam rangka meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik (Educator), khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah antara lain:³⁶

- a) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran guna menambah wawasan para guru, serta memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- b) Menggerakkan tim evaluasi peserta didik untuk lebih giat bekerja, guna untuk memotivasi para peserta didik dan meningkatkan prestasinya.
- c) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Bahwa untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif diperlukan kerjasama atau hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah dan tidak hanya menjadi tanggungjawab kepala sekolah semata. Oleh karena itu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah mengikutsertakan guru-guru dalam pendidikan lanjutan dengan cara mendorong para guru untuk memulainya kreatif dan berprestasi.

b. Manajer (Pimpinan / Direktur)

Kepala Sekolah/ Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong kelibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Untuk melaksanakan tugas maupun perannya sebagai kepala di sekolah, mereka diwajibkan mempunyai strategi yang tepat antara lain: *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kolaborasi atau kooperatif. *Kedua*, memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya

³⁶Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 99-100.

(pengembangankarir) dan *Ketiga*, mendorong tenaga kependidikan untuk berpartisipasi dalam program sekolah.

Di antara ketiga prinsip di atas, kepala sekolah dapat berpedoman pada beberapa prinsip, yaitu prinsip tujuan, keunggulan, consensus (mufakat), persatuan, empirisme, keakraban dan integritas. sesuai yang sudah ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas- tugas kepemimpinannya dengan baik, dengan diwujudkan melalui kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Kemampuan menyusun program sekolah/ madrasah harus diwujudkan dalam :

- (1.) pengembangan jangka panjang (dibuat dalam kurun waktu 5 tahun).
- (2.) pengembangan jangka menengah (3-5 tahun).
- (3.) pengembangan jangka pendek (1 tahun / prota), termasuk pengembangan RAPBS dan anggaran biaya sekolah (ABS).

oleh karena itu kepala Madrasah/ sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaa program secara periodik, sistemik, dan sistematis.³⁷

Ketika mengevaluasi kinerja seorang manajer, jadi wajibkan mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas kepemimpinan dengan baik. Kemampuan ini terwujud dalam tiga cara: mampu mengembangkan program sekolah, mengorganisir staf, memberdayakan guru, dan memberdayakan sekolah. ini senada dengan ayat Alquran Surah Al-Ahzab Ayat 21 yang berbunyi sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَآءَ وَذَكَرَ

اللَّهُ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

“*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suritелadan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah*”.³⁸

Dari ayat diatas dapat kita simpulkan bahwasanya, rasulullah menjadi contoh pemimpin yang arif dan bijaksana dalam mengambil suatu keputusan dan dapat menjadi contoh dalam menjadi pemimpin.

³⁷Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 106.

³⁸Q.S.Al-Ahzab/ 33: 21.

Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai manajer harus dapat bekerjasama dengan wakil-wakilnya untuk memperoleh visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam Tata Tertib Sekolah. Oleh karena itu, pemimpin sekolah diwajibkan bisa menghadapi berbagai persoalan yang ada di lembaga pendidikan dan menjadi mediator serta mengambil keputusan sesuai dengan apa yang telah diidentifikasi dalam berbagai permasalahan yang dihadapi sekolah secara maksimal.

Untuk meningkatkan kualitas sekolah, kepala sekolah sebagai manajer yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya satuan pendidikan yang menjadi wilayah otoritasnya, yang paling pertama harus dilakukannya adalah merumuskan visi kepemimpinannya, mempersiapkan sekolah yang layak untuk penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran, bersikap sebagai seorang leader dihadapan seluruh staf akademik dan non-akademik, dan mengoptimalkan layanan seluruh stafnya untuk mempercepat kemajuan.

Bersamaan dengan itu, kepala madrasah/ sekolah juga harus terus melakukan analisis terus menerus terhadap kesesuaian hasil belajar siswa dengan visi dan tujuan sekolah, kebutuhan siswa, kebutuhan studi lanjut, serta mengarahkan guru untuk menyesuaikan program pembelajaran dan proses pembelajaran dengan pencapaian visi tersebut, serta dengan berbagai variabel kebutuhan siswa untuk studi lanjut dan bahkan untuk mampu menyesuaikan diri dengan kehidupan sosial kemasyarakatan serta berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat dalam kehidupan sosial.

Kepala madrasah/ sekolah sebagai manajer yaitu mempunyai fungsi menyusun perencanaan mengkoordinasikan kegiatan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur administrasi, dan mengatur tata usaha, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan. Sunarto menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai manajer dituntut memiliki kesiapan untuk mengelola sekolah, kemampuan dan kemauan muncul manakala para pemimpin sekolah dapat membuka diri secara luas untuk menyerap sumber-sumber yang dapat mendorong perubahan manajerial.

Untuk melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan

yang menunjang program sekolah. Karena jika merujuk pada pandangan manajemen modern, kerjasama merupakan hal yang amat mendasar dalam sebuah organisasi.

C. Administrator (Pengelola)

Kepala Sekolah sebagai Administrator berperan sebagai pengatur penata pelaksanaan sistem administrasi pada bidang-bidang kesiswaan, kurikulum, dan pembelajaran, personil, keuangan, tata usaha, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat dengan berorientasi pada program kegiatan: mengelola administrasi KBM dan BK.

Kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah bertanggungjawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di sekolahnya. Sunarto memaparkan bahwa kepala madrasah/ sekolah sebagai kategori administrasi pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikan dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk kebijakan pendidikan. Sebagai seorang administrator, kepala madrasah/ sekolah harus memiliki kemampuan untuk memperbaiki dan mengembangkan semua fasilitas madrasah/ sekolah. Secara spesifik kepala madrasah/ sekolah juga dituntut untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Kepala Madrasah/ sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah/ sekolah. Untuk menunjang kemampuannya dalam administrasi. Kepala Madrasah/ Sekolah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Sebagai Kepala Madrasah/ Sekolah professional kegiatan administrasi diatas perlu dilakukan dengan efektif dan efisien agar menunjang produktivitas sekolah.

Dalam hal ini Kepala Madrasah/ Sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan diatas dalam tugas- tugas operasional sebagai berikut:

1. Kemampuan mengelola kurikulum (berhubungan dengan kelengkapan pembelajaran, konseling, praktikum dan perpustakaan).

2. Kemampuan mengelola administrasi peserta didik, (kelengkapan peserta didik, kegiatan ekstrakurikuler, hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik).
3. Kemampuan mengelola administrasi personalia, (kelengkapan data tenaga guru, non guru (pustakawan, TU, satpam dan teknisi)).
4. Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana, (kelengkapan data gedung, ruangan, alat mesin kantor, buku pustaka, lanor, bengkel, dan workshop).
5. Kemampuan mengelola administrasi kearsipan, (kelengkapan surat masuk dan surat keluar, SK, dan surat edaran).
6. Kemampuan mengelola administrasi keuangan, (berhubungan dengan keuangan yang bersumber dari masyarakat, orangtua peserta didik, pemerintah, dan pengembangan proposal keuangan).

Dalam tugas - tugas di atas maka Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai administrator, harus bisa meningkatkan kinerja dan produktivitas Madrasah/ sekolah melalui beberapa pendekatan seperti pendekatan sifat, prilaku dan situasional.

Kepala Madrasah/ Sekolah harus bersikap terbuka namun tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengungkapkan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan tugasnya sebagai guru dan membina siswa. Kepala Madrasah/ Sekolah juga harus mendengarkan keluh kesan peserta didik selama proses belajar agar menjadi koreksi bagi tenaga pendidik dalam proses belajar mengajar selama di kelas, agar tercipta belajar secara tepat.

Menurut Ngalm Purwanto, Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Dalam setiap kegiatan administrasi mengandung didalamnya fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kepegawaian dan pembiayaan. Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut dalam pengelolaan madrasah/ sekolah yang dipimpinnya.³⁹

d. Supervisor (Supervisi/Pengawasan)

Salah satu tugas Kepala Madrasah/ Sekolah adalah supervisor, yaitu orang yang mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. menurut Sergiovani Dan Starratyang dikutip oleh E. Mulyasa, mengatakan bahwa supervisi

³⁹Ngalm Purwanto, Mp. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 106.

merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah.

Supervisi sesungguhnya dilaksanakan oleh kepala madrasah/ sekolah yang berperan sebagai supervisor. Jika supervisi dilakukan oleh kepala madrasah/ sekolah maka beliau harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini menjadi kontrol kegiatan pendidikan di madrasah/ sekolah yang terarah pada tujuan yang sudah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan berhati-hati dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar control melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah di atur.⁴⁰ Madrasah/ Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan sedangkan supervisi merupakan bagian dari proses administrasi dan manajemen. Menurut Suharsimi Arikunto, di dalam undang-undang nomor 2 tahun 1989 tentang system pendidikan nasional dan peraturan pemerintah nomor 29 tahun 1990 tentang pendidikan menengah ditegaskan bahwa pada jenjang pendidikan menengah, selain pengawasan, kepala madrasah/ sekolah juga mendapat tugas sebagai supervisor, yang diharapkan mengamati proses belajar mengajar.

Kepala Madrasah/ Sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat dipertahankan kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Pengawasan yang dilakukan Kepala Madrasah/ Sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru disebut supervise klinis. Sedangkan pengawasan yang dilakukan kepala madrasah/ sekolah terhadap ruang lingkup kegiatan pembelajaran disebut supervisi akademik. Tujuannya untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

⁴⁰Purwanto, *Adm Dan Supervisi*, 76.

Oleh karena itu supervisi yang sering di lakukan oleh kepala madrasah/ sekolah ada dua, yaitu supervisi akademik dan supervisi klinis.

1. Supervisi Akademik

adalah suatu proses pengawasan yang dilakukan oleh seseorang kepada tenaga pendidik untuk menguatkan dan meningkatkan kualitas pembelajaran disekolah, sehingga dapat berkontribusi untuk meningkatkan kualitas proses belajar peserta didik. Oleh karena itu melalui supervisi akademik kepala madrasah/ sekolah dapat membuat atau merencanakan program pengembangan profesionalisme guru sebagai upaya meningkatkan kualitas proses pembelajaran.⁴¹

Dengan demikian melalui supervisi akademik, kepala madrasah/ sekolah diharapkan dapat memastikan semua guru dibawah kepemimpinannya dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik, sehingga peserta didik dapat menerima layanan pembelajaran yang baik. Tujuan dari supervisi akademik adalah:

- a) Membantu guru meningkatkan profesionalnya,
- b) Memeriksa dan memastikan proses pembelajaran disekolah berjalan sesuai ketentuan dan tujuan yang ditetapkan
- c) Mendorong guru dalam meningkatkan kompetensinya,

Dari ketiga tujuan supervisi diatas, maka Kepala sekolah dapat melakukan penilaian unjuk kerja guru, untuk mengidentifikasi kesulitan dan permasalahan dalam proses pembelajaran. Dalam melakukan supervisi, baik kepala sekolah ataupun pengawas sekolah perlu untuk memahami prinsip-prinsip supervisi akademik, seperti: Praktis, Sistematis, Objektif, Realistis, Antisipatif, Konstruktif, Kooperatif, Kekeluargaan, Demokratis, Aktif Humanis, Berkesinambungan.

Melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai supervisor akademik di satuan pendidikan masing-masing, maka seorang kepala madrasah/ sekolah perlu membuat program supervisi pada setiap guru-gurunya yang didasarkan pada data, sumber daya sekolah, dan informasi dari literatur yang dapat dipertanggungjawabkan. Rencana program supervisi perlu disosialisasikan dan dipahami oleh setiap guru. Kepala sekolah perlu melibatkan stake holder terkait, seperti pengawas sekolah, guru, orangtua, siswa dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil supervisi.

⁴¹Herman Anis, *Supervisi Akademik – Definisi, Tujuan Dan Prinsip*, June 1, 2021 7, 2.

2. Supervisi Klinis

adalah pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif. Supervisi Klinis mempunyai karakteristik yaitu: berupa bantuan, berdasarkan usul guru yang disepakati, instrumen dan metode observasi yang di kembangkan, melakukan pengamatan dan dilakukan secara tatap muka, memiliki 3 tahap (pertemuan awal, pengamatan, umpan balik), melakukan pembinaan dan supervisi dilakukan berkelanjutan dalam memecahkan suatu persoalan atau masalah yang di hadapi.⁴²

Supervisi klinis adalah suatu proses tatap muka antara supervisor dengan guru untuk membicarakan tentang rencana pengajaran dan model yang bersesuaian. tujuannya untuk membantu pengembangan profesional guru serta perbaikan pengajaran itu sendiri. Konsep dasar supervisi klinis adalah kolegial, kolaboratif, memiliki keterampilan layanan dan perilaku etis.

Dalam pelaksanaannya kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarki, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru) dan merupakan bantuan profesional.⁴³

Kepala madrasah/ sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervise pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kepala Madrasah/ sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran.

e. Leader (Pemimpin)

Kepala Madrasah/ Sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Berikut ini adalah beberapa tugas kepala sekolah apabila

⁴²Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 112.

⁴³Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Jakarta: Bumi Aksara, 2017)*, 253-254.

dilihat dari fungsi manajerialnya: menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.

Pada umumnya kepala madrasah/ sekolah memiliki tanggungjawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan dan personalia staf, hubungan masyarakat, sarana prasarana dan organisasi yang ada di sekolah. Kepala Madrasah/ Sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menarik perhatian dalam memberdayakan lingkungan sekitar sekolah baik terhadap peserta didik, maupun apa yang dipikirkan orangtua siswa dan masyarakat setempat.

Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai Leader yaitu kepemimpinan Kepala Madrasah/ Sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan dan sasaran sekolah melalui program- program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Karena itu kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah/ sekolah harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan sumber daya madrasah/ sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program madrasah/ sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, penciptaan iklim sekolah, dan sebagainya.

Kepala Madrasah/ Sekolah dituntut untuk bisa membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antar Madrasah/ sekolah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Kepala Madrasah/ Sekolah memiliki perannya, menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai 10 macam peranannya, yaitu sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antar anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.⁴⁴

Untuk lebih jelasnya peneliti akan menguraikan peranan kepala sekolah sebagai pemimpin:

⁴⁴Purwanto, Administrasi Dan Supervisi Pendidikan, 65.

1. Sebagai Pelaksana, yaitu tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. ia harus berusaha meemnuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah di tetapkan bersama.
2. Sebagai Planer, harus bisa membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.
3. Sebagai Seorang Ahli, yaitu harus mempunyai keahlian yang berhubungan dengan tugas dan jabatan kepemimpinan yang dipegang.
4. Mengontrol Secara Internal, yaitu tujuannya untuk menjaga agar tidak terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.
5. Mewakili Kelompok, yaitu tindakan yang ada dalam kelompoknya akan mencerminkan kelompok yang dipimpin.
6. Bertindak Sebagai Pemberi Ganjaran atau pujian atau hukuman, artinya ia harus bisa membesarkan hatinya untuk anggota yang bekerja secara totalitas, dan berbesar hati untuk bertindak sesuai kesalahannya.
7. Bertindak Sebagai Wasit, artinya menjadi penengah, bisa bersikap adil, tidak pilih kasih.
8. Pemegang Tanggungjawab Anggota, artinya segala perbuatan yang dilakukan anggota menjadi tanggung jawab kepala sekolah.
9. Sebagai Pencipta, artinya membuat ide-ide baru atau inovasi baru untuk kepentingan bersama.
10. Bertindak Sebagai Ayah, artinya menjadi contoh n teladan yang baik bagi seluruh anggota dan peserta didik, merangkul dengan kasih sayang selayaknya seorang ayah dan bertindak tegas.

Dari sepuluh peranan kepala sekolah sebagai pemimpin diatas, dapat di simpulkan bahwa seorang pemimpin harus bisa mengendalikan suatu organisasi yang ia pimpin, melalui pendekatan atau pembinaan. Jika salah satu poin diatas tidak terlaksana maka akan menemukan banyak permasalahan yang belum bisa diatasi. Menurut Ulfi Amali Mufidah dalam abstraknya menjelaskan bahwasanya leader adalah kepemimpinan yang mempengaruhi anggota dengan berbagai macam peran yang harus diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Leader yaitu menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi

tealadan, memberi dorongan serta memberi bantuan yang diterapkan didalam kehidupan sehari - hari.⁴⁵

Kepala Madrasah/ sekolah sebagai Leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Menurut Wahjosumijo, mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus. Yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan dan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah, serta kemampuan mengambil keputusan.

Menurut Melayu Hasibuan Pemimpin adalah kepemimpinan mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Manajer adalah seseorang yang mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Manajer adalah seorang yang mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntut, mengarahkan dan bejalan di depan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Seperti yang terdapat dalam Q.S Al-Baqoroh, 2 ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".⁴⁶

Dari ayat diatas bahwa sudah dijelaskan bahwasanya seorang pemimpin hanya tinggal bagaimana manusia itu dipilih sebagai pemimpin sebab memiliki syarat - syarat tersendiri. indikator kepala sekolah menurut wahjosumijo dalam bukunya adalah sebagai berikut: sebagai penggerak, sebagai mengarahkan, sebagai

⁴⁵Ulfi Amalia Mufidah, “ Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader” (Skripsi, UIN Raden Intan,Lampung, 2018) 28.

⁴⁶Q.S Al-Baqoroh/ 2:3.

pembimbing, sebagai melindungi, sebagai pembina, memberi teladan dan memberi dorongan dan memberi bantuan.

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, bertindak sebagai koordinator dan pengarahan, melaksanakan pengelolaan kepegawaian. kepala sekolah harus bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan. kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan maupun penciptaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.⁴⁷

Untuk menunjang kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin, maka kompetensi yang harus dimiliki yaitu, visi (tujuan), merencanakan, berpikir kritis, keterampilan kepemimpinan, keteguhan hati, ketrampilan mempengaruhi (motivasi), percaya diri, pengembangan, empati, dan toleransi.⁴⁸ Oleh karena itu kepala madrasah/ sekolah memiliki cakupan yang luas untuk dipenuhi. sebagai fungsi utama kepala madrasah/ sekolah bertanggung jawab penuh atas tercapainya tujuan dari pendidikan yang telah ditetapkan.

f. Inovator (Inovasi/ Perubahan)

Inovator merupakan sebutan bagi orang melakukan inovasi atau perubahan, memiliki pemikiran yang luas dan mampu memberikan ide yang baru sebagai solusi masalah yang di hadapi oleh tenaga pendidik. Inovasi bertujuan untuk memecahkan persoalan pendidikan secara inovatif dengan melihat peluang sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Perubahan suatu sekolah yang signifikan tergantung pada inovatornya, sebagai inovasi atau perubahan, dalam hal ini adanya hubungan kerjasama yang baik untuk menciptakan suatu inovasi baru, baik secara proses belajar mengajar, maupun dalam lingkungan sekolah tersebut.

Inovator adalah para pembaharu, perintis/pioner, atau orang yang paling cepat membuka diri dan menerima inovasi, bahkan menjadi pencari inovasi. Kepala sekolah berperan sebagai seseorang yang membuat inovasi. Mc Keown dalam

⁴⁷ Ara Hidayat, Imam Mchali, *Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 106.

⁴⁸ Karsono, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Standarisasi Sistem Pendidikan Nasional," *Jurnal Fmipa Upi.Edu* (Maret 2012). 7-9, http://file.upi.edu/Direktori/FPMIPA/JUR._PEND._MATEMATIKA/195509091980021-KARSO/KEPEMIMPINAN_KEPSEK.pdf.

Ancok menyatakan bahwa inovasi adalah suatu perubahan dari sesuatu hal, baik bersifat inkremental (sedikit demi sedikit) maupun perubahan yang bersifat radikal. Dalam hal ini kepala sekolah melakukan (pembaharuan) sistem pendidikan yang dianggap masih bersifat monoton dan klasikal, sehingga dengan adanya inovasi diharapkan akan tercipta suasana pendidikan yang berkualitas, yang mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.⁴⁹

Untuk mewujudkan suatu inovasi maka harus dilibatkan tenaga kependidikan, siswa dan kepala sekolah. Kepala Madrasah/ Sekolah yang perannya sebagai inovator haruslah menjadi sosok yang inspiratif, kreatif dan inovatif terhadap pembaharuan pendidikan yang masih bersifat klasik dan monoton. Sehingga dengan inovasi tersebut diharapkan menjadi solusi untuk meningkatkan kualitas pendidikan sesuai perkembangan zaman. Peranan Kepala Sekolah sebagai Inovator pendidikan juga dapat di lihat melalui pemikiran inovatifnya dalam mengubah, input, proses, output untuk mengatasi perubahan internal dan eksternal sekolah. munculnya perubahan di sektor pendidikan.

Kepala Madrasah/ sekolah sebagai inovator juga harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan pembaharuan disekolah seperti moving clasys, itu mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi mempunyai kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat lainnya. Selanjutnya Marno menyatakan bahwa Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai inovator dalam melaksanakan perannya, harus memiliki gagasan baru dan mampu mengimplementasikan ide-ide baru serta memiliki kemampuan dalam mengatur lingkungan sekolah.⁵⁰

Sebagai inovator Kepalamadrasah/ Sekolah harus memiliki strategi yang baik untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai innovator tercermin dari cara-cara yang dilakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.

⁴⁹Ancok, Djameludin, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi* (Jakarta: Erlangga, 2012), 35.

⁵⁰Aan, komariah, Dkk, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksra, 2005), 55.

Kepala sekolah sebagai inovator juga harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan pembaharuan disekolah seperti moving clasys, itu mengubah strategi pembelajaran dari pola klas menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi mempunyai kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat lainnya.

Kepala Sekolah sebagai inovator atau pembaharuan dituntut memiliki kemampuan untuk mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek. kepala sekolah juga harus menjamin keberhasilan pembaharuan tersebut untuk meningkatkan mutu pendidikan disekolah yang dipimpinnya. sebagai seorang inovator kepala sekolah dituntut mampu mendorong semua guru, staf dan orang tua siswa untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan yang ditawarkan. keberhasilan terhadap pembaharuan yang dilaksanakan kepala sekolah sangat ditentukan oleh dukungan dari pihak-pihak tersebut.

Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai Inovator, dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, Kepala Madrasah/ Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan disekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Ancok memaparkan bahwa inovasi adalah suatu perubahan dari sesuatu hal, baik bersifat incremental maupun perubahan yang bersifat radikal. Peran Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara- cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.⁵¹

g. Motivator (motivasi)

Motivator adalah seseorang yang memberikan motivasi. maka motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar, untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Ada beberapa ahli mengatakan bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan sudrajat mengatakan motivasi sebagai kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (instrinsik) maupun dari luar individu itu sendiri (ekstrinsik).

⁵¹ Ancok, Djameludin, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*, 45.

Sementara uno memberikan batasan tentang motivasi yaitu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku/ aktivitas tertentu lebih dari sebelumnya dengan sasaran sebagai berikut: (1.) mendorong manusia untuk melakukan suatu aktivitas yang didasarkan atas pemenuhan kebutuhan, artinya motivasi menjadi penggerak dari setiap kebutuhan yang dipenuhi. (2). menjadi arah tujuan yang dicapai.(3). menentukan perbuatan yang harus dilakukan. Sepaham dengan Uno, Sumanto mengatakan pada dasarnya motivasi itu mempunyai dua elemen: elemen dalam dan elemen luar.⁵²

Kepala Madrasah/ Sekolah harus dapat membangkitkan dan menumbuhkan motivasi pada diri bawahan. Pada dasarnya semua orang termasuk guru serta personal lain disekolah sangat memerlukan motivasi untuk dapat mengembangkan dirinya kearah terpenuhinya kebutuhan diri yang lebih baik.

Kepala Madrasah/ Sekolah juga memiliki peran sebagai motivator atau penggerak bagi guru disekolah yang dipimpinnya. Menurut Sutomo, sebagai seorang motivator Kepala Madrasah/ Sekolah bertugas menyihir lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman yang sistemik. Jika Kepala Madrasah/ Sekolah mampu menjadi motivator maka produktivitas kerja guru dan karyawan disekolah akan meningkat.

Keberhasilan Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai motivator terlihat pada guru yang bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Sebagai pemimpin, Kepala Madrasah/ Sekolah harus menjadi pribadi yang motivatif. Dia mampu berperan sebagai motivator, yang menyemangati dan membesarkan hati guru, pegawai, siswa, dan wali murid agar bekerja dan mendukung tercapainya tujuan sekolah, baik terhadap dirinya, orang lain, dan keadaan yang dihadapi.

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

Kepala Madrasah/ Sekolah juga memiliki peran sebagai motivator atau penggerak bagi guru disekolah yang dipimpinnya. sutomo menyebutkan sebagai

⁵²Hamzah B Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 3.

seorang motivator, Kepala Madrasah/ Sekolah bertugas untuk membuat lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman yang sistemik. Jika kepala madrasah mampu menjalankan perannya sebagai motivator, maka produktivitas kinerja guru dan karyawan disekolah akan meningkat. Keberhasilan Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai motivator dapat di lihat jika guru dan karyawan yang di pimpinnya mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kinerja yang tinggi.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga membutuhkan perhatian dan pelayanan khusus dari pemimpinnya, supaya dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya sebagai tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala madrasah/ sekolah harus memotivasi tenaga kependidikannya dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Kepala Madrasah/ Sekolah yang menjalankan perannya sebagai motivator, orang yang memberikan motivasi terhadap bawahannya, maka harus faham dengan perilaku karakteristik bawahannya. Menurut Irfan, motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan – kebutuhan yang diinginkan.⁵³ keberhasilan kepemimpinan berada pada kemampuannya memotivasi bawahan secara efektif dan wajar. semakin tinggi memotivasi bawahan, maka semakin tinggi semangat kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Adapun indikator dari peran Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai motivator adalah:

a. **Pengaturan Lingkungan Fisik**

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. oleh karena itu kepala madrasah/ sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut seperti, ruang belajar, ruang laboratorium, ruang perpustakaan, bengkel, dan membuat lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

b. **Pengaturan Suasana Kerja**

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga dapat meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu

⁵³ Irfan Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan* (Bandung: Alfa Beta, 2013), 160.

menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

c. Disiplin

Untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. strategi yang sering digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin tenaga kependidikannya adalah

1. Bertujuan untuk mengubah prilakunya.
2. Untuk meningkatkan standar prilakunya
3. Untuk melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Dari ketiga strategi diatas tujuannya untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dalam hal ini adalah guru yang harus dimulai dengan sikap demokratis. oleh sebab itu untuk membina disiplin tenaga kependidikan kepala sekolah harus bepedoman pada filar demokrasi.

d. Dorongan

Keberhasilan suatu organisasi di pengaruhi oleh berbagai faktor, baik secara intern maupun lingkungan setempat. Suatu motivasi merupakan suatu faktor yang dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik berbeda-beda, bisa dikatakan khusus antara satu dengan yang lainnya. Sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. dalam hal ini kondisi psikisnya seperti memotivasi.

Beberapa prinsip yang diterapkan kepala madrasah/ sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan dalam meningkatkan profesionalisme adalah

- a. Para tenaga kependidikan lebih giat, apabila kegiatannya menarik dan menyenangkan.
 - b. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepda tenaga kependidikan.
 - c. Tenaga kependidikan harus selalu di beritahu dalam setiap pekerjaannya.
 - d. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman.
 - e. Menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan kondisi fisiknya, memberilan rasa aman dan lain-lainnya.
- e. Penghargaan

Penghargaan ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka. kepala madrasah/ sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien.

Kepala Madrasah/ Sekolah sebagai motivator, Kepala Madrasah/ Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Karena Kepala Madrasah/ Sekolah meyakini dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Sehingga bawahannya mampu berkreasi demi mewujudkan mutu pendidikan yang baik pula.

Kemampuan Kepala Madrasah/ Sekolah membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan yang baik pula. Kemampuan kepala madrasah/ sekolah membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan karena dikolaborasikan dengan kinerja guru. Hasil penelitian Septiana, Ngadiman & Ivada, menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah/ sekolah dan motivasi kerja secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

3. Pengembangan guru

Perlu kita sadari bahwasanya perkembangan IPTEK merupakan dasar adanya pengembangan guru, baik secara karir maupun profesionalismenya sebagai guru. hal ini didasari adanya substansi materi ajar maupun piranti penyelenggaraan pembelajaran yang terus berkembang. Saat ini gurur dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensinya agar mampu mengembangkan dan menyajikan materi ajar yang aktual dengan menggunakan berbagai pendekatan, metode dan teknologi pembelajaran terkini. Dengan demikian guru mampu menyelenggarakan pembelajaran yang berhasil mengantarkan peserta didik memasuki dunia kehidupan sesuai kebutuhan dan tantangan pada zamannya.

Menurut Hanz dalam artikelnya galeri hanafi, mengatakan bahwa perkembangan IPTEK menjadi salah satu pendorong yang mengharuskan para guru untuk melakukan pengembangan profesinya. oleh sebab itu, Para guru mau tidak mau, suka tidak suka harus mampu beradaptasi dengan menggunakan teknologi tersebut. Jika tidak, maka profesi guru tidak akan eksis.

Guru merupakan salah satu profesi yang menentukan sikap, sifat dan intelektual dari seorang anak didik di sekolah haruslah memiliki jiwa yang profesional. Yang

dimaksud profesional disini adalah totalitas dalam melakukan kegiatan mengajar dan memberikan contoh bagi anak didiknya. Dengan guru yang profesional diharapkan akan membentuk sikap, sifat dan intelektual anak didik menjadi lebih baik. Untuk mewujudkan guru yang profesional itu tentu tidaklah mudah harus dilakukan pembinaan dan pengembangan guru melalui karir dan profesinya.

Pembinaan dan pengembangan karier meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Upaya pembinaan dan pengembangan karir guru ini harus sejalan dengan jenjang jabatan fungsional mereka. Pengembangan profesi dan karir diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran di kelas dan di luar kelas. Inisiatif meningkatkan kompetensi dan profesionalitas ini harus sejalan dengan upaya untuk memberikan penghargaan, peningkatan kesejahteraan dan perlindungan terhadap guru.

Menurut PP No. 74 Tahun 2005 tentang Guru mengamanatkan bahwa terdapat dua alur pembinaan dan pengembangan profesi guru, yaitu: pembinaan dan pengembangan profesi, dan pembinaan dan pengembangan karir. Pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud dilakukan melalui jabatan fungsional.

Oleh sebab itu peneliti membagi dua pengembangan guru, pertama pengembangan karir. Kedua, pengembangan profesi. Kedua pengembangan guru ini saling berkaitan untuk menunjang profesi dan karir guru. Untuk lebih jelas akan peneliti jelaskan sebagai berikut:

a. Pengembangan Karir Guru

a.1. Pengertian Karir Guru.

Karir dapat dipahami sebagai rangkaian kegiatan dalam suatu pekerjaan yang memberikan kesinambungan, status dan makna dalam sejarah hidup seseorang. Karir berarti seperangkat pilihan dan aktivitas kerja yang mengacu pada apa yang dilakukan seseorang untuk mencari nafkah. Karir adalah serangkaian jabatan atau pekerjaan yang dipegang oleh seseorang dalam jangka waktu yang relative lama. Karir merupakan kemajuan dalam kehidupannya atau perkembangan dalam pekerjaan. Jenjang karir adalah satu langkah dalam tingkatannya/ jabatannya. Jalur karir adalah rangkaian pekerjaan yang mengakibatkan terbentuknya karir seseorang.

Jalur karir berarti jalur yang di mulai tingkat nya dari lebih mini ke tingkat yang lebih besar ke tingkat terakhir untuk pekerjaan (pengembangan individu, promosi). Pekerjaan ditentukan dan dikelola oleh perorangan dan bukan berdasarkan organisasi. Karir adalah kesuksesan psikologis, artinya sukses berarti merasa bangga atau mencapai tujuan hidup yang berdampak pada kebahagiaan diri dan keluarga.

Dalam teori-teori manajemen dan organisasi, Flipo mengatakan "Karir adalah serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisahkan dan memberikan kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang."⁵⁴ Sedangkan menurut Sunyoto ada tiga pengertian karir yaitu:

- a. Karir sebagai serangkaian promosi atau transfer lateral ke pekerjaan yang lebih menuntut atau ke posisi yang lebih baik di dalam atau melalui hierarki hubungan kerja selama masa jabatan seseorang;
- b. jenjang karir sebagai indikator pekerjaan yang merupakan polasistematis yang jelas dari kemajuankarir.
- c. karir seperti riwayat pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegang selama masa jabatannya.

Dengan demikian karir adalah sebuah pengembangan diri untuk menaiki tahapan pekerjaan dalam sebuah instansi terkait. artinya sumber daya manusianya yang harus di bina agar menjadi profesional dalam pekerjaannya. Karir merupakan aktivitas yang berhubungan dengan kerja, karir yang di maksud disini adalah karir guru.

Pengertian karir itu beragam. Sebagian orang mengartikan sebagai perubahan posisi di tempat kerja. Bila posisinya naik maka dibilang karirnya cemerlang, bila posisinya turun dikatakan karirnya suram. Ada pula yang memaknai karir sebagai pekerjaan yang ditangani saat ini. Karir dapat dikatakan sebagai your job is not your career, yang artinya pekerjaan dan bahkan jabatanmu bukanlah karirmu. Pekerjaan milik perusahaan. Karir adalah milikmu sendiri, karir bukan sebuah titik dalam kehidupanmu, karir adalah garis yang merangkai titik-titik yang kamu torehkan selama kehidupanmu.

⁵⁴Drs. Moekijat, *Perencanaan Dan Pengembangan Karir Guru* (Bandung: Mandar Maju, 2007), 11-15.

Karir bukan sebuah keadaan, karir adalah sebuah proses yang merangkai beragam keadaan sepanjang hidupmu. Dari uraian di atas dapat kita tarik satu kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan untuk merangkai beragam keadaan sepanjang masa.

a.2. Pengembangan karir guru

Secara harfiah pengertian pengembangan karier (Career Development) mengharuskan seseorang untuk membuat keputusan dan mengikatkan dirinya untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Pusat gagasan dalam pengembangan karier ialah waktu yang dipengaruhi cost and benefit. Cost and benefit ini selalu dipertimbangkan dalam memilih pekerjaan, apa kerjanya, apa organisasinya, dan apa untung ruginya. Sedangkan pengertian pengembangan karier secara awam adalah peningkatan jabatan yang didasarkan pada prestasi, masa kerja, dan kesempatan.⁵⁵

Maka pengembangan karier bagi guru perlu diupayakan oleh pihak - pihak yang berkepentingan, yaitu Dinas Pendidikan dan Kebudayaan atau instansi lainnya. Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Bentuk pengembangan karir yang dapat dipilih perusahaan yaitu Pendidikan dan Pelatihan, Promosi, Mutasi.

Pengembangan karir seorang guru ini dalam meningkatkan kualitas pembelajarannya akan membawa hal positif dalam pengembangan profesionalisme seorang pendidik yang secara berkelanjutan karena jika seorang guru tidak memiliki profesionalisme ini tidak akan mampu melaksanakan perannya sebagai seorang guru yang di mana seorang guru ini seorang penentu kualitas dalam pendidikan yang sangat berpengaruh untuk masa depan, dari pengembangan seorang karir guru ini tidak hanya berdampak positif terhadap terhadap siswa atau peserta didiknya orang tua dan masyarakat pun juga diuntungkan karena adanya tingkat kesejahteraan guru yang lebih baik sebab dengan adanya kesejahteraan guru ini maka guru akan lebih bersungguh-sungguh dan profesional.

⁵⁵sigit s, esensi perilaku organisasi (Yogyakarta: penerbit lukman offset, 2003), 23.

Menurut Loyd L. Byars dan Leslie W. Rue "career development is an ongoing, formalized effort by an organization that focuses on developing and enriching the organization's human resources in light of both the employees' and the organization's needs". Pengembangan karir adalah upaya yang terus menerus, usaha formal organisasi yang fokus pada pengembangan, dan penyediaan sumber daya manusia di organisasi baik bagi kebutuhan pegawai maupun kebutuhan organisasi. Menurut Robert N Luissier "career development is the process of gaining skill, experience, and education to achieve career objectives". Pengembangan karir adalah proses mendapatkan keterampilan, pengalaman, dan pendidikan untuk mencapai tujuan karier.⁵⁶

Sedangkan menurut Kaswan pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri, unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawannya dimana kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan jenjang karir yang ditentukan organisasi.⁵⁷

Pengembangan karir guru terdiri dari tiga ranah, yaitu penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Sebagai bagian dari pengembangan karir, kenaikan pangkat merupakan hak guru. Kenaikan pangkat ini dilakukan melalui dua jalur. Pertama, kenaikan pangkat dengan system pengumpulan angka kredit. Kedua, kenaikan pangkat karena prestasi kerja atau dedikasi yang luar biasa.

Pembinaan dan pengembangan karir guru terdiri dari tiga ranah, yaitu penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Oleh karena itu diuraikan sebagai berikut :⁵⁸

1. Penugasan

Guru terdiri dari tiga jenis, yaitu guru kelas, guru mata pelajaran, dan guru bimbingan dan konseling atau konselor. Dalam rangka melaksanakan tugasnya, guru melakukan kegiatan pokok yang mencakup: merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada

⁵⁶ As'ad, "Pengembangan Karir Guru Di MI Penjaringan Jakarta Utara," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 6, no. 2 (Desember 2015): 4, <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jmp/issue/view/333>.

⁵⁷ Kaswan, *Career Development, Pengembangan Karir Untuk Mencapai Kesuksesan Dan Kepuasan* (Bandung: Alfabeta, 2014), 48.

⁵⁸ Mas Hans, "Pengembangan Guru Profesional," *Article Galeri Hanafi*, Diakses November 2016, 26. <http://sidayujaya.blogspot.com/2016/11/pengembangan-guru-profesional.html>.

pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru. Merencanakan pembelajaran berkaitan dengan menyusun rencana pelaksana pembelajaran (RPP), membuat silabus, membuat prota dan promes, atau sering disebut dengan perangkat mengajar.

Menteri dapat menetapkan ekuivalensi beban kerja untuk memenuhi ketentuan beban kerja dimaksud, khusus untuk guru-guru yang bertugas pada satuan pendidikan layanan khusus, berkeahlian khusus, dan atau dibutuhkan atas dasar pertimbangan kepentingan nasional. Agar guru dapat melaksanakan beban kerja yang telah ditetapkan tersebut secara efektif, maka harus dilakukan pengaturan tugas guru berdasarkan jenisnya.

Pengaturan tugas guru tersebut dilakukan dengan melibatkan individu atau institusi dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Penugasan sebagai Guru Kelas/ Mata Pelajaran

b. Guru dengan Tugas Tambahan. Contohnya sebagai guru BK, sebagai waka kurikulum, sebagai waka kesiswaan, sebagai waka sarpras, dan lain-lainnya.

Pada sisi lain, guru memiliki peluang untuk mendapatkan penugasan dalam aneka jenis. Di dalam PP No. 74 Tahun 2008 disebutkan bahwa guru yang diangkat oleh pemerintah atau pemerintah daerah dapat ditempatkan pada jabatan structural sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penempatan guru pada jabatan structural dimaksud dapat dilakukan setelah yang bersangkutan bertugas sebagai guru paling singkat selama delapan tahun.

Guru yang ditempatkan pada jabatan structural itu dapat ditugaskan kembali sebagai guru dan mendapatkan hak - hak guru sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan. Guru yang ditempatkan pada jabatan structural kehilangan haknya untuk memperoleh tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan maslahat tambahan. Hak-hak guru dimaksud berupa tunjangan profesi dan tunjangan fungsional diberikan sebesar tunjangan profesi dan tunjangan fungsional berdasarkan jenjang jabatan sebelum guru yang bersangkutan ditempatkan pada jabatan struktural.

2. Kenaikan Pangkat

Kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru dalam rangka pengembangan karir merupakan gabungan dari angka kredit unsur utama dan penunjang ditetapkan sesuai dengan Permeneg PAN dan BR Nomor 16 Tahun 2009. Tugas-tugas guru yang dapat dinilai dengan angka kredit untuk keperluan

kenaikan pangkat atau jabatan fungsional guru mencakup unsur utama dan unsur penunjang. Unsur utama kegiatan yang dapat dinilai sebagai angka kredit dalam kenaikan pangkat guru terdiri atas:

- ❖ Pendidikan,
- ❖ Pembelajaran/ pembimbingan dan tugas tambahan atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/ madrasah,
- ❖ Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).⁵⁹

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Untuk mencapai butir-butir tujuan pendidikan tersebut perlu didahului oleh proses pendidikan yang memadai. Agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik, maka semua aspek yang dapat mempengaruhi belajar siswa hendaknya dapat berpengaruh positif bagi diri siswa, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Di Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka semakin kuatlah alasan pemerintah dalam melibatkan masyarakat dalam pengelolaan lembaga pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Keterlibatan masyarakat tersebut mencakup beberapa aspek dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan (UU No. 20 Th. 2003, pasal 8), termasuk berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.

3. Promosi

Kegiatan pengembangan dan pembinaan karir yang kedua adalah promosi. Promosi dimaksud dapat berupa penugasan sebagai guru pembina, guru inti, instruktur, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan sebagainya. Kegiatan promosi ini harus didasari atas pertimbangan prestasi dan dedikasi tertentu yang dimiliki oleh guru.⁶⁰

⁵⁹Mas Hans, " Pengembangan Guru Profesional", 27-28.

⁶⁰Mas Hans, " Pengembangan Guru Profesional", 29.

Peraturan Pemerintah No. 74 tentang Guru mengamanatkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesian, guru berhak mendapatkan promosi sesuai dengan tugas dan prestasi kerja. Promosi dimaksud meliputi kenaikan pangkat atau kenaikan jenjang jabatan fungsional.

b. Pengembangan Profesi Guru.

Karir adalah sebuah pekerjaan yang di jadikan profesi dalam kehidupannya untuk mencapai tujuannya. Menurut Latifah Husein, Profesi adalah pekerjaan yang mempunyai syarat pengalaman dan pendidikan yang ditekankan pada pekerjaan mental bukan manual.⁶¹ Berbagai pengertian profesi menimbulkan makna bahwa profesi yang disandang oleh tenaga kependidikan seperti guru adalah suatu pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keahlian dan ketelatenan untuk menciptakan anak didik yang memiliki perilaku yang sesuai dengan pendidikan yang diharapkan.

Guru sebagai profesi di bidang kependidikan memerlukan persyaratan khusus yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan tugas yang sesungguhnya. Sebagai profesi, semestinya tidak semua orang dapat mengembangkannya. Agar guru tidak selalu tertinggal jaman, maka guru harus selalu mengembangkan kemampuan dan ketrampilannya secara kontinyu. Jalan yang dapat ditempuh untuk meningkatkan profesi guru adalah dari diri guru itu sendiri dan dari pihak lain yang bertanggung jawab atas pengembangan guru.

Pengembangan diri banyak dilaksanakan oleh siguru itu sendiri, sementara pengembangan oleh pihak lain dirancang oleh personel atau lembaga di mana guru bekerja. Guru merupakan tenaga pendidik, maka guru bila ditinjau sebagai central figur dalam operasional dunia pendidikan, maka guru tersebut perlu memiliki kompetensi yang mumpuni dan profesional. Hal ini akan berdampak pada pencapaian tujuan untuk menciptakan kualitas peserta didik yang diinginkan.

Guru sebagai profesi juga memberikan layanan penting kepada masyarakat. Tanpa guru, pendidikan yang berlangsung dalam lembaga pendidikan formal tidak dapat berjalan. Guru adalah pahlawan tanpa tanda jasa yang layanannya diberikan kepada subyek didik sebagai anggota masyarakat. Ada manfaat ganda atas layanan guru kepada subyek didik, yaitu di samping manfaat langsung bagi

⁶¹Latifa Husein, *Profesi Keguruan Menjadi Guru Profesional* (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2017), 13.

subyek didik di masa mendatang, juga bagi keluarga yang dapat memetik manfaat karena anaknya di didik oleh guru.

Di samping itu masyarakat pemakai tenaga kerja juga memperoleh manfaat dari layanan guru. Sebagai konsekuensi pendidikan dan latihan, sertifikasi dan lisensi merupakan syarat bagi guru sebagai Profesi. Mereka akan memperoleh ijazah atau sertifikat, atau akta untuk dapat menjalankan tugasnya sebagai guru. Syarat selanjutnya adalah adanya organisasi profesional. Menurut *Jasin Muhammad* yang dikutip Rusman, Profesi adalah suatu lapangan pekerjaan yang dalam melakukan tugasnya memerlukan teknik dan prosedur ilmiah, memiliki dedikasi, serta cara menyikapi lapangan pekerjaan yang berorientasi pada pengalaman yang ahli. Sedangkan menurut Martinis Yamin yang dikutip Rusman, profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur berlandaskan intelektualitas.⁶²

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Profesi adalah suatu bidang pekerjaan atau keahlian yang menuntut keahlian tertentu. dan keahlian tersebut akan menimbulkan ke profesionalan, artinya tingkat keahlian seseorang sudah matang, sehingga sudah tahu apa yang harus dilakukan dalam bidang keilmuannya.

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian atau kecakapan yang memenuhi mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Pengertian profesional menurut Uzer Usman yang dikutip Rusman adalah suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan umum.⁶³

Guru yang professional memiliki kemampuan-kemampuan tertentu. Kemampuan-kemampuan itu diperlukan dalam membantu siswa dalam belajar. Keberhasilan siswa belajar akan banyak dipengaruhi oleh kemampuan guru

⁶²Rusman, *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: PT Raja Garfindo Persada, 2013), 16.

⁶³Rusman, *Model-Model Pembelajaran*, 17-18.

yang profesional.⁶⁴ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru yang profesional adalah guru yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

Oleh karena itu, Guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai hasil pendidikan. Berhasilnya suatu proses pembelajaran sangat ditentukan oleh seorang guru tersebut karena gurutersebut harus mampu mengembangkan karirnya dan juga mengembangkan kompetensinya agar pada saat proses belajar dan pembelajaran tercapainya sebuah tujuan yang positif terhadap peserta didiknya serta semakin majunya mutu pendidikan yang ada di Indonesia.

Adapun kompetensi yang harus dikembangkan oleh seorang guru untuk upaya meningkatkan kualitas pembelajaran adalah kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan kompetensi profesional. Dengan pengembangan karir guru ini maka akan berdampak terhadap pembangunan sumber daya manusia yang baik terhadap kemajuan pendidikan yang ada di Indonesia sendiri. Pengembangan yang dilakukan secara berlanjut maka akan meningkatkan kompetensi guru. Dengan meningkatnyakompetensi guru yang berkualitas maka guru tersebutdapat bertanggung jawab atas tugasnya secara profesional.

BerdasarkanUndang-UndangNomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa “Kompetensi guru sebagai mana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi”.

Kompetensi oleh Spencer yang dikutip Moehariono didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (competency is an underlying characteristic of an individual that is causally

⁶⁴ Ahmad Susanto, *Teori Belajar Dan Pembelajaran Disekolah Dasar* (Jakarta: Prenada Media Group, 2016), 18.

related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation).⁶⁵

Menurut E.Mulyasa dalam bukunya mengatakan kompetensi secara etimologi adalah kemampuan atau kecakapan atau keahlian, sedangkan secara terminologi adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak yang secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.⁶⁶

Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.⁶⁷ Kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat (life long learning process).⁶⁸

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan untuk melakukan tindakan/ perilaku rasional dalam melaksanakan tugas atau profesinya. Perilaku/ tindakan dikatakan sebagai tindakan rasional karena memiliki tujuan dan arah yang jelas yakni untuk menjadikan pembelajaran lebih menarik dan menyenangkan sehingga para peserta didik mampu menangkap materi dengan lebih mudah.

Dalam hal ini untuk pengembangan karir yang peneliti ambil hanya dua poinnya itu kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional.

⁶⁵ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor: Penerbit Ghalai Indonesia, 2009), 3.

⁶⁶ Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Serifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 115.

⁶⁷ Abdul Majid Dan Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi (Konsep Dan Implementasi Kurikulum 2004)* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 9.

⁶⁸ Cucu Suhana, *Konsepstrategi Pembelajaran* (Bandung: Refika Aditama, 2014), 166.

1. Kompetensi Pedagogik

Sebuah kunci atau faktor utama yang memiliki peran strategis dalam proses belajar mengajar di sekolah adalah guru. Kualitas guru yang baik dilihat dari penguasaan guru dalam bidangnya dan kemampuannya dalam mengelola substansi pembelajaran akademik dan mampu untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Menurut HeLundgren dan Pynes yang dikutip oleh Nellitawati, peranan guru sebagai seorang tenaga pendidik harus menguasai ilmu, antara lain harus memiliki ilmu yang luas terkait dengan materi pelajaran serta ilmu yang berkaitan dengan mata pelajaran yang menjadi fokus guru sebelum disampaikan dan dibahas dengan siswa di kelas, teori dan praktek dalam mendidik, teori dan materi pelajaran, teknologi pendidikan, teori evaluasi dan psikologi belajar. Peran inilah yang disebut sebagai kompetensi pedagogik. Nellitawati juga berpendapat bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh guru adalah kompetensi pedagogik.⁶⁹

Menurut Madhavaram &Lavarie dikutip oleh suci Kompetensi pedagogic adalah kemampuan individu untuk sebuah kombinasi yang telah terkoordinasi dan sinergi dari sumber daya berwujud (seperti bahan ajar seperti buku, artikel, teknologi perangkat lunak, dan perangkat keras) dan sumber tak berwujud (seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman untuk mencapai efisiensi pembelajaran, atau aktivitas dalam pedagogik.⁷⁰ Menurut Rahman, kompetensi pedagogik adalah kemampuan untuk mengelola pembelajaran, yang didalamnya meliputi perencanaan, implementasi dan evaluasi hasil belajar peserta didik. Kompetensi ini harus dimiliki oleh setiap guru untuk mencapai sukses dalam kegiatan belajar dan mengajar.⁷¹

Sedangkan menurut Hakim, Lauerman Dan Nalitawati berpendapat bahwa Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman terhadap peserta didik dan pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Selain itu, Lestari dan Purwanti mengungkapkan kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran siswa

⁶⁹ Ratna Sari Wulandari Wiwin Hendriani, "Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Inklusi di Indonesia (Suatu Pendekatan *Systematic Review*)," *Jurnal Kependidikan* 7, No. 1 (Maret 2021): 144, <http://ojs.ikipmataram.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/index>.

⁷⁰ Suci, A. I dan Mata, L. "Pedagogical Competences-The Key To Efficient Education," *International Online Journal of Educational Science* 3, no.2 (2011): 411-423.

⁷¹ Rahman, M. H. "Professional competence, Pedagogical Competence and The Performance of Junior High School of Science Teachers," *Journal of Education and Practice* 5 no 9 (2014).

yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.⁷²

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zafira dan Gunansyah, mereka mengatakan bahwa kompetensi pedagogik guru adalah hal mendasar yang harus dimiliki oleh pendidik dalam menerapkan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa, ramah dan terbuka tidak hanya untuk siswa yang memiliki kebutuhan khusus namun juga penting untuk siswa reguler secara umum.⁷³ Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 10 ayat 1 menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.

Lebih lanjut, menurut Lia kopoulou mengatakan, kompetensi pedagogik yaitu suatu teknik yang diperlukan untuk dapat menghemat waktu dan sumber daya untuk aspek yang lebih penting dari sebuah pekerjaan dan pengetahuan tentang prinsip-prinsip teoritis yang dapat disusun oleh guru sesuai dengan keadaan dan karakteristik siswa.⁷⁴

Katarzyna, Anna, Paulina dan Kinga, yang dikutip oleh Nellitawati, bahwa Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yaitu guru yang dapat mengatasi peserta didik, guru yang mampu mempertimbangkan materi pembelajarannya akan disampaikan baik secara teori maupun praktik, menyusun perangkat pembelajaran dengan baik menggunakan media atau tidak, dapat membantu kegiatan pembelajaran dan juga bisa memberikan motivasi untuk mengembangkan kemampuan peserta didik.⁷⁵ Sedangkan Klassen berpendapat bahwa sebagian guru menyatakan bahwa aspek sebagian guru menyatakan bahwa aspek pedagogik itu merupakan bagian yang sangat penting untuk keberlangsungan dan kelancaran tugas-tugas mereka.⁷⁶

⁷² Lestari, Y. A. & Purwanti, M. "Hubungan kompetensi pedagogic, professional, sosial dan kepribadian pada guru sekolah nonformal X," *Jurnal Kependidikan* 2 no 1 (2018):197-208.

⁷³ Zafira, R. & Gunansyah, G "Kompetensi pedagogik guru pada anak berkebutuhan khusus di SDN inklusi klampis ngasem Surabaya," *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar* 3 no 2, (2015): 195-207.

⁷⁴ Liakopoulou, M. "Teachers' pedagogical competence as a prerequisite for entering the profession," *European Journal of Education* 46 (2011): 4.

⁷⁵ Nellitawati, N. Teacher's pedagogical competencies on the vocational high school of padang city. *Jurnal Konseling dan Pendidikan* 7 no 2, (2019): 58-61.

⁷⁶ Ratna Sari Wulandari Wiwin Hendriani, *Kompetensi Pedagogik Guru*, 144-145.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik. Hal ini harus mampu diwujudkan oleh setiap guru untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Lebih lanjut, dalam standar nasional pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir (a) dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi ragam potensi yang dimilikinya.

Menurut piranti guru, Kompetensi pedagogik atau akademik ini menunjukkan kepada kemampuan guru untuk mengelola proses belajar mengajar, termasuk di dalamnya perencanaan dan pelaksanaan, evaluasi hasil belajar mengajar dan pengembangan siswa sebagai individu-individu. Kompetensi pedagogik meliputi:

- a. Menguasai karakteristik siswa dari aspek fisik, moral, social, cultural, emosional, dan intelektual.
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik
- e. Manfaat teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang di miiki.
- g. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- h. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.⁷⁷

Pedagogik merupakan sebuah keterampilan mengajar yang harus dimiliki oleh setiap pengajar. Artinya sebuah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Proses pembelajaran ini tak hanya sebuah formalitas di dalam kelas saja, namun pengajar juga melakukan pendalaman karakter sebagai

⁷⁷ Ph.d dan M. eng programmer, "4 kompetensi yang harus dikuasai guru," *Piranti Guru*, November 11, 2022. <https://perantiguru.com/4-kompetensi-yang-harus-dikuasai-guru/>.

pengajar yang profesional. Dalam hal ini ada istilah kompetensi pedagogik, secara istilah kompetensi pedagogic adalah merupakan sebuah kompetensi yang mengarah pada keterampilan tenaga pendidik dalam mendidik para muridnya. Bisa diartikan, bahwa kompetensi pedagogic merupakan konsep dan cara yang dilakukan oleh tenaga pendidik untuk mengajar para peserta didiknya.

Sementara itu, pedagogik dalam istilah yang lebih umum memiliki arti keterampilan atau kemampuan tenaga pendidik untuk bias mengatur dan mengelola proses pembelajaran. Tak hanya itu saja, guru juga dituntut untuk menguasai kemampuan dalam melakukan interaksi belajar mengajar di dalam kelas.

Tujuan dari pedagogik adalah Pengajar diharapkan mampu menjadi rekan belajar mahasiswa yang baik, memahami karakter peserta didik sebelum melakukan proses belajar mengajar, melatih keberanian siswa dengan berdialog dan diskusi, mengembangkan kepribadian diri. Menurut Sardiman terdapat sepuluh indikator yang menunjukkan kompetensi pedagogik guru, kompetensi pedagogik guru tersebut adalah sebagai berikut:

- menguasai bahan (ajar);
- mengolah program belajar mengajar;
- mengelola kelas;
- penggunaan media atau sumber;
- menguasai landasan-landasan pendidikan;
- mengelola interaksi belajar mengajar;
- menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran;
- mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah;
- mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah;
- memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guru guna keperluan pengajaran.⁷⁸

Mengenai kompetensi pedagogik guru dalam proses pembelajaran serta komponen-komponen kompetensi pedagogik tersebut telah diatur pada PP RI Nomor 19 Tahun 2017 Tentang Guru Pasal 3 ayat 4 mengenai kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik meliputi 8 komponen, yaitu:

- Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan;

⁷⁸ Gamal Thabrani, Kompetensi Guru – Pengertian, Standar, Contoh Penerapan, dsb,” *SERUPA.ID*, april 17, 2022. <https://serupa.id/kompetensi-guru-pengertian-standar-contoh-penerapan-dsb/>

- Pemahaman terhadap peserta didik;
- Pengembangan kurikulum atau silabus;
- Perancangan pembelajaran;
- Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis;
- Pemanfaatan teknologi pembelajaran;
- Evaluasi hasil belajar; dan
- Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai hasil pendidikan. Hampir semua usaha pembaharuan di bidang kurikulum dan penerapan metode mengajar guru, pada akhirnya tergantung pada guru itu sendiri. Guru ialah orang yang merencanakan, dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai serta membimbing peserta didik untuk meraih cita-cita dan memiliki budi pekerti. Profesi guru merupakan profesi yang dapat menentukan masa depan bangsa ini. Guru tanpa menguasai bahan pelajaran, strategi pembelajaran, mendorong siswa belajar untuk mencapai prestasi yang tinggi maka, segala upaya peningkatan kualitas pendidikan tidak akan mencapai hasil yang maksimal.⁷⁹

Guru memiliki tanggung jawab yang besar dalam menjalankan perannya sebagai tenaga pendidik di sebelah guna dalam mencapai sebuah tujuan dari pembelajaran yang dimana pembelian tersebut berkualitas yang dapat meningkatkan kompetensi guru dan juga kompetensi muridnya. Guru harus memiliki kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi profesional dan kompetensi kepribadian. Tentunya diantara keempat kompetensi guru tersebut, guru harus selalu menjaga dan mengembangkan kompetensi tersebut untuk mencapai tujuan pembelajaran yang baik.

Dalam hal ini guru harus mampu menguasai model, metode, perencanaan (RPP, silabus, proses mengajar, penilaian dan tindak lanjut). Perlu diketahui bahwasanya pembelajaran itu mempunyai 3 tahapan yaitu perencanaan, proses dan penilaian. Perencanaan disini dimaksudkan adalah perangkat mengajar, proses disini dimaksudkan mengenali karakteristik peserta didik, sekolah,

⁷⁹Susanto, H. *Profesi Keguruan* (Banjarmasin: FKIP Universitas Lambung Mangkurat, 2020), 12.

lingkungan sekolah yang mendukung, sedangkan penilaian disini dimaksudkan akhir dari perencanaan dan proses yang di lakukan kepada peserta didik dalam pembelajaran.

2. Kompetensi Profesional

Adapun yang dimaksud kompetensi professional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan. Profesional menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya.

Profesional bukan sekadar pengetahuan teknologi dan manajemen tetapi lebih merupakan sikap, pengembangan profesional lebih dari seorang teknisi bukan hanya memiliki keterampilan yang tinggi tetapi memiliki tingkah laku yang dipersyaratkan. Guru yang profesional memiliki kemampuan-kemampuan tertentu. Kemampuan-kemampuan itu diperlukan dalam membantu siswa dalam belajar. Keberhasilan siswa belajar akan banyak dipengaruhi oleh kemampuan guru yang profesional.⁸⁰ Maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan, Artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas berkenaan dengan bidang studi atau subjek matter yang akan diajarkan serta penguasaan didaktik metodik dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritis, mampu memilih model, strategi dan metode yang tepat serta mampu menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran. Guru pun harus memiliki pengetahuan luas tentang kurikulum, dan landasan kependidikan.⁸¹

Menurut cucu suhana, kompetensi profesional yang harus dikuasai guru atau pendidik adalah :

⁸⁰ Ahmad Susanto, *Teori Belajar Dan Pembelajaran Di Sekolah Dasar* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 18.

⁸¹ Rusman, *Model-Model Pembelajaran*, 23.

- a) menguasai materi, secara struktur, konsep dan pola pikir keilmuan.
- b) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar setiap pelajaran yang diampu.
- c) mengembangkan materi secara kreatif.
- d) mengembangkan keprofesionalan
- e) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.⁸²

Guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pembelajaran yang meliputi: pengetahuan, sikap dan keterampilan profesional, baik yang bersifat pribadi, sosial, maupun akademis.

Kompetensi Profesional adalah kemampuan dan keahlian khusus dalam mata pelajaran yang diajarkannya atau yang diampunya, sehingga di samping menguasai cara mengajar (bagian dari kompetensi pedagogik) ia juga menguasai dan ahli dalam bidang tertentu yang diajarkannya dalam upaya melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru. Guru professional memiliki sejumlah persyaratan minimal, antara lain:

- a) Memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai
- b) Memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidangnya.;
- c) Memiliki kemampuan berkomunikasi dengan siswanya;
- d) Mempunyai jiwa kreatif dan produktif;
- e) Mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus melalui organisasi profesi, pendidikan dan pelatihan, buku, seminar, lokakarya, workshop, dan sebagainya.

Kompetensi ini menunjukkan kemampuan guru untuk menguasai materi pembelajaran. Guru harus memiliki pengetahuan yang baik mengenai subyek yang diajarkan, mampu mengikuti kode etik professional dan menjaga serta mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Kata professional merujuk pada dua hal, yaitu: pertama, orang yang menyandang gelar profesi dan melakukan pekerjaan secara otonomi (sesuai dengan keahliannya) dan dia mengabdikan diri pada pengguna jasa disertai rasa

⁸²Suhana, Konsep Strategi Pembelajaran, 97

tanggung jawab atas kemampuan profesionalnya. Kedua, performance atau kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.

Kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar pendidikan. Adapun untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah: meningkatkan motivasi dan etos kerja, meningkatkan kompetensi akademik, meningkatkan kompetensi profesional, menerapkan system reward dan punishment, menerapkan system imbalan yang memuaskan dan menerapkan system jenjang karir yang jelas.⁸³

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa seorang profesi yang terdapat pada guru harus mempunyai empat komponen diatas yang menunjang dalam proses pembelajaran dan pengajaran. Oleh karena itu hakikatnya kompetensi pengajar adalah memiliki pengetahuan tentang mengajar dan karakter manusia, paham bidang studi yang dibinanya atau di ampunya, memiliki sifat yang tepat tentang pribadi sendiri, sekolah, teman sejawat dan bidang studi yang dibinanya serta memiliki keahlian tehnik mengajar.

Pengembangan pekerjaan mengajar pada hakikatnya merupakan pencapaian mutu dimensi keahlian pengajar. Beberapa dimensi ini ditunjukkan sebagai upaya peningkatan dan eskalasi profesi pengajar wajib diselaraskan pada tingkatan pekerjaan, karena eskalasi karir meliputi pengangkatan, penugasan dan promosi. Oleh karena itu untuk program pengembangan profesional ini harus dilaksanakan dengan menetapkan prioritas yang lebih penting melalui kreativitas guru, elemen yang harus dikembangkan.

Berdasarkan perkembangan yang signifikan terhadap profesionalitas guru, dari yang syarat pengadaan guru (akta IV) sampai saat ini disesuaikan dengan kebutuhan dan teknologi yang berkembang. untuk menunjang kompetensi profesional guru maka saat ini ada dua macam yaitu, program profesi guru dan sertifikasi guru.

Pertama, program profesi guru atau kita singkat dengan PPG adalah program yang ditujukan untuk guru dalam memenuhi standar kualifikasi guru (SKG) yaitu mengenai kompetensi akademik dan stratifikasi. PPG ini diperuntukan guru-guru dalam jabatan yang sudah mengajar minimal 5 tahun

⁸³Husein, Profesi Keguruan Menjadi Guru Profesional, 41-42.

dan bisa juga untuk guru non kependidikan. menjadi guru tidak ada batasannya sebelum tahun 2005, namun dari 2005 sampai saat ini, untuk menjadi seorang guru pendidikan formal harus mempunyai ijazah minimal srata 1(S1) atau diploma IV(D-IV).

Hal ini dapat diperjelas oleh Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mendefinisikan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, pendidikan menengah. Selanjutnya ditegaskan pula bahwa Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Syarat utama secara akademik, guru wajib memiliki kualifikasi akademik S1 atau D-IV dan sertifikat pendidik. Sertifikat tersebut diperoleh di lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) setelah memiliki ijazah S-1 atau D-IV. Ijazah S-1 dimaksud baik berasal dari fakultas keguruan atau LPTK maupun dari fakultas non-keguruan. Hal tersebut tertuang dalam undang-undang guru dan Dosen yang menegaskan bahwa Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Untuk menjadi seorang guru tidak harus dari LPTK, dari program studi umum pun memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi guru. Dalam hal ini jika seseorang memiliki ijazah sarjana atau diploma empat dari program studi umum atau dari program studi kependidikan, lalu mengikuti program pendidikan profesi guru (PPG) untuk menempuh sejumlah satuan kredit semester (Sks) yang dipersyaratkan, kurang lebih dapat ditempuh dalam kurun waktu satu sampai dengan dua semester, kemudian dinyatakan lulus dibuktikan dengan sertifikat pendidik, maka yang bersangkutan telah memenuhi syarat jadi guru profesional.

PPG dimaksud dilaksanakan oleh LPTK yang ditunjuk dan ditugaskan oleh pemerintah. Hal ini merupakan tantangan bagi para mahasiswa program studi kependidikan, bahwa yang menjadi pesaing (competitor) untuk menjadi guru

tidak hanya sesama lulusan fakultas keguruan dan ilmu pendidikan (FKIP), tetapi juga dari fakultas atau program studi umum di luar FKIP. Dengan demikian para mahasiswa FKIP harus benar-benar mempersiapkan diri menjadi pemenang dalam menghadapi persaingan dan tantangan kedepannya.

Pendidikan profesi guru merupakan bagaian dari pendidikan profesi yang ditempuh seseorang setelah menyelesaikan program S-1 atau program D-IV. Secara operasional, PPG diatur melalui Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2017 tentang Sertifikasi Guru. Sertifikat pendidik didapat melalui program pendidikan profesi guru (PPG), melalui program ini guru dapat meningkatkan kemampuan dalam memilih dan menguasai bahan ajar, merencanakan, mengembangkan dan mengaktualisasikan proses belajar mengajar yang produktif.

Tujuan umum program PPG adalah menghasilkan calon gur u yang memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang sesuai dengan UU nomor 20 tahun 2003 pasal 3, yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Tujuan khusus program PPG seperti yang tercantum dalam Permen dikbud RI nomor 87 tahun 2013 adalah untuk menghasilkan calon guru yang memiliki kompetensi dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, melanjutkan hasil penilaian dengan melakukan pembimbingan, dan pelatihan peserta didik; dan mampu melakukan penelitian dan mengembangkan profesionalitas secara berkelanjutan. Program PPG diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki lembaga pendidikan tenaga kependidikan yang memenuhi persyaratan dan ditetapkan oleh Menteri. Ada sekitar 45 Universitas di Indonesia yang menyelenggarakan PPG.

Struktur kurikulum program PPG sesuai dengan penjelasan Buku Pedoman Penyelenggaraan PPG tahun 2017, yaitu kurikulum program PPG dikembangkan dengan mengacu pada UU nomor 14 tahun 2005 tentang Gurudan Dosen, dimana kurikulum PPG dikembangkan dengan mengacu pada prinsip activity based curriculum atau experience based curriculum bukan subject matter curriculum seperti pada pendidikan akademik.

Implikasi dari prinsip ini, pembelajaran dalam program PPG berbentuk aktivitas/ kegiatan yaitu berupa lokakarya pengembangan perangkat pembelajaran sebagai wujud implementasi dari konsep TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge). Secara rincinya kurikulum program PPG berisi lokakarya pengembangan perangkat pembelajaran, latihan mengajar melalui pembelajaran mikro, pembelajaran pada teman sejawat, dan Program Pengalaman Lapangan (PPL), serta program pengayaan bidang studi dan pedagogik. Sistem pembelajaran pada program PPG mencakup lokakarya pengembangan perangkat pembelajaran dan program pengalaman lapangan yang diselenggarakan dengan pemantauan langsung secara intensif oleh dosen pembimbing dan guru pamong yang ditugaskan khusus untuk kegiatan tersebut. Lokakarya pengembangan perangkat pembelajaran dan program pengalaman lapangan dilaksanakan dengan berorientasi pada pencapaian kompetensi merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, menindaklanjuti hasil penilaian, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Bahwa program PPG sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan dan mengembangkan kompetensi professional guru yang terbukti dari meningkatnya wawasan dan ilmu pengetahuan guru. Program PPG merupakan salah satu solusi dalam meningkatkan kompetensi professional guru dimana melalui PPG guru dapat meningkatkan kemampuan dalam memilih dan menguasai bahan ajar, merencanakan, mengembangkan, dan mengaktualisasi proses belajar mengajar yang produktif yang sesuai dengan standar kompetensi professional guru.

Kedua, Sertifikasi Guru, Pasal 1 Undang-undang Guru dan Dosen (UGD) menyatakan bahwa Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen. Sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional. Dengan demikian sertifikasi dapat dirumuskan sebagai proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru melalui proses uji kompetensi dengan persyaratan tertentu sebagai pembuktian bahwa guru yang bersangkutan memenuhi syarat sebagai guru profesional. Sertifikasi merupakan salah satu upaya menjaga, dan meningkatkan, dan mengembangkan profesionalisme guru agar memiliki

kompetensi yang memenuhi syarat untuk mengantarkan peserta didik mencapai tujuan pendidikan nasional.

Program ini merupakan salah satu program besar yang langsung berhubungan dengan guru, khususnya bagi guru dalam jabatan. Yang dimaksud dengan guru dalam jabatan adalah seseorang yang telah ditetapkan sebagai guru oleh pihak yang berwenang sebelum Undang-undang Guru dan Dosen di berlakukannya dan mengabdikan diri sebagai guru secara terus menerus.

Sertifikasi mempunyai dua kategori, yaitu sertifikasi guru dalam prajabatan dan guru dalam jabatan. Yang dimaksud dengan sertifikasi guru prajabatan adalah sertifikasi yang dilaksanakan bagi seseorang yang berminat untuk menjadi guru (calon) guru, baik itu lulusan sarjana dari LPTK (lembaga pendidikan tenaga kependidikan), maupun lulusan sarjana bukan LPTK, sedangkan sertifikasi guru dalam jabatan adalah proses sertifikasi bagi seseorang yang telah menjadi guru secara nyata di sekolah, baik sebagai guru di sekolah negeri yang berstatus PNS maupun guru di sekolah swasta yang bertatus PNS atau bukan PNS/swasta.

Sertifikasi guru ini bukan sekedar untuk kompetensi keahliannya namun juga berdampak pada kesejahteraan guru secara finansial. yaitu jika seorang guru memiliki sertifikat pendidik dan memenuhi syarat lain, maka yang bersangkutan berhak atas tunjangan profesi sebesar satu kali gaji pokok.

Hal tersebut sebagai mana tertuang dalam UUGD pasal 16 yang pada intinya menegaskan bahwa: pemerintah memberikan tunjangan profesi kepada guru yang telah memiliki sertifikat pendidik yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat. Tunjangan profesi tersebut diberikan setara dengan satu kali gaji pokok guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau pemerintah daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.

Oleh karena itu sertifikasi ini berdampak sangat signifikan, disamping untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru, tetapi juga berdampak positif pada kesejahteraan guru. Oleh karena itu kompetensi Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan

profesi (UU RI nomor 14 tahun 2015). Kata profesional juga dapat diartikan sebagai orang yang melaksanakan sebuah profesi dan berpendidikan minimal S1 atau D-4 yang mengikuti pendidikan profesi atau lulus ujian profesi.

Guru mempunyai tanggungjawab sangat besar dalam menjalankan peranannya sebagai tenaga pendidik di sekolah. Guna mencapai tujuan pembelajaran yang berkualitas maka peningkatan kompetensi dan profesionalitas guru harus selalu ditingkatkan. Kompetensi guru perlu ditingkatkan secara terprogram, berkelanjutan melalui berbagai sistem pembinaan profesi, sehingga dapat meningkatkan kemampuan guru tersebut. Hal tersebut berkaitan dengan peran strategis guru terutama dalam membentuk watak siswa melalui pengembangan kepribadian di dalam proses pembelajaran di sekolah.

Menurut Usman, profesionalisme guru secara spesifik dapat dilihat dari indikator – indikator berikut :

1. Menguasai landasan pendidikan, yaitu mengenal tujuan pendidikan, mengenal fungsi sekolah dan masyarakat, serta mengenal prinsip – prinsip psikologi pendidikan.
2. Menguasai bahan pengajaran, yaitu menguasai bahan pengajaran kurikulum dasar dan menengah, menguasai bahan penghayatan.
3. Menyusun program pengajaran, yaitu menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pengajaran, memilih dan mengembangkan strategi belajar mengajar, memilih media pembelajaran yang sesuai, memilih dan memanfaatkan sumber belajar, melaksanakan program pengajaran, menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat, mengatur ruangan belajar, mengelola interaksi belajar mengajar.
4. Menilai hasil dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Dengan demikian kedua kompetensi diatas maka dapat kita simpulkan bahwa peran guru itu sangat penting dan menjadi faktor yang sangat menentukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana hasil penelitian Thomas Friedman yang dikutip Muchlas Samani yang menyatakan bahwa pendidikan di Sanghai meningkat dalam waktu relatif singkat, karena: (a).Komitmen yang tinggi terhadap pendidikan calon guru. (b). Pengembangan professional bagi guru dengan menekankan peer learning. (c). Pelibatan orang tua dalam pembelajaran anak. (d).

Adanya kepemimpinan kepala sekolah yang mendorong pencapaian standar pendidikan tinggi. (e). Adanya budaya untuk menghargai guru dan inovasi pendidikan yang dilakukan.

B. Penelitian Yang Relevan

Dalam hal ini penelitian yang peneliti lakukan belum ada satu pun yang relevan dengan judul yang peneliti lakukan, namun ada beberapa persamaan judul dengan perbedaan isi penelitian, diantaranya sebagai berikut:

1. Tesis yang ditulis oleh HERMAN.P dengan Judul MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN KARIR GURU DI SMP NEGERI 2 KATEMAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR PROPINSI RIAU. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keterbatasan manajerial untuk pengembangan profesi pengajar di SMPN 2KATEMAN adalah pemimpin sekolah tidak memasukkan program eskalasi karir bagi pengajar untuk membentuk visi misi, supervisi oleh pemimpin sekolah tidak ideal, pelatihan maupun pendampingan yang ekstensif belum dilaksanakan. Sebagai upaya memantau kegiatan pengembangan karir guru. (kualitatif).
2. Tesis yang dilakukan oleh ZULFADLI dengan Judul, PENGEMBANGAN KARIR TENAGA PENGAJAR (STUDI KASUS BERITA KEPANGKATAN SEBAGAI RANGKA PENGEMBANGAN KARIR PENGAJAR DI MAN DAN MTS N DI KABUPATEN KERINCI). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa laporan kepangkatan untuk promosi karir pengajar belum berjalan dengan lancar maupun maksimal. Hal ini di indikasikan tidak profesionalnya kompetensi tenaga pengajar (guru), untuk kegiatan pendidikan dan pengajaran terkait kurangnya mutu pendidikan. (kualitatif).
3. Penelitian yang dilakukan oleh SAIMUN SUGITO dengan Judul MANAJEMEN PEMBINAAN KARIR GURU PADA MADRASAH TSANAWIYAH DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN AGAMA KOTA JAMBI. Dalam penelitian beliau di simpulkan bahwa pembinaan karir guru di lingkungan departemen agama kota masih sangat terbatas bias dikatakan sedikit tidak berjalan atau terhambat beberapa factor, diantaranya internal dan eksternal. (kualitatif).
4. Jurnal yang di tulis oleh Deby Sylvia Astuti, dengan JudulPENGARUHKOMUNIKASI LEMBAGA DAN TEKAD TERHADAP PENINGKATAN KARIR PENGAJAR SEKOLAH MENENGAH

PERTAMA/SEDERAJAT DI RAYON PEMERINTAH KABUPATEN KARIMUN, maksud penelitian untuk memahami secara lengkap dampak komunikasi serta minat organisasi padapeningkatan karir pengajar di SMP/Sederajat Rayon 1 dari Pemerintah Kabupaten Karimun. Analisis dan interpretasi data menunjukkan bahwa (1) komunikasi lembagaberdominasi positif dalam peningkatan karir, (2) motivasi berdominasi positif pada pengembangan karir, (3) komunikasi lembaga berpengaruh positif terhadap motivasi.

5. JURNAL yang ditulis oleh Afriadi Dkk, dengan Judul KOMPETENSI SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU PADA SMAN 1 KUALA BATE, ACEH BARAT DAYA. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) kompetensi kepala sekolah dalam menyusun program supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru, (2) kompetensi kepala sekolah dalam mengimplementasikan program supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru, (3) kompetensi kepala sekolah dalam menindaklanjuti hasil supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.
6. Jurnal yang ditulis oleh Roro Aditya, Novi Wardhani dan ShendyAndrie Wijaya dengan Judul, tentang PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DAN KINERJA GURU DI KOTA JEMBER. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan menguji apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir dan kinerja guru. Penelitian dilakukan di semua SMAN yang ada di kota Jember. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari kompetensi, pengembangan karir dan kinerja guru. Jenisnya penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Populasinya adalah semua guru ekonomi di SMA Negeri Kota Jember. Metode penentuan sampel memakai metode purposive sampling dengan kriteria adalah guru tetap yang sudah bekerja minimal 2 tahun dengan jumlah sebanyak 30. Metode analisis data menggunakan analisis jalur. Setelah dianalisa, maka hasil uji t dan analisis jalur, dapat diketahui bahwa kompetensi memiliki pengaruh pada pengembangan karir dan kinerja guru.
7. JURNAL yang ditulis oleh Zuzandi dengan Judul, PENGEMBANGAN KARIR GURU DAN PROFESI. Tujuan Umum dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengembangan profesi dan karirguru di SMP Negeri 1 Muara

Pinang. Penelitian ini dapat digunakan untuk perbaikan, pengembangan profesi dan karir guru untuk mencapai prestasi dalam suatu pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. System pengembangan profesi guru di SMP Negeri 1 Muara Pinang meliputi, keahlian, keterampilan, profesionalisme, dan tanggungjawab untuk meningkatkan kompetensi guru maka guru diikut sertakan dalam pelatihan berupa MGMP, KKG, Diklat PLPG, dan studi lanjutan, dari hasil pelatihan tersebut kompetensi guru dapat meningkat pada kompetensi, pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial, (2) sistem pengembangan karir di SMPNegeri 1 Muara Pinang meliputi, penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

8. Jurnal yang ditulis oleh M. Aminullah, dengan judul, KOMPETENSI DAN DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR GURU. Tujuan dari penelitian ini adalah, Guru sebagai orang yang merencanakan, dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai serta membimbing peserta didik untuk meraih cita-cita dan memiliki budi pekerti. Guru mendorong siswa belajar untuk mencapai prestasi yang tinggi dan segala upaya peningkatan kualitas pendidikan akan mencapai hasil yang maksimal. Guru harus memiliki kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi profesional dan kompetensi kepribadian. Guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai hasil pendidikan. Berhasilnya suatu proses pembelajaran sangat ditentukan oleh seorang guru tersebut karena guru tersebut harus mampu mengembangkan karir dan juga kompetensi agar pada saat proses belajar dan pembelajaran mencapai sebuah tujuan yang positif. Karir adalah milikmu sendiri, karir bukan sebuah titik dalam kehidupan mu, karir adalah garis yang merangkai titik-titik yang kamu torehkan selama kehidupanmu. Karir bukan sebuah keadaan, karir adalah sebuah proses yang merangkai beragam keadaan sepanjang hidupmu. Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan untuk merangkai beragam keadaan sepanjang masa.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Perkembangan metodologi penelitian selama ini telah memunculkan banyak paradigma, namun skemanya terbagi dari dua macam, adalah methodology penelitian kualitatif dan methodology penelitian kuantitatif berdasarkan pendekatan yang berbeda. Penelitian ini membuat judul manajemen kepala madrasah dalam Pengembangan karir Guru di MAN 5 Batanghari. Pendekatan yang dilaksanakan peneliti adalah dengan menggunakan study kualitatif untuk mengetahui lebih jauh pelaksanaan kegiatan manajerial yang dilaksanakan oleh pemimpin lembaga pendidikan untuk mengembangkan profesi seorang pengajar.

Pendapat Bokdan dan Tailor sebagaimana yang dikutip oleh Molong, kualitatif didefinisikan sebagai langkah yang menganalisis untuk menghasilkandata naratif seperti kata-kata tertulis maupun lisan dari setiap orang berdasarkan karakter yang diamati. Pendekatan ini berorientasi pada latar belakang dan individu secara holistik (holistik). Maka hal ini tidak boleh memisahkan individu atau lembaga dari variabel tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari kebutuhan. Alasan menggunakan analisis ini adalah siasat kualitatif, dan karena analisis ini data yang didapatkan adalah metadata yang diperoleh dari data tertulis, dokumen yang bersumber atau informan yang telah dianalisis dan bias dipercaya.

Analisa ini dilakukan melalui langkah-langkah induktif adalah peralihan dari ide khusus ke umum dan pengembangan konsep, klasifikasi dan deskripsi berdasarkan permasalahan yang terjadi di lapangan. Maka untuk bidang penelitian kualitatif, data bisa dikumpulkan bersamaan dengan memahami data selama penelitian. Penelitian kualitatif yaitu untuk memahami fenomena umumnya yang terjadi di lapangan, sirkular dan siklis. Studi kualitatif memberikan pengamatan deskriptif yang sistematis yang didasarkan pada konteks dan bisa mengasih kesempatan kepada peneliti untuk mempelajari sistem dan hubungan antara semua aktivitas dalam sistem yang dapat dilihat secara dunia serta bukan hanya sebagian.

B. Situasi Sosial Dan subjek Penelitian

1. Situasi Sosial Penelitian

Lokasi yang ditetapkan untuk melakukan penelitian disebabkan penelitiannya yaitu investigasi social budaya maka disebut situasi sosial. Penelitian ini akan dilakukan di Madrasah Aliya Negeri 5 Batanghari, Kecamatan Pemayung Kabupaten Batanghari dan semua data penelitian diambil dari lokasi tersebut. Adapun penyebab pemilihan lokasi ini karena :

- a. Tempat yang sangat strategis, dikarenakan berdekatan tempat tinggal peneliti serta mudah di jangkau hingga memudahkan bagi peneliti untuk mengambil data kapan saja peneliti perlukan.
- b. Penelitian yang sedang peneliti lakukan belum terjamah oleh peneliti yang lain, yang banyak mengambil penelitian pada tindakan kelas, lebih pada bidang studi dan lain-lainnya, yang mengarah kepada judul yang peneliti ambil belum ada sama sekali.
- c. Dalam kegiatan penelitian ini data-data yang diperlukan juga lengkap, sehingga memudahkan peneliti fokus dalam penelitian yang berkaitan dengan permasalahan ini.

2. Subjek penelitian

Peneliti memilih subjek penelitiannya adalah Kepala Madrasah/ Sekolah yang menjadi manajerial terhadap pengembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari tersebut. Jadi peran utama kepala Madrasah/ sekolah sedangkan peran pembantunya guru sebagai subjek kedua dari terlaksananya program pengembangan karir guru tersebut. Penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu metode pengambilan orang berdasarkan tujuan atau minat. Peneliti memilih orang yang memiliki wawasan dan arahan tentang aikon yang dianalisis untuk memulai pembahasan penelitian, sebagai sumber awal, bahwa pembahasn yang dipilih adalah

- a. Kepala madrasah/ sekolah menjadi manajerial dalam pelaksanaan program yang sudah dibuatnya.
- b. Wakakur, sebagai pembantu dalam pelaksanaan program dari pengembangan karir guru.
- c. Majelis guru tersebut sehingga bias mengembangkan karirnya baik dalam dan luar madrasah.

C. Jenis Dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data yang dipakai untuk penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data Primer Adalah Data yang dikumpulkan langsung oleh pengamat umumnya dari pengamatan secara langsung (informan subjek) melalui tahapan wawancara. Cara pengumpulan data dalam konteks data primer tergantung pada macam data yang dibutuhkan, apabila data yang dibutuhkan

berkaitan dengan orang, peneliti bias menghasilkannya dengan menyiapkan seperangkat alat, melakukan penelitian langsung terhadap subjek atau lingkungan sosial yang diteliti. Pengumpulan data primer dilaksanakan dengan beberapa langkah yaitu wawancara, dokumentasi, survey, observasi.

Data esensial dalam peneliti ini adalah informasi tentang Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Karir di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari.

b. Data Sekunder merupakan data yang didapat secara tidak langsung oleh peneliti tetapi diklasifikasikan oleh pihak kedua atau ketiga yang berupa dokumen atau peristiwa lisan atau tertulis misal sejarah madrasah, geografi, struktur organisasi, kondisi peserta didik, kependidikan, tenaga administrasi, sarana dan prasarana.

2. Sumber data

Sumber data pada penelitian ini berasal intisari data tersebut didapatkan. Analisis ini didasarkan pada analisis lapangan, berdasarkan sumber data umumnya dikumpulkan dari lokasi penelitian terkait penerapan manajemen kunci untuk pengembangan jenjang karir guru. Data lapangan diambil oleh peneliti dari sumber yang berbeda, kemudian laporan deskriptif dan penjelasan diberikan sesuai dengan tujuan data.

D. Tehnik pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data merupakan cara-cara yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan menganalisis adalah untuk memperoleh data. Tanpa tehnik pengumpulan data, peneliti tidak akan memperoleh data yang memenuhi sekumpulan kriteria data. Jadi peneliti memakai tehnik sebagai berikut :

1. Investigasi

Investigasi didefinisikan sebagai pengamatan sistematis dan pencatatan fenomena atau fenomena yang diselidiki. Dalam hal ini peneliti tidak terlibat langsung dalam kehidupan orang yang diteliti dan secara terpisah sebagai peneliti. Peneliti melihat secara langsung lokasi bentuk dan aktivitas yang berkaitan dengan manajemen kunci untuk pengembangan karir guru.

2. Wawancara

Tehnik Wawancara yang dimanfaatkan dalam penelitian kualitatif yaitu wawancara mendalam, yaitu proses mendapatkan informasi supaya tujuan

penelitian dengan Tahnik tanya jawab secara tatap muka antara yang diwawancarai dengan informen atau yang diwawancarai, dengan bukti wawancara.

3. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui dokumentasi memerlukan seperangkat alat atau instrumen yang memandu proses pengumpulan data dokumen. Metode pendokumentasian adalah dengan mencatat suatu kejadian yang telah berlalu. Dokumen bias berupa tulisan, foto, atau hasil cipta seseorang. Misinya adalah untuk mendukung dan melengkapi data primer yang didapatkan berdasarkan investigasi dan wawancara mendalam. Data yang dikumpulkan bersumber dari hasil dokumentasi ini adalah data sejarah, geografis, struktur lembaga, kondisi kependidikan, kondisi murid dan orang tua, serta kondisi sarana dan prasarana MAN 5 batanghari.

E. Tehnik Analisis Data

Analisis data adalah tahapan-tahapan mengelolah, memisahkan, menyusun, mengintegrasikan rekapitulasi data lapangan yang dikumpulkan secara heuritis kedalam kumpulan informasi ilmiah yang terorganisir dan sistematis kemudian siap untuk dimasukkan dalam laporan analisis. Untuk meningkatkan kredibilitas penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dilakukan analisis untuk menginterpretasikan data secara keseluruhan sebagai berikut :

1. Reduksi data

Beraskan catatan dilapangan, dokumen, wawancara, ditemukan banyak data yang kompleks dan bercampur, sehingga perlu dilakukan reduksi data.

2. Penyajian data

Tampilan data mencoba menampilkan atau memberitahu data secara terbuka. Data yang disajikan baik dalam teks karangan maupun berbentuk kolom.

3. Menarik kesimpulan / verifikasi

Tehnik ini merupakan bagian dari keseluruhan penelitian. Kesimpulan dibuat selama penelitian berlangsung.

F. Uji Keterpercayaan Data

Teknik pencarian ini didasarkan pada suatu kriteria, yaitu kredibilitas. Kriteria kredibilitas dibutuhkan agar hasil analisis kualitatif bias dipercayai dan disepakatin oleh partisipan yang diteliti. Ada 4 kelompok yang dipakai untuk analisis ini :

a. Perpanjangan keterlibatan

Pada tahap pertama penelitian, peneliti masih dianggap orang asing, sehingga informasi yang diberikan tidak lengkap, belum mendalam dan segudang dirahasiakan. Oleh karena itu perpanjangan pengamatan sangatlah diperlukan agar bias mengetahui secara detail permasalahan yang sedang peneliti telitikan. Agar data yang diperoleh peneliti benar, jika data yang disajikan salah maka pengamat melaksanakan analisis yang lebih komprehensif serta mendalam hingga memperoleh data yang benar.

Apabila data yang diperoleh dalam cek tersebut benar, artinya kredibel, maka perpanjangan waktu dapat dihentikan. Semakin lama peneliti terlibat di lapangan, semakin banyak informasi yang didapat maka bisa diverifikasi. Dengan demikian peneliti semakin yakin akan keikutsertaan dilapangan dalam peneliti tema yang sedang berlangsung.

b. Mendalami observasi

Secara garis besar observasi sangatlah diperlukan dalam mendalami suatu pengamatan dilapangan, dikarenakan observasi adalah pengamatan secara langsung, semakin lama pengamatan berlangsung maka semakin banyak data yang didapat pula serta bisa melihat langsung permasalahan yang ada dilapangan secara bijak.

c. Triangulasi

Triangulasi data adalah tehknik yang digunakan untuk menguji keandalan data dengan menggunakan hal-hal lain di luar data untuk keperluan verifikasi atau perbandingan dengan data yang dikumpulkan.

G. Rancangan Dan Waktu Penelitian

Kegiatan penelitian ini dimulai dari pembuatan proposal hingga dengan penyusunan tesis ini direncanakan selama 5 bulan dan akan dilaksanakan pada bulan Agustus 2022 hingga Desember tahun 2022. Proses dan waktu pelaksanaan penelitian akan di uraikan pada table berikut ini :

No	Kegiatan	Tahun 2022/2023																							
		September				Oktober				November				Desember				Februari 2023				Maret 2023			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Pembuatan proposal	V	V	V																					
	Seminar proposal				V																				
	Perbaikan proposal					V	V																		
	Pengumpulan data penelitian							V	V	V	V	V	V	V	V	V									
	Ujian hasil temuan penelitian																		V						
	Perbaikan dan konsultasi pembimbing																		V	V	V	V			
	Ujian tesis																							V	

@ Hak cipta milik UIN Sunthha Jambi
 State Islamic University of Sunthha Thaha Saifuddin Jambi
 Diambil dari:

BAB IV

DESKRIPSI LOKASI, TEMUAN, DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi

1. Sejarah Man 5 Batanghari

Sebuah lembaga pendidikan pasti memiliki sejarahnya dalam pendiriannya dan perkembangannya. Perubahan demi perubahan yang di alami oleh madrasah ini menjadi catatan penting untuk ditinjau seberapa besar perkembangan yang telah dilakukan oleh lembaga pendidikan dari sejak berdiri sampai berpotensi seperti saat ini.

Berdasarkan keresahan salah satu guru besar didesa selat yang bernama SYARGAWI M.BA, beliau mengajak para ustazd dan perangkat desa untuk mendirikan sebuah lembaga pendidikan madrasah aliyah, namun beliau terkendala dengan sebuah operasional untuk membangun lembaga tersebut. Singkat cerita beliau mendapatkan donatur dari salah satu masyarakat yang berani menyetujui pembangunan madrasah tersebut. Dengan demikian berdirilah yayasan pendidikan yang di namakan NURUZZAMAN, yang diketuai oleh bapak H. Ibrahim, anak dari H. JAMIL (orang terkaya didesa selat). Sejak saat itu nama lembaga pendidikannya adalah madrasah aliyah swasta “NURUZZAMAN”.

Madrasah ini berdiri Tahun 2002 dengan Surat Keputusan Pendirian Kanwil Departemen Agama Propinsi Jambi Nomor : W.e/6-d/PP.02.3/127/2003, tanggal 6 Maret 2003, dengan Piagam Pendirian Madrasah swasta Nomor : DW.e/6/MA/15/2003, tanggal 6 Maret 2003 dengan Status Terdaftar dan diberikan Nomor Statistik Madrasah (NSM) : 312150605004.

Selama kurun waktu 19 tahun Madrasah ini berjalan dipimpin oleh 4 (empat) Orang Kepala Madrasah yaitu :

- Syargawi, M.BA. Tahun 2002 s.d tahun 2006
- Drs. Zainabun Tahun 2006 s.d Agustus tahun 2007
- Muhammad, S. Ag. Agustus Tahun 2007 s.d Desember tahun 2013.
- Jarjani S.Pd, Januari 2014 sampai sekarang.

Pada Oktober Tahun 2007 Madrasah ini Aliyah Swasta Nuruzzaman dinilai oleh Tim Assesor dari Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah Propinsi (BAP) Jambi dan memperoleh nilai Prediket C. Lalu pada Bulan November 2007 Mengikuti Verifikasi Data dan Fisik Oleh Tim Verifikasi Penegerian Madrasah Departemen Agama RI, sampai akhirnya pada tanggal 13 Oktober 2009 Madrasah ini dinegerikan Oleh Menteri Agama Republik Indonesia Bapak MUHAMMAD M. BASYUNI dengan Surat Keputusan Nomor 151 Tahun 2009, tanggal 13 Oktober 2009. Dan diresmikan Penegeriannya Oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jambi

Bapak Drs. H. Abdul Kadir Husein, M. Pd, pada Tanggal 26 Januari 2010 secara serentak dengan Madrasah yang negerikan se Kabupaten Batanghari di Pondok Pesantren Nurul Jadid Rambutan Masam dan pada Tanggal 7 Januari 2010 dilantik Muhamad, S.Ag. Menjadi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pelayung.

Pada Tahun 2011 Madrasah ini dinilai oleh Tim Assesor dari Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah Provinsi Jambi (BAP S/M) dan terakreditasi dengan Nilai 70,99 peringkat B, berdasarkan Surat Keputusan Ketua BAP-S/M Provinsi Jambi, Nomor : 145.c/BAP-S/M/X/2011, tanggal 11 Oktober 2011.

Pada awal berdirinya madrasah ini semua serba terbatas dalam segala hal, baik dari tenaga pendidik, siswa, sarana dan prasarana. Kondisi orang tua siswa saat itu serba terbatas namun mereka mendukung dengan penuh, adanya madrasah ini, karena dapat menghemat biaya dan biaya sekolahnya terjangkau. Mengingat sekolah menengah atas negeri jauh dari lokasi orang tua siswa, dan harus menggunakan alat transportasi, sementara di madrasah ini bisa menggunakan sepeda dan jalan kaki yang jarak tempuhnya hanyalah 15 menit dari rumah siswa ke madrasah ini.

Namun seiring perkembangannya menjadi negeri, maka semakin banyak siswa yang minat untuk masuk ke aliyah ini, dari desa tetangga. Hingga saat ini siswa yang masuk ke madrasah ini mayoritas dari desa tetangga yang menggunakan roda dua untuk ke sekolah. Itu menunjukkan antusias siswa untuk masuk n belajar di madrasah aliyah negeri 5 batang hari. Artinya madrasah ini punya nilai plus di mata masyarakat setempat dan masyarakat dari desa tetangga.

Madrasah ini memiliki visi dan misi dalam mencapai tujuan yang di harapkan. Adapun visi madrasah aliyah negeri 5 batanghari adalah mewujudkan siswa yang imtaq, berilmu berprestasi dan berakhlaqul karimah. Sedangkan misi madrasah aliyah negeri ini adalah :

- a) Membentuk peserta didik yang berakhlaqul karimah
- b) Meningkatkan mutu prestasi akademik dan non akademik
- c) Meningkatkan mutu profesionalisme kinerja tenaga pendidik dan kependidikan
- d) Terlaksananya standar nasional pendidikan
- e) Menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif dan religius
- f) Meningkatkan mutu sarana dan prasarana madrasah
- g) Mengembangkan kewirausahaan madrasah.

MOTTO MADRASAH : “Disiplin Jujur Dan Bertanggung Jawab Adalah Komitmen Kami Untuk Maju.”

Tujuan Madrasah Adalah Membentuk Siswa Menjadi Insani:

- ❖ Beriman dan bertaqwa kepada ALLAH SWT
- ❖ Berilmu dan berakhlakul karimah
- ❖ Cerdas, terampil, jujur, sopan kreatif , inovatif dan bertanggung jawab.
- ❖ Siap berperan dalam masyarakat, dunia usaha dan perguruan tinggi.

Adapun profile Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari sebagai berikut:

Nama Madrasah	MAN 5 BATANGHARI
N.I.S / NPSN	10498895
N.S.S/ M	131115040005
Propinsi	Jambi
Kecamatan	Pemayung
Desa/kelurahan	Selat
Jalan	Rt 03 arah lopak aur
Kode pos	36657
Telpon	-
Daerah	Pedesaan
Status sekolah	Negeri
Akreditasi	B (2016)
Tahun berdiri	2002
Tahun perubahan	2009
KBM	PAGI
Bangunan sekolah	Milik sendiri
Luas bangun	L: 900 m
Lokasi sekolah	Dataran rendah
Jarak kepusat kecamatan	+_ 10 km

Jarak kekabupaten	49 km
-------------------	-------

2. Letak Geografis MAN 5 Batanghari

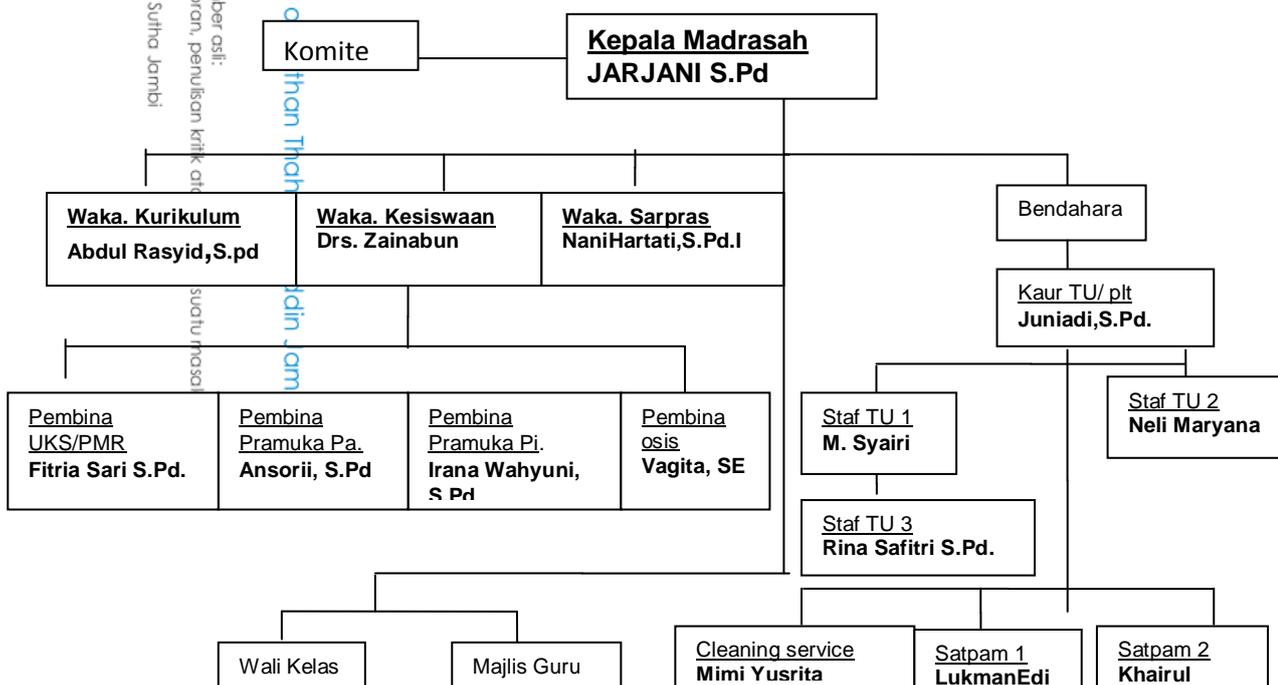
Madrasah Aliyah yang terletak dititik Koordinat Selatan $01^{\circ}33'08.8''$ dan Timur $103^{\circ}26'26.45.7''$. Madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini adalah salah satu madrasah yang ada didesa selat kecamatan pemayung kabupaten batanghari, yang letak geografisnya sebagai berikut :

- Sebelah utara kebon parak
- Sebelah selatan kebon sawit soni
- Sebelah timur berbatasan dengan rumah awaluddin
- Sebelah barat berbatasan dengan rumah tiara,

Lokasi ini bisa dikatakan sangat strategis, karna ada di tengah desa yang menghubungkan antar desa, sebelah kanan dari desa selat adalah desa teluk, olak rambahan, pulau raman dan kaos, sedangkan sebelah kirinya desa lopak aur, betung ture, kuap dan lubuk ruso dalam. Para siswa yang datang ke madrasah aliyah pada umumnya menggunakan kendaraan roda dua (motor).

3. Struktur Organisasi Man 5 Batanghari

Dalam sebuah lembaga pendidikan yang di didirikan, tentunya akan ada struktur organisasinya, sebagai wadah sebuah lembaga yang resmi, dalam hal ini madrasah aliyah negeri 5 batanghari.



Gambar 3.1. Struktur Organisasi MAN 5 Batanghari.

Berdasarkan struktur organisasi MAN 5 Batanghari diketahui bahwa:

- a) Komite:
b) Kepala madrasah : Jarjani, s.pd.
c) Bendahara : M. Ahir. S.Pd.I
d) Kaur TU/plt : Juniadi, S.Pd.
e) Staf TU 1 : Neli Maryana
f) Staf TU 2 : M. syairi
g) Staf TU 3 : Rina Safitri S.Pd.
h) WAKA. Kurikulum : Abdul Rasyid, S.pd.
i) WAKA kesiswaan : Drs. Zainabun
j) WAKA sarpras : Nani Hartati, S.Pd.I
k) Pembina osis : Vagita, SE
l) Pembina UKS/PMR : Fitria Sari S.Pd.
m) Pembina pramuka pa : Ansori, S.Pd.I
n) Pembina pramuka pi : Irena Wahyuni, s.pd.
o) Wali kelas X IPA : Fera Zulaini, M.Pd
p) Wali Kelas X IPS 1 : M. Nazili, S.Ag
q) Wali Kelas X IPS 2 : Lia Rahtiani, S.Pd.
r) Wali Kelas XI IPA : Abdul Rasyid, S.Pd
s) Wali Kelas XI IPS : Ansori, S.Pd.I
t) Wali Kelas XII IPA : Nani Susriyanti, S.Pd.
u) Wali Kelas XII IPS 1 : Resti,S.Pd.
v) Wali Kelas XII IPS 2 : Nani Hertati, S.Pd.I
w) Cleaning service : Mimi Yusrita
x) Satpam 1/ Satpam 2 : Lukman Edi/ Khairul
y) Majelis Guru
z) Siswa

Berdasarkan struktur organisasi diatas, maka jelas bahwa manajer dalam sebuah lembaga pendidikan adalah kepala madrasah / sekolah dimana sebagai penentu suatu kebijakan dimadrasah memiliki tanggungjawab dalam supervisi dan memiliki tanggungjawab mengkoordinir seluruh aktifitas yang dilaksanakan di

Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari. Secara administrasi dan kegiatan belajar mengajar.

4. Tenaga pendidik dan Siswa MAN 5 Batanghari

a. Tenaga Pendidik

Tenaga pendidik atau guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik dalam lembaga pendidikan. Dengan demikian guru merupakan sentral pendidikan yang menjadi tolak ukur bagi kesuksesan dunia pendidikan. Artinya guru merupakan ujung tombak suksesnya pendidikan. Oleh karena itu kualitas dan kuantitas guru menjadikan kebutuhan yang sangat penting dalam lembaga pendidikan. Kualitas guru tersebut ditentukan dengan prestasi yang diraihinya.

Keberhasilan mata pelajaran sesuai dengan tujuan instruksional yang didukung melalui kompetensi guru yang memadai. Kompetensi yang harus dimiliki guru adalah pedagogi, profesional, kepribadian dan sosial. Namun yang paling penting adalah kompetensi pedagogi, dimana kompetensi ini harus bisa merancang pembelajaran menjadi menarik bukan momok yang menakutkan. Guru yang memiliki kualitas tinggi akan membuat kegiatan belajar mengajar menarik dan mencerdaskan sehingga menjadi efektif dan efisien.

Adapun data guru luar biasa dalam mengemban amanah yang diberikan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari, sebagai berikut :

No	Nama	Mata Pelajaran	Tugas Tambahan	Sertifikasi	Pns
	Jarjani S.Pd.	Quran hadits	Kepala	Ya	Ya
	Abdul Rasyid	Biologi	wali kelas XI IPA dan WAKA Kurikulum	Tidak	Ya

3.	Drs. Zainabun	Quran Hadits	WAKA. Kesiswaan	Tidak	ya
	Nani Hertati, S.Pd. I	PPKN	WAKA. SarprasWali Kelas XII IPS 2	ya	ya
	Nani Susriyanti	Fisika	Wali kelas XII IPA	Tidak	Ya
	Resti	Kimia	Wali kelas XII IPS 1	Tidak	Ya
	Fera Zulainy	Matematika wajib	Wali kelas X IPA	Tidak	Ya
	Vagita Zelfi Apriza, S.Pd.	Ekonomi	Pembina OSIS	Tidak	Honor
	Irena Wahyuni, S.Pd.	Matematika Peminatan	Pembina Pramuka PI	Tidak	Honor
	Ansori, S.Pd.I	Aqidah akhlak	Pembina pramuka Pa.Wali kelas XI IPS	Tidak	honor
	Fitra Sari	BK	Pembina UKS/ PMR	Tidak	honor
	M. Nazili Sag	Sejarah	Wali kelas X IPS 1	Ya	Tidak
	Lia Rahtani, S.Pd	Sejarah indonesia	Wali kelas X IPS 2	Tidak	Ya
	Amir Mahmud, SSos	Bahasa arab		Ya	Honor
	Wulan Widya A, S.Pd	Bahasa inggris		Tidak	Honor
	Samsinar, S.Pd	Bahasa indonesia		Tidak	honor

Sri Sumarni, SH	Sosiologi		Ya	Tidak
Ratumas Eva, S.Pd.I	geografi		Ya	Tidak
Siasma, S.Pd.I	Fikih		Tidak	Honor
Dwi Refrita, S.Pd	Seni budaya		Tidak	Honor
Jayan Anyadi	Penjas		Tidak	Honor
Sofwan, S.Pd	SKI		Tidak	Honor

a.1 Data Tenaga Pendidik di MAN 5 Batanghari

Berdasarkan data pada tabel di atas, terlihat jelas bahwa ada 21 guru dengan beberapa tambahan tanggungjawabnya, ada 6 guru PNS termasuk kepala madrasah, ada dua orang infasing, ada 3 orang sertifikasi termasuk kepala madrasah. dari data ini menunjukkan bahwa ada sedikit kemajuan dari pengembangan karir tenaga pendidik, namun jenjang karir ini terstruktur dari sebuah instansi dengan masa pengabdianya serta berbagai pendukung yang lain, bukan dari program kepala madrasah yang sesuai dengan misinya.

Dari data diatas juga membuat perubahan dalam akreditasi sekolah dari c menjadi B, sedikit perubahan namun membawa manfaat yang besar. karena saat ini para orang tua memasukan anaknya sekolah pasti melihat dari akreditasi dari sebuah lembaga pendidikan.

b. Siswa MAN 5 Batanghari

Siswa merupakan unsur terpenting dalam pengelolaan pendidikan dan pengajaran, karena siswa adalah objek utama dalam proses belajar mengajar. keadaan siswa di MAN 5 batanghari ini sudah memenuhi standar, tidak melebihi standar. ini terbukti dengan tabel berikut ini :

No.	Kelas	Rombel
-----	-------	--------

1.	X IPA	25
2.	X IPS 1	25
3.	X IPS 2	25
4.	XI IPA	34
5.	XI IPS	33
6.	XII IPA	27
7.	XII IPS 1	22
8.	XII IPS 2	22
9.	JUMLAH	213 ORANG

b.1. Tabel Jumlah Siswa

Berdasarkan tabel diatas, maka diketahui bahwa siswa MAN 5 batanghari berjumlah 213 orang siswa. jumlah siswa mengalami peningkatan dari tahun ketahun itu di buktikan semakin tinggi kepercayaan masyarakat untuk menitipkan anaknya untuk sekolah di MAN 5batanghari yang nuansa islaminya terlihat jelas n berguna untuk masyarakat setempat dan didesa masing-masing siswa.

5. Sarana dan Prasarana Man 5 Batanghari.

Sarana dan prasarana merupakan bentuk instrumen belajar yang cukup menentukan dalam keberhasilan pendidikan dan pengajaran karena dia pendukung dari penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran yang harus ada. ketersediaan sarana dan prasarana yang lengkap akan berdampak pada proses balajar mengajar. sebagaimana sekolah sederajat lainnya yang memiliki sejumlah fasilitas yang menunjang poses pembelajaran dan pengajaran.

Keterlibatan komite sekolah sangat berperan penting dalam pengusulan sarana dan prasarana, agar koordinasi antara pihak sekolah dengan pihak lain menjadi tolak ukur dari kebutuhan yang ada di sekolah tersebut. Kepala Madrasah/ Sekolah melibatkan komite sekolah dalam bentuk koordinasi adanya bantuan dari siswa, masyarakat, dan pihak pemerintah serta mengevaluasi pelaksanaan dukungan sarana dan prasarana seperti membuat proposal bantuan belajar siswa dalam hal

laboratorium. Sebab di MAN 5 batanghari ini ada beberapa sarana dan prasarananya belum optimal, masih banyak kekurangannya, seperti perpustakaan yang masih menumpang di kantor majlis guru.

No	Nama ruang	Jumlah	Peralatan		Keterangan
			Lengkap	Tidak lengkap	
	Ruang Kensek	1	Ya		
	Ruang Guru	1	Ya		
	Ruang TU	1	Ya		
	Ruang Kelas	8	Ya		
	Pustaka	1	Ya		
	UKS	1	Ya		
	Wc Guru	1	Ya		
	Wc Siswa	4	Ya		
	Kantin	3	Ya		
	Lapangan	2	Ya		

Tabel 5.1 Tabel Sarana Dan Prasarana MAN 5 Batanghari

Berdasarkan tabel diatas di ketahui bahwa MAN 5 Batanghari memiliki sarana dan prasarana sebagaimana yang di miliki sekolah pada umumnya. namun ada beberapa sarana yang belum dimiliki oleh MAN 5 batanghari, seperti aula dan laboratorium IPA dan Bahasa. Sedangkan mushola dalam proses pembangunan, agar siswa bisa melakukan sholat zhuhur sebagaimana mestinya. karena saat ini para siswa dan guru memanfaatkan satu ruangan kelas untuk sholat berjama'ah, menjelang pembangunan musholah tersebut selesai.

B. Temuan Penelitian

1. Manajemen kepala madrasah dalam Pengembangan Karir Guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau arahan suatu kelompok kerja kerarah organisasi yang nyata. Sebagai mana firman Allah yang berkenaan dengan manajemen sebagai berikut:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٤﴾

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.”⁸⁴ (As Sajdah 32: 5)

Manajemen yang dikutip maysa dari Ricky W Griffin, bahwasanya manajer harus memiliki 4 komponen dalam manajemennya, yaitu:

a. Perencanaan (Planning)

Islam mengajarkan kita tentang perencanaan secara jelas dan terperinci. Al-quran dan sunnah merupakan sumber ilmu dan pedoman bagi kita untuk menindaklanjuti segala permasalahan didalam kehidupan kita. Allah SWT berfirman dalam QS. Al An’am 6: 38.

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَيْرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَّمٌ أَمْثَالُكُمْ مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ ﴿٣٨﴾

“Dan tidak ada seekor burung pun di muka bumi dan burung-burung yang terbang dengan kedua sayapnya, melainkan umat umat (juga) seperti kamu, dan tidak ada sesuatu pun yang kami luputkan di dalam kitab. Kemudian kepada allah swt mereka di kumpulkan.”⁸⁵

Dalam surah yang lain allah jg berfirman dalam QS. Al Hasyr/ 59: 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Hai orang orang yang beriman bertakwa kepada allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah di perbuat untuk hari esok, dan bertakwa-lah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”⁸⁶

Dari kedua ayat tersebut, dapat kita ambil makna yang tersirat, bahwa makhluk hidup memiliki aktivitasnya masing-masing, dan setiap aktivitas tersebut akan dicatat sebagai amal perbuatan, dari hal paling kecil sampai hal yang paling terbesar akan

⁸⁴ Q.S. As- Sajadah/ 32:5.
⁸⁵ QS. Al An’am/ 6: 38
⁸⁶ QS. Al Hasyr/ 59: 18.

tercatat secara rinci dan detail oleh malaikat. Kelak buku amalan tersebut akan menjadi saksi diYaumul Hisab.

Untuk itu perlu adanya perencanaan dalam melakukan suatu aktivitas, karena manusia berbeda dengan makhluk hidup lainnya, manusia memiliki aktivitas yang dinamis, berbeda dengan tumbuhan dan hewan. Karena manusia dibekali oleh akal pikiran, hal ini merupakan faktor yang membedakan manusia dengan makhluk hidup lainnya di dunia. Perencanaan adalah proses penetapan tujuan dan penentuan apa yang harus dikerjakan untuk merealisasikannya. Jadi, yang dimaksud dengan perencanaan (Planning) dalam manajemen adalah menentukan tujuan organisasi dan memutuskan cara yang terbaik untuk mencapainya.

Perencanaan atau Planning merupakan kegiatan yang merupakan kegiatan untuk menentukan apa saja yang akan dilakukan terlebih dahulu, sebelum kita melaksanakannya kemudian. Hal ini berkaitan dengan perencanaan program madrasah yang merupakan inti dari keprofesionalitas kepala madrasah, karena dengan adanya perencanaan, maka kegiatan perencanaan itu akan terlaksana sesuai keinginan. Sehubungan dengan wacana diatas, bapak Jarjani, S.Pd, kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari mengatakan bahwa:

*"...Selama saya menjabat jadi kepala madrasah ini, banyak sudah yang saya benahi, memang madrasah ini baru berkembang, karena untuk memajukan madrasah ini perlu proses yang signifikan, adanya kerjasama yang kuat dengan tenaga pendidik maupun yang lainnya. Sangat sulit menyatukan visi dan misi kita untuk menuju satu harapan n tujuan tersebut."*⁸⁷

Dari temuan diatas, bahwasanya, ada beberapa perencanaan yang sudah dilakukan dalam pengembangan madrasah tersebut. Mulai dari yang tandus n gersang sekolah tersebut menjadi rimbun ditanami beberapa pohon dan diselingi dibawahnya tempat duduk siswa untuk bersantai ketika jam istirahat. Kebijakan yang dilakukan kepala madrasah dalam perencanaannya telah berusaha menciptakan lingkungan yang kondusif. Begitu juga dalam hal pembelajaran beliau ingin suasana belajar yang tenang, harmonis, damai-damai saja. Artinya kepala madrasah ini memikirkan bagaimana caranya agar sekolah ini sesuai apa yang diharapkannya.

⁸⁷ Jarjani (kepmad), Wawancara Dengan Penulis, 9 November 2022,

Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah juga bisa menjadi suatu tradisi disekolah yang mengutamakan agamis dalam bersikap, contohnya, kepala madrasah menerapkan:

“...Setiap pagi ada tradisi menyambut siswa didepan gerbang dengan bersalaman dan mengucapkan salam kepada kepala madrasah dan guru piket pada hari itu, setiap jumat kami selalu membaca yasin sebelum masuk kelas, untuk mengajarkan siswa taushiah dan memimpin yasin, agar berguna di masyarakat, ini merupakan bagian dari perencanaan yang saya buat, alhamdulillah terlaksana sesuai kebijakan yang saya ambil.”⁸⁸

Hasil wawancara diatas maka peneliti temukan bahwa perencanaan yang beliau lakukan dalam hal menciptakan tradisi dan menciptakan lingkungan yang kondusif, merupakan bagian dari perannya sebagai kepala madrasah, yaitu inovasi. Walau pun perubahan itu berdasarkan perencanaan yang beliau buat berdasarkan observasi beliau sebelum menentukan program kerja apa yang harus beliau dahulukan agar tujuannya tercapai.

Didalam melakukan perencanaan tersebut tentu diperlukan strategi yang tepat, agar apa yang menjadi perencanaan tersebut menjadi terwujud. Sejauh ini secara garis besar program kerja kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari yang dilakukan adalah merencanakan:

1. Pengembangan keterampilan siswa dalam bidang keagamaan dan kemasyarakatan, contohnya siswa trampil memimpin yasin, memandikan dan mensholatkan jenazah, tilawah, da'i setiap jum'at dan menjadi khotib jumat.
2. Pengembangan madrasah: menghijaukan lingkungan madrasah, menyatukan semua siswa dari berbagai asal usul, adat istiadat dan kebiasaan.
3. Pengembangan Guru, hal ini berkaitan dengan supervisi yang dilakukan setiap satu semester kepada semua guru bidang studi. tujuannya untuk meningkatkan strategi dan model pembelajaran, agar proses belajar mengajar sesuai harapan.
4. Mengelola Administrasi, mulai dari TU dan staff operator.⁸⁹

Dari program kerja yang sudah direncanakan di atas, kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari terlebih dahulu menjelaskan apa saja yang menjadi program

⁸⁸Wawancara Jarjani.

⁸⁹wawancara jarjani.

kerja di tahun ini, agar para guru dan staf dapat mengetahuinya. Penerapan dari program kerja tersebut bukan tidak mengalami kendala, ada beberapa kendala, berikut wawancara dari salah satu guru buk Sri Sumarni, beliau mengatakan:

...Kendala yang dihadapi kepala madrasah ini adalah sulit untuk menyatukan visi dan rencana yang sudah di buatnya, karena tipikal dari kepala madrasah ini tidak konsisten, toleransinya tinggi dan mudah kasihan, sehingga bertolak belakang dengan aturan yang sudah di buatnya. contoh, siswa yang terlambat datang kesekolah dibiarkan diluar pagar, atau di pulangkan, namun perencanaan kedisiplinan yang di buatnya gugur dengan rasa kasihan, dan menimbang omongan dari orangtua siswa, mengenai madrasah ini, lebih menjaga citra madrasah, sebenarnya kekonsistenan kita dalam penerapan kedisiplinan itulah yang membuat citra madrasah ini tidak dianggap sebelah mata, namun perencanaan tinggal perencanaan, kedisiplinan yang kepala madrasah terapkan menjadi pertanyaan besar bagi kami guru-guru yang mendukung bagian dari program dan perencanaan yang beliau buat.”⁹⁰

Berdasarkan wawancara di atas, ternyata kepala madrasah tidak konsisten dalam aturan dan perencanaan yang dibuatnya. banyak pertimbangan yang dipikirkan, sehingga perencanaan kedisiplinan tadi membingungkan guru untuk ikut andil dalam perencanaan tersebut. poinnya yang terlihat dari bagian perencanaan kepala madrasah ini adalah kedisiplinan dan supervisi, yang tampak dan yang selalu diterapkan. untuk program kerja yang direncanakan secara spesifik tidak diketahui.

b. Pengorganisasian

Madrasah mempunyai sumber daya yang cukup besar, mulai dari sumber daya manusia yang terdiri dari dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan, hingga fisik, mulai dari gedung, serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Kepala Madrasah harus mampu memanfaatkan dan menggunakan sumber daya yang tersedia dengan sebaik baik-baiknya yang menjadi modal awal dalam melakukan pekerjaan.

Dalam Islam, banyak sekali kandungan manfaat serta konsep – konsep dalam berorganisasi, bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh. Salah satu

⁹⁰Sri Sumarni, Wawancara Dengan Penulis 7 November 2022.

surat Madaniyah ini mengupas secara rinci tentang konsep berjamaah didalam Islam. Dalam Al-Qur'an Surat Ash Shaffat 1- 5 Allah swt berfirman:

وَالصَّافَّاتِ صَفًّا ۝ فَالزَّجْرَاتِ زَجْرًا ۝ فَالتَّالِيَاتِ ذِكْرًا ۝ إِنَّ إِلَهَكُمْ لَوَاحِدٌ ۝ رَبُّ الْمَشْرِقِ ۝ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا رَبُّ الْمَشْرِقِ ۝

“...Demi (rombongan) yang bershaf-shafdengansebenar - benarnya. Dan demi (rombongan) yang melarangedangsebenar - benarnya (dariperbuatan - perbuatanmaksiat). Dan demi(rombongan) yang membacakanpelajaran. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. Tuhan langit dan bumi dan apa yang berada di antara keduanya dan Tuhan tempat-tempat terbit matahari.”⁹¹

Darilima poin diatas terdapat konsep yang besar untuk mewujudkan organisasi yang kokoh yaitu:

- a) Kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi,
- b) Soliditas tim,
- c) Ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan,
- d) Konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang,
- e) Memiliki kader yang militant (kader yang solid).

Dalam bahasannya mengenai ayat pengorganisasian kita harus mengetahui penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa adanya pengorganisasian para pelaksana tidak mempunyai pedoman.

Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga - tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Pelaksanaan pengorganisasian dalam pendidikan diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerjasama baik itu dalam hal pendidikan dan juga hal - hal lainnya.

Berdasarkan wawancara dengan AR, yang ditunjuk selaku WAKAKUR mengatakan bahwa:

⁹¹Q.S. Ash Shaffat 1- 5



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis tersebut tanpa mencantumkan sumber atau:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan artikel atau jinjingan dan/atau kumpulan karya tulis lain.
b. Pengutipan tidak boleh menimbulkan kesan bahwa pengutipan menyalahi hak cipta atau merugikan kepentingan publik.
2. Dilarang memperbanyak atau memperjualbelikan karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIU Sumatera Utara.

“.....Kepala selaku manajer di lingkungan sekolah ini dalam program kerjanya dalam pengembangan guru sudah berjalan sesuai dengan proses belajar mengajar, artinya program kerja yang menyangkut kurikulum sudah dilaksanakannya dalam bentuk supervisi yang dilakukan setiap guru mapel, termasuk saya, untuk melihat kelebihan dan kekurangan guru dalam menyampaikan materinya. Sehingga baik secara model n strategi pengajaran dapat meningkat, dan biasanya ada evaluasi yang dilakukan setelah supervisi guru mapel dilakukan.”⁹²

Berdasarkan wawancara di atas, ada bagian dari perencanaan yang sudah terorganisasi dengan jelas, artinya kebijakan atau program supervisi yang kepala madrasah lakukan sudah tepat untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam hal ini adalah guru, yang mempunyai kreativitas dalam menyampaikan materinya. keberhasilan program yang dibuat oleh kepala madrasah tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendaya gunakan sumber daya guru dalam mencapai tujuan.

Kunci dalam mencapai tujuan organisasi adalah kebersamaan, dalam mengupayakan kebersamaan, kepala madrasah telah melaksanakan beberapa hal, yaitu: 1). Melakukan rapat rutin setiap awal tahun ajaran baru bersama wali murid dan membuat kesepakatan dengan wali murid. 2). Melakukan rapat setiap awal semester dan semester 2, untuk mengevaluasi dan menyikapi permasalahan yang ada. 3). Melakukan rapat jika dianggap urgen dan sangat penting. 4). Melakukan tradisi bersalaman dengan guru piket hari itu dan kepala madrasah, ketika memasuki halaman madrasah. 5). Menerapkan pembacaan yasin, tahlil dan doa, setiap hari jum'at yang dipimpin oleh siswa yang sudah dianggap bisa sebelum masuk kelas. 6). Mengupayakan untuk penyelesaian pembangunan musholah, agar terlaksananya sholat zhuhur berjama'ah di madrasah tersebut.

Dalam enam poin diatas, maka dalam pengorganisasian dari sebagian perencanaan yang kepala madrasah miliki sudah berjalan dengan baik. namun ada juga perencanaan atau program yang dibuat kepala madrasah belum tercapai, ini di sebabkan, waktu dan aktifitas keseharian lebih memfokuskan ke kondusifitas proses belajar mengajar. mengajak dan mengatur siswa untuk berbuat baik dan merubah

⁹²Abdul Rasyid, Wawancara Dengan Penulis, 7 November 2022.

tingkahlakunya, agar mempunyai kesadaran yang mendalam dalam diri siswa tentang aturan madrasah dan kebijakan madrasah yang sudah di buat.

Kepala madrasah adalah orang yang memiliki tanggungjawab terhadap sumber daya manusia bawahannya secara contoh, memberikan inspirasi untuk memajukan dan mencapai tujuan yang diinginkan dalam melaksanakan kegiatan - kegiatan dilembaganya. Dalam konteks pengembangan, Kepala Madrasah memiliki peran yang sangat besar dalam tugasnya sebagai manejer untuk mengayomi guru dalam program yang direncanakan oleh madrasah sehingga guru bisa dengan ikhlas dalam melaksanakan tugasnya untuk mengajak siswa dalam mematuhi aturan atau kebijakan yang sudah dibuat, sehingga pengorganisasian ini dapat berjalan sesuai tujuan bersama.

c. Pengarahan

Kemampuan Kepala Madrasah untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. kepala madrasah harus membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. perencanaan yang baik tidak ada gunanya, jika dalam penerapannya tidak dilakukan secara profesional dan sungguh – sungguh.

Menurut Badrudin istilah pengarahannya ini dikenal sebagai penggerak (actuating). Yaitu fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Actuating adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil dari system sebuah perencanaan dan pengorganisasian. Actuating merupakan sebuah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja serta mendayagunakan fasilitas yang ada untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama guna mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien. Menurut G.R.Terry yang dikutip oleh badrudin, mengemukakan pengarahannya adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha pengorganisasian.⁹³

Proses pengarahannya (actuating/ penggerak) adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman, dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi. actuating dalam organisasi juga biasa diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian

⁹³Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, 152.

motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja sungguh- sungguh demi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam Al-Qur'an di jelaskan yang berkaitan dengan penggerak, sebagaimana Allah berfirman dalam surah Ali Imron/ 3: 104 sebagai berikut:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.”⁹⁴

Kemudian didalam Surat Al- Kahfi :18 /2 Allah Swt berfirman:

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

“(sebagai bimbingan yang lurus), untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.”⁹⁵

Dari kedua ayat diatas, ada beberapa poin yaitu pertama, nilai- nilai ilahi tidak boleh di paksakan, tetapi disampaikan secara persuasive dalam bentuk ajakan kebaikan. kedua, melaksanakan ma’ruf dan menghindari mungkar (larangan). Didalam surah al-kahf, yaitu sebagai pembimbing, sebagai peringatan, sebagai pemberi kabar, dan mengatakan suatu kebenaran. artinya sebagai seorang pemimpin yang bertujuan mencapai suatu organisasi yang diharapkan, harus memberikan apresiasi atas keberhasilan dan mengingatkan akan potensi kegagalan, ketika perencanaan yang sudah dibuat tidak terlaksana sesuai harapan.

Didalam actualing ini kita perlu ketahui adalah ada tim penggeraknya yaitu directing, leading dan coordinating, artinya, mengarahkan, memimpin dan mengkoordinasikan. ketiga tim ini satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan, karena memberikan motivasi untuk menggerakkan dan menyadarkan dasar dari suatu pekerjaan yang mereka jalani serta tanggung jawab mereka dalam bekerja sehingga timbul kemauan untuk bekerja dengan baik dan tekun.

⁹⁴Q.S. Ali Imron/3 : 104

⁹⁵Q.S. Al- Kahfi / 18 :2.

Directing adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan bimbingan, saran, perintah dan instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas tersebut dapat terealisasi sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Leading adalah pekerjaan yang dilakukan manajer yang menyebabkan orang lain bertindak. Leading ini terdiri dari 5 kegiatan, yaitu sebagai pengambil keputusan, mengadakan komunikasi, memberikan semangat, inspirasi dan dorongan kepada bawahan. Coordinating, merupakan bagian dari fungsi manajemen untuk mengatur kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, dan kekosongan kegiatan dengan cara menyatukan, menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga tercipta kerja sama yang terarah.

Pada suatu lembaga pendidikan, kepemimpinan efektif hendaknya memberikan arahan kepada usaha dari semua personil dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan, tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi bisa kendur. Ini bisa mengakibatkan situasi orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan pribadi mereka, sedang organisasi sendiri tidak efektif dalam mencapai tujuan individual.

Oleh karena itu, actuating sebagai salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian dengan cara menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja serta mendaya gunakan fasilitas yang ada untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaan manajemen pendidikan perlu diimplementasikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Disinilah peran manajer atau kepala sekolah sangat jelas dalam melaksanakan fungsinya, yakni selalu memberikan bimbingan, arahan, koreksi serta memberikan kesempatan kepada semua unsur yang masuk didalamnya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Pola hubungan semacam ini tentunya sangat baik, Akan tetapi adanya sisi negatifnya juga sangat besar mendahului segala sesuatu diselesaikan dengan cara kekeluargaan tidak secara prosedural. Dibutuhkan kemampuan kepala madrasah menggerakkan semua guru dan staf karyawan untuk menyelesaikan tugas – tugas pendidikan terutama dalam pengembangan karir, yang dapat menggerakkan guru sesuai kompetensinya dan memberi motivasi kepada guru dengan sebuah keyakinan.

Menurut NS, salah satu guru mengatakan, “.... Kepala Madrasah Aliyah Negeri 5 batanghari ini, kalau soal pengarahan belum begitu optimal sesuai dengan program

kerjanya, karena banyak toleransi dalam mengambil kebijakan dan kurang ketegasan dalam suatu tindakan. sehingga untuk mengkonduksikan madrasah ini tergantung kepada kepala madrasah.”⁹⁶ artinya guru hanya bisa memproses namun keputusan tetap kepala yang memutuskan, namun terkadang keputusan itu tidak sesuai harapan para guru, malah sebaliknya.

Secara pengamatan peneliti, bahwa kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini memberikan arahan tertentu, program kerja yang beliau buat adalah salah satunya menertibkan siswa sesuai kedisiplinannya, kepada tenaga pendidiknya, beliau juga selalu mengingatkan apa – apa yang harus di lakukan sesuai kewajibannya sebagai tenaga pendidik.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu guru, WW mengatakan bahwa, “Directing yang dilakukan kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini, sudah sesuai dengan program kerjanya, Cuma yang perlu digaris bawahi, bahwasanya, kepala sekolah ini kurang bisa memilah dan memilih mana yang harus didahulukan dan mana yang harusnya bisa di belakangan. Agar tujuan proses pembelajaran yang kita inginkan tercapai dengan baik. Contohnya, kepala sering jalan keliling madrasah ini untuk memantau kelas yang tidak ada gurunya agar kondusif, namun ketika beliau menerapkannya tidak di komunikasikan dulu dengan guru piket atau guru yang lain, yang mungkin punya waktu jeda untuk masuk kelas. Keputusan yang diambil terkadang tidak menjadikan solusi bagi kami sebagai tenaga pendidik.”⁹⁷

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa, perencanaan yang dibuat melalui program kerja dan di organisasikan ke guru kemudian mengarahkan guru agar bergerak untuk bertindak dalam proses perencanaan pengajaran. namun disisi lain, pengarahan yang dilakukan kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini tidak bisa dijadikan acuan atau pedoman bagi guru, karena terlalu banyak hal yang tidak sesuai dengan keinginan para tenaga pendidik. sebagai mana salah satu bagian fungsi dari directing ini adalah koordinasi, artinya segala sesuatu permasalahan yang di hadapi madrasah, harus di komunikasikan dengan guru, agar kerja sama yang terjalin dapat berjalan sesuai keinginan bersama dengan tujuan bersama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua guru diatas, guru tersebut WW mengatakan,”... banyak sekali potensi yang sebenarnya bisa di gali oleh kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini, baik dari siswa maupun guru- gurunya.

⁹⁶Nani Susrianti, Wawancara Dengan Penulis, 7 November 2022.

⁹⁷Wulan W, Wawancara Dengan Penulis, 5 November 2022.

adanya motivasi yang diberikan dan solusi yang kami inginkan untuk menjadikan beliau itu panutan bagi kami para guru, namun itu terkadang tidak sesuai harapan. hampir 8 tahun beliau menjabat namun aliyah ini tidak ada kemajuannya. kami guru ini perlu informasi yang sekira bisa membantu kami ketaraf hidup yang mungkin layak melalui karir kami di madrasah ini.”

Sebagai leading seharusnya kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini lebih sukses dalam membina bagian ekstrakurikulernya, namun di bagian akademiknya lebih terfokus ke jenjang fungsional dan strukuralnya. oleh karena itu ketika suatu perencanaan di buat untuk di organisasikan dan di beri arahan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan cara di control atau di awasi sehingga mendapatkan evaluasi untuk program kerja yang terlaksana dan yang belum terlaksana.

d. Pengawasan

Kepala Madrasah harus mampu melakukan tugas pengawasan dan pengendalian. pengawasan ini meliputi supervisi manajemen dan supervisi pengajaran. supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan. sedangkan supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas- tugas serta kemampuan guru sebagai tenaga pendidik.

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Adanya pengawasan agar menjamin terlaksananya sebuah kegiatan dengan konsisten, sehingga tujuan dari kegiatan tersebut dapat tercapai dengan baik. Pengawasan dalam islam mempunyai karakteristik antara lain: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia.

Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Disisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman. sebagaimana Allah SWT mengawasi manusia 24 jam, bahkan stiap menit dan detik kita dalam pengawasannya. Allah SWT berfirman sebagai berikut:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا
 خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يَنْبِئُهُمْ بِمَا
 عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

“Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.”⁹⁸

Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka menjamin terlaksananya kegiatan dengan konsisten. Dalam konsep pendidikan Islam, pengawasan dilakukan baik secara material maupun spiritual, artinya pengawasan tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat materil saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep sekuler yang hanya melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibatkan Allah SWT sebagai pengawas utama.

Banyak ayat dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang pentingnya manajemen. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat didalam alQur’an, surat As-Shoff ayat 3: “Amat besar kebencian disisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.” Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Selain ayat tersebut, terdapat beberapa ayat yang menjelaskan tentang pengawasan antara lain dalam Surat Al-Sajadah, ayat 5 berikut :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

“Dia mengatur urusan dari langit kebumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.”⁹⁹

Kandungan ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini, merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai

⁹⁸

⁹⁹Q.S. Al-Sajadah/ 32: 5

khalifah dibumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik – baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sejalan dengan kandungan ayat tersebut, manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Fungsi manajemen adalah merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Berkaitan dengan ayat di atas, Allah Swt memberi arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari. Sebagaimana firman ALLAH dalam Surah Al-Hasyr: 18 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾
“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”¹⁰⁰

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar –mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik. Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat. Inilah yang dimaksud dengan tausiyah, dan bukan untuk menjatuhkan.

Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengkoreksi kerja bawahan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dan rencana yang didesain sedang dilaksanakan. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu: 1). Ketaqwaan individu, bahwa seluruh personel perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi manusia yang bertaqwa; 2). pengawasan anggota, dalam suasana organisasi yang mencerminkan sebuah team maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawasan dari personelnnya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan;

¹⁰⁰ Q.S Al-Hasyr/ 59:18.

3).Penerapan/supremasiaturan,organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan dan tidak bertentangan dengan ketentuan.

Berdasarkan observasi peneliti menemukan bahwa pengawasan terhadap siswa ini dilakukan kepala madrasah, guru– guru, wali kelas dan seluruh warga sekolah. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan sekali–kali berkeliling ke area sekolah mau pun kelas untuk mengontrol proses pembelajaran yang baik di lingkungan sekolah tersebut. Berdasarkan wawancara dengan salah satu guru NH, Mengatakan bahwa: “.....Kepala Madrasah telah mengawasi dan mengevaluasi semua kegiatan proses pembelajaran oleh guru melalui supervisi yang dilakukan sesuai jadwal yang dibuat oleh kepala madrasah. Pengawasan dilakukan terhadap aktivitas proses pembelajaran setiap guru.”¹⁰¹

Pembentuk tradisi yang dilakukan kepala madrasah setiap pagi sebelum masuk kelas, juga tak luput dari pengawasan beliau selaku kepala madrasah. jadi dalam hal pengawasan kepala madrasah selalu turut andil dan mengawasi program kerja yang sudah di buat oleh kepala sekolah.

Melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan sampai ke pengawasan secara keseluruhan berjalan dengan baik dan lancar, untuk mengkonduksifkan siswa dalam proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Peneliti melihat melalui observasi kebijakan yang kepala madrasah ambil untuk membentuk prilaku siswa dan kerjasama guru dalam menjalankan programnya sudah terlaksana, namun dalam perannya sebagai kepala madrasah dalam pengembangan karir guru, belum begitu optimal.

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin sangat berpengaruh dalam pengembangan karir guru terutama dalam hal pengembangan karir profesionalnya. Sebagai mana yang di kemukakan oleh Menurut Robert N Luissier bahwa Pengembangan karir adalah proses mendapatkan keterampilan, pengalaman, dan pendidikan untuk mencapai tujuan karir.

Karir ini memerlukan motivasi dari berbagai aspek, salah satunya kepala madrasah selaku pimpinan. namun dalam penemuannya tidaklah sama apa yang kita harapkan. Oleh karena itu madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini, untuk skill pengetahuan gurunya sebatas pengalaman yang dia dapatkan sesuai observasi pembelajaran yang dilakukan dengan strategi masing-masing guru. model

¹⁰¹Nani Hartati, Wawancara Dengan Penulis, 7 November 2022.

pengajaran yang peneliti lihat dari observasi hanyalah bentuk dari ceramah, tidak ada kemajuan dari proses pembelajaran apalagi pengembangan ilmu yang lain.

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 5 ini lebih memfokuskan infrastruktur ketimbang pengembangan gurunya padahal sesuai pengamatan peneliti, guru yang ada di MAN 5 batanghari ini, cukup mumpuni dalam bidangnya masing-masing, namun tidak adanya motivasi kepada guru untuk pengembangan karirnya sebagai guru yang profesional.

Berdasarkan wawancara, SS mengatakan bahwa, "... kepala madrasah ini sudah hampir 8 tahun menjabat jadi kepala sekolah, namun untuk pengembangan karir guru memang tidak ada dalam program kerja beliau, yang beliau prioritaskan dalam pengembangannya adalah sarana dan prasarana, membenahi sekolah. Kalau menurut saya kepala madrasah lebih mengembangkan madrasah bukan memajukan madrasah, karena syarat utama untuk memajukan madrasah itu harus mempunyai guru yang berkualitas, berkualitasnya guru ini akan sangat berpengaruh dalam memajukan madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini."..... kami yang sertifikasi saja hanya menunggu info dari pusat, kami tidak pernah mendengar bahwa kepala madrasah mengurus untuk sertifikasi kami, jadi sertifikasi yang kami para guru dapatkan itu, melalui jalur fungsional bukan atas rekomendasi beliau ke kemenag kabupaten atau kanwil."¹⁰²

Dapat kita tarik kesimpulan bahwasanya kepala madrasah ini lebih terstruktural dan fungsional sesuai jenjang atau jabatan yang di dapat. peran kepala madrasah diatas sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovasi dan motivasi sudah terlaksanakan sesuai fungsinya. ini terbukti ketika kepala madrasah menjadi edukasi terhadap guru-guru melalui tata kelola yang di bentuknya melalui siswa, ada beberapa program pembinaan yang dilakukan kepala sekolah melalui supervisi pengajaran dan supervisi lapangan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah mengatakan "...saya selalu mengingatkan guru untuk membantu saya dalam membina perilaku siswa, dan menasehati siswa yang melanggar aturan, saya juga menegur guru yang kadang telambat datang dan telambat masuk kelas, agar siswa tidak berkeliaran diluar."¹⁰³ Kepala Madrasah sebagai manajer, artinya beliau menerapkan disiplin yang beliau buat dan berjalan sesuai aturan yang berlaku. ini juga disampaikan oleh

¹⁰²Wawancara Sri Sumarni.

¹⁰³wawancara jarjani,

WAKAKUR, AR mengatakan, “....kepala madrasah sudah menerapkan disiplin untuk membentuk siswa yang sesuai dengan misinya “ berilmu dan berakhlakul karimah”, beliau memang menginginkan siswa nya berilmu terutama dalam hal agama, itu tercantum dalam program kerjanya.”¹⁰⁴ Sebagai Administrator, beliau mulai memperbaiki administrasi yang yang tidak tersusun dengan rapi selama ini, administrasi ini mulai dari kaur TU, operator dan bagian surat menyurat. Hal ini sesuai wawancara dengan Neliyana, beliau mengatakan “... Dulu kami ne ado bagian bagiaannya, namun setelah beberapa orang keluar dari madrasah ne jadi semuanya kacau, ne mulai dibenah lagi setelah masuk tenaga bagian administrasi, untuk bagian surat menyurat, kalau dulu berfokus disayo semua, sehingga keteteran kerjoan tu, sekarang sudah aman, kami sudah ado yang bagian rekapan surat menyurat, operatornya, bagian Plt. TU nyo, jadi sesuai tufoksinyo masing- masing.”

105

Kepala Madrasah sebagai supervisor, menurut Resti, “..... kepala madrasah ini untuk supervisinya berjalan sesuai jadwal yang sudah di buatnya. Kemudian kebiasaannya setelah supervisi biasanya kita di panggil keruangan beliau untuk di berikan evaluasi dan saran penyajian pengajaran. Namun terkadang ada kendala di media pengajaran yang kurang mendukung kami guru untuk menyajikan materi yang mudah difahami oleh siswa.” ¹⁰⁶

Dalam supervisi pengajaran yang diungkapkan oleh maisyarah, adalah bantuan yang diberikan kepada guru untuk mengembangkan kemampuannya dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajar di kelas. Artinya seorang guru harus bisa menyediakan media atau model pembelajaran yang efektif dan efisien. salah satu model supervisi pengajaran adalah supervisi kolegial, artinya guru yang memiliki kemampuan yang lebih menjadi supervisor guru yang lainnya. Supervisi ini menjadi alternatif pelaksana supervisi pengajaran. namun ada beberapa model supervisi yang kita temukan, yaitu individual-formal (supervisi klinis), kelompok-formal (lesson study), individual-informal (percakapan pribadi) dan berupa kelompok diskusi.

Berdasarkan wawancara diatas, maka kepala madrasah melakukan supervisi dengan jadwal yang sudah ditentukan, pengayaan yang diberikan kepada guru

¹⁰⁴wawancara absul rasyid

¹⁰⁵ Neliyana, Wawancara Dengan Penulis, 7november 2022.

¹⁰⁶Resti, Wawancara Dengan Penulis, 7 November 2022.

sebagai pertimbangan pengajaran dalam strategi atau menggunakan media yang ada. Sebagai leader atau pemimpin, kepala madrasah harus mempunyai ciri khas yang bisa menjadi contoh bagi bawahannya. pemimpin yang di lakukan oleh kepala madrasah aliyah negeri 5 batang hari ini, cukup baik, karena kebijakan yang beliau ambil terkadang menjadi problem pada bawahannya, penerpan yang selama ini beliau lakukan menjadi tanda tanya bagi para guru dan WAKA yang membantu terlaksananya program dari kepala madrasah.

Menurut NS, “.....Kepemimpinan beliau dalam mengkondusifkan sekolah pada proses belajar mengajar sudah cukup baik, namun untuk hal yang lainnya belum bisa dikatakan pemimpin, karna yang saya ketahui pemimpin itu harus bijaksana dalam memutuskan persoalan yang ada di madrasah ini, karna pemimpin itu harus tegas dan aturan yang dibuatnya harus sesuai dengan penerapannya. kadang beliau terkesan plinplan dalam menegakkan kedisiplinan, toleransi yang tinggi yang dimiliki beliau yang menjadi seperti itu, contoh kecil, bagi siswa yang datang terlambat harus diluar pagar tidak boleh masuk, bagi siswa yang lebih dari 3x datang terlambat maka di pulangkan, namun penegasan dari ketentuan yang dibuatnya malah sebaliknya, jadi kami guru piket yang kadang menghadapi anak yang terlambat menjadi bingung, untuk memutuskan hukuman atau terapan aturan yang beliau buat.”¹⁰⁷

Berdasarkan wawancara diatas bahwa Kepala Madrasah/ sekolah sebagai Leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. menurut wahjosumijo, mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus Yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan dan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah, serta kemampuan mengambil keputusan.

Sebagai Inovator, kepala madrasah harus bisa membuat perubahan yang signifikan berdasarkan masa jabatannya. perubahan yang beliau buat atas inisiatif sendiri melihat dari situasi dan kondisi, beliau ingin menciptakan madrasah yang bersih yang mempunyai lingkungan yang teduh, yang nyaman bagi siswa. namun

¹⁰⁷Wawancara Nani Susrianti.

perubahan yang beliau lakukan tidak begitu nampak karena kurangnya kerjasama pihak madrasah dengan siswanya, kurangnya kesadaran dan kerjasama yang di bina membuat madrasah ini sulit untuk mandiri, artinya kesadaran atas lingkungan yang bersih itu membuat nyaman dalam proses belajar mengajar.

Sebagai Motivator, kepala madrasah adalah motivator bagi siswa dan para guru serta tenaga administrasi lainnya. motivator ini adalah seseorang yang memberikan motivasi atau dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.

Tugas Kepala Madrasah sebagai motivator adalah membangkitkan dan menumbuhkan motivasi pada diri bawahannya. pada dasarnya semua orang termasuk guru beserta staf lainnya memerlukan motivasi untuk dapat mengembangkan dirinya kearah terpenuhinya kebutuhan diri yang lebih baik. kepala madrasah bertugas menyihir lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman yang sistemik. jika kepala madrasah mampu menjadi motivator maka produktivitas kerja guru dan karyawan di madrasah akan meningkat. keberhasilan kepala madrasah sebagai motivator terlihat pada guru yang bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Hal ini sesuai dengan perbincangan peneliti dengan Ansori mengatakan”.... motivasi yang di bangun kepala madrasah dalam pengembangan siswa sudah berjalan sesuai visi dan misi kepala madrasah, namun untuk motivasi dalam pengembangan gurunya, sedikit kurang berjalan, karena beliau lebih berfokus pada pengembangan madrasah.”¹⁰⁸

Dalam Hal Ini, kepala madrasah berhasil menyihir lingkungan dan suasana kerja yang di harapkan, namun untuk pembangunan prinsip penghargaan dan hukuman yang sistematis belum berjalan sesuai harapan.Oleh karena itu peran kepala madrasah dalam pengembangan madrasah sudah berjalan sesuai harapan, namun untuk perkembangan guru terutama dala karirnya belum begitu nampak. hal ini disebabkan terfokusnya satu tujuan ketimbang kualitas pengajaran.

Pengembangan karir guru di madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini belum optimal, karena kepala madrasah terfokuskan infrastruktur sarana dan prasarana yang di butuhkan madrasah. Padahal untuk pengembangan karir guru sudah bisa di

¹⁰⁸ Ansori, Wawancara Dengan Penulis 7 November 2022.

lakukan sesuai dari rekomendasi beliau selaku kepala madrasah, namun untuk pengembangan karir guru di madrasah aliyah ini bersifat mandiri.

Pengembangan karir secara profesional adalah pengembangan dari kompetensi profesional. secara teorinya, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

Dalam hal ini guru harus memiliki pengetahuan yang luas dengan bidang studi atau subjek matter yang akan diajarkan serta penguasaan didaktik metodik dalam artian memiliki pengetahuan konsep teoritis, mampu memilih model, strategi dan metode yang tepat serta mampu menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran.

Kompetensi Profesional yang harus dikuasai guru atau pendidik adalah :

- a) Menguasai materi, secara struktur, konsep dan pola pikir keilmuan.
- b) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar setiap pelajaran yang diampu.
- c) Mengembangkan materi secara kreatif.
- d) Mengembangkan keprofesionalan

Dari 4 kompetensi yang harus dimiliki diatas, dapat disimpulkan bahwa guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi pengetahuan, sikap, keterampilan baik bersifat pribadi, sosial dan akademik. keahlian khusus yang dimiliki guru juga termasuk kompetensi profesional sehingga kompetensi yang didapatnya menjadikan karir profesional.

Dalam pengembangan karir profesionalnya di butuhkan kompetensi akademik , sosial dan kepribadian sehingga menjadi satu kesatuan yang tidak dapat di pisahkan menjadi pengembangan profesi guru. pengembangan ini lah yang menjadikan guru profesional atau guru yang ahli di bidang keilmuannya.

Karir Profesional adalah penambahan ilmu pengetahuan melalui kegiatan yang diikuti, seperti PPG, MGMP, DIKLAT, SEMINAR, WORKSHOP dan lain-lainnya. Berdasarkan perkembangan yang signifikan terhadap profesionalitas guru , dari akta IV sampai saat ini disesuaikan dengan kebutuhan dan teknologi yang berkembang. untuk menunjang kompetensi profesional guru saat ini ada dua macam yaitu program profesi guru dan sertifikasi guru.

Dalam hal ini berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah mengatakan, "... Dimadrasah ini ada beberapa guru yang sudah serdik dan kemaren ada guru yang mengikuti program profesi guru, karena kesibukan yang tidak bisa di hendelnya, maka guru tersebut mengundurkan diri. jadi kalau kita berbicara pengembangan karir guru secara profesional, artinya sudah sedikit kemajuan walaupun tidak semua, untuk studi berkelanjutan katakanlah yang sudah megister baru 1 orang yaitu buk ferazulainy guru matematika, selebihnya masih seperti biasa strata satu, karena untuk mempromosikan kejenjang atas itu sesuai dengan fungsionalnya." ¹⁰⁹

Dalam wawancara di atas beliau mengatakan untuk pengembangan karir guru memang tidak ada, studi berkelanjutan dilakukan secara mandiri, untuk promosi jenjang itu sesuai aturan fungsionalnya, seperti kenaikan pangkat yang sudah sesuai dengan golongannya. ada guru yang non pns namun sudah sertifikasi, ada guru yang ikut PPG, artinya keprofesionalan guru dalam penugasannya sebagai tenaga pendidik sudah berjalan dengan baik.

Hasil wawancara dengan salah satu guru yang sudah mendapatkan sertifikasi dari pemerintah pusat, SS mengatakan bahwa "...selama saya mengajar di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari, yang masih swasta sampai ke negeri sekarang tidak ada program kepala madrasah dalam hal pengembangan karir yang secara langsung untuk guru, Melainkan didapat dari instansi dengan melihat masa kerja guru tersebut." Nah dari hasil wawancara ini terbukti bahwasanya kepala madrasah/ sekolah memang tidak ada program dalam pengembangan karir guru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru, RE menyatakan bahwa "...kalau program dari sekolah untuk pengembangan karir kami tidak ada, dia lebih mengevaluasi sistem mengajar kami dengan supervisinya, namun untuk pembinaan berkelanjutan dalam hal pengembangan karir kami tidak ada."¹¹⁰ Dari keterangan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk pengembangan karir guru dalam hal ini belum terlaksana dengan baik, hanya sebatas pengarahan dan pengawasan saja.

Secara manajemen kepala madrasah dalam pengembangan karir guru belum terlaksana sesuai yang diharapkan, karena beliau berfokus pada pengembangan infrastruktur madrasah, sarana dan prasarana dan keefektifan suasana belajar

¹⁰⁹Wawancara jarjani.

¹¹⁰ Wawancara Resti.

sehingga mengesampingkan apa yang dibutuhkan guru. sampai hari ini manajemen yang beliau lakukan sesuai dengan tugasnya sebagai kepala madrasah.

Secara tugasnya dalam pasal 3 ayat 1 yang berbunyi bahwa tugas kepala madrasah sebagai manajerial, mengembangkan kewirausahaan dan melakukan supervisi kepada tenaga kependidikan dan guru. di pasal ke 2 yang berbunyi kepala madrasah melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru madrasah. artinya kepala madrasah sebagai manajerial sudah mampu melakukan proses-proses manajemen yang mengacu pada efisiensi dan efektivitas proses kegiatan. dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan untuk madrasah aliyah negri 5 batanghari ini sudah teralisasi sebagai proses mengkondusikan kegiatan belajar mengajar, namun untuk pengembangan karir guru belum terlaksana dengan baik.

2. Faktor Penghambat Dan Pendukung Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru di Madrasah Aliyah Negri 5 Batanghari.

Manajemen yang baik adalah manajemen yang tersusun rapi melalui perencanaan yang dibuatnya. sebagai kepala sekolah n manajer seharusnya mempunyai program kerja yang jelas dan arah dari perencanaan program tersebut terlaksana atau tidak terlaksana. namun peneliti tidak menemukan secara signifikan apa saja program kepala madrasah dalam pengembangan karir guru. salah satu guru FR mengatakan bahwa “....Kepala madrasah kurang memperhatikan kebutuhan dari keahlian guru, pada hal guru itu ada yang mempunyai kemampuan yang lebih, untuk membina para siswa yang berprestasi, namun tidak ada tanggapan apapun,”¹¹¹ artinya salah satu dari faktor penghambat pengembangan karir guru ini karna kurang diperhatikan apa yang menjadi kebutuhan tenaga pendidik.

faktor pendukung dan penghambat pengembangan karir guru di madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini adalah sebagai berikut:

a.Faktor Penghambat

1. Mengurus kenaikan pangkat yang mengharuskan adanya karya ilmiah,
2. Sarana dan prasarana yang kurang memadai baik dari media pembelajaran sampai kebutuhan kelas belajar.

¹¹¹fera zulainy, wawancara dengan penulis, 7 november 2022.

3. Kurangnya motivasi dari kepala madrasah dalam pengembangan profesional guru, lebih fokus ke pengelolaan madrasah.
4. Kepala Madrasah lebih ke jabatan terstruktur saja dalam pengembangan karirnya.
5. Tidak komunikatif dalam berbagai kebijakan yang diambil.

b. Faktor Pendukung

1. Sarana yang memadai,
2. SDM / Pendidikan yang memenuhi kualifikasinya paling kurang S-1
3. Motivasi dari pihak terkait/ pejabat berwenang/ dukungan orangtua/ komite.

Beberapa faktor diatas yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Hasto dan Melian yang dikutip oleh sunyoto, meliputi: hubungan pegawai dan organisasi, personalitas karyawan, faktor-faktor eksternal, politiking dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen. Kedua faktor diatas peneliti bagi menjadi dua faktor internal dan eksternal

Secara Internal, sarana dan prasarana di MAN 5 Batanghari ini memang kurang lengkap namun, bukan berarti menjadi penghambat dalam pengembangan karir guru. Untuk program seperti mgmp, pkb, kurang didukung, karena sering bertabrakan dengan jadwal mengajar, sehingga untuk mengontrol siswa sedikit kewalahan. dengan demikian manajemen controllingnya selalu jalan, namun jika dikaitkan dengan perannya sebagai kepala sekolah / madrasah, menurut peneliti belum optimal, masih banyak kurangnya ketimbang lainnya, karena dari semua peran kepala sekolah / madrasah, yang paling berperan adalah sebagai leader.

Menurut E. Mulyasa, Untuk mewujudkan tujuan karir yang diharapkan maka kepala madrasah harus melaksanakan perannya, yaitu sebagai, edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM). namun hal itu tidak terlaksana secara maksimal. karena beliau lebih banyak turun kelapangan ketimbang duduk dikantor. itulah sebabnya semua program beliau tidak terlaksana. karena kurang percaya dengan bawahan yang menjabat sebagai WAKA beliau. semua kurang koordinasi dengan WAKA, lebih bertindak sendiri ketimbang memfungsikan posisi yang sudah diberikan kepada guru yang bersangkutan.

Kepala Sekolah/ Madrasah juga tidak menerapkan sistem pembinaan yang berkelanjutan kepada guru madrasah aliyah negeri 5 batanghari dalam mengelola

karir. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru, bahwasanya kepala sekolah/ madrasah jarang sekali melakukan pembinaan terhadap guru, hanya di akhir semester jika ada satu keluhan siswa terhadap salah satu guru, maka pembinaan itu dilakukan. Untuk kepengurusan kepangkatan di urus oleh guru yang bersangkutan secara mandiri, beliau hanya memberikan informasi yang didapat dari instansi terkait.

Secara Eksternal, Kepala Sekolah / Madrasah lebih terstruktur saja dalam pengembangan karirnya. artinya jika ada sebuah promosi dan info dari sebuah instansi lembaga di atasnya maka beliau berikan infonya. seperti info kenaikan pangkat yang tadinya 3b ke 3 c, sesuai dengan angka kredit n poinnya harus mencukupi. namun untuk info pengembangan karir guru tersebut yang melakukan studi berkelanjutan hanya berpengaruh pada poin saja, tapi tidak berpengaruh secara signifikan.

Berdasarkan pengamatan peneliti dari kedua faktor di atas, maka peneliti simpulkan, pertama kepala sekolah/ madrasah tidak memasukan program pengembangan karir guru dalam visi dan misi nya. dalam rapat tahunan yang sering di lakukan, kepala sekolah/ madrasah tidak menyinggung soal program pengembangan karir guru dalam memotivasi guru dalam pengembangan kompetensi dan profesi guru tersebut. Begitu juga, dalam perencanaan program kerja kepala madrasah/ sekolah tidak terdapat program untuk membantu guru dalam mengelola karir di madrasah aliyah negeri 5 batanghari.

Penelitian juga menemukan bahwa tidak terdapat program bagi pengembangan kompetensi dan profesi guru. Program yang dicantumkan hanya untuk pengembangan akademik dan prestasi siswa, bukan prestasi guru. Namun program kepala tersebut adalah meningkatkan mutu prestasi akademik dan non akademik, meningkatkan mutu profesionalisme kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, Terlaksananya standar nasional pendidikan, menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif dan religius, meningkatkan mutu sarana dan prasarana madrasah, Mengembangkan kewirausahaan madrasah. Secara pengamatan peneliti, ada beberapa dari program Kepala Sekolah/ Madrasah yang belum terlaksana. Salah satunya sarana dan prasarana dalam media pembelajaran seperti Labor dan Perpustakaan.

3. Upaya yang di lakukan Kepala Madrasah dalam pengembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari

Berdasarkan observasi, upaya yang dilakukan kepala sekolah hampir tidak ada, karena pengembangan karir guru berjalan secara mandiri, tidak ada dorongan atau motivasi untuk menjadikan guru yang dianggap berprestasi untuk diusulkan melanjutkan studinya. Namun peneliti menemukan bahwasanya, ada peningkatan profesional guru pada kepala madrasah terdahulu, dimana guru tersebut hanyalah tamatan D3, diusulkan ke kemag untuk mendapatkan beasiswa melanjutkan studinya ke jenjang S1. Dengan demikian berarti ada kepedulian dari kepala madrasah /sekolah atas bawahannya, yang dianggapnya perlu untuk melanjutkan pendidikannya, agar setara dengan yang lainnya. Berbeda dengan yang sekarang, untuk kepedulian dengan guru sedikit berkurang, malahan untuk penunjang ke profesionalan dari guru tersebut bersifat mandiri, dala artian biaya sendiri.

Kalau upaya dalam kepala madrasah dalam pengembangan karir ini, lebih kepada pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu instansi, tapi tindak lanjut dari pelatihan itu kurang optimal sehingga terkesan biasa saja. Kadang guru itu ada yang minta diperhatikan dalam segi pelatihan yang diikuti, setidaknya timbal balik dari kepala madrasah tersebut dalam pelatihan yang diikuti.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah aliyah negeri 5 batang hari, bahwa beliau menyampaikan upaya yang saat ini dilakukan hanya sebatas pedagogik dan profesional, seperti MGMP, diklat, workshop, webinar yang berhubungan dengan mata pelajaran yang diampunya. Namun untuk ke profesinya beliau lebih menekankan sesuai jalur fungsionalnya saja, kalau struktur seperti beliau yang saat ini kalau pengembangan karirnya paling bisanya naik jadi pengawas. Kemudian Kepala Madrasah/ Sekolah melakukan supervisi satu semester sekali dengan menggunakan observasi kelas, kunjungan kelas dan pembinaan individual. Bukannya supervisi kelas tapi menurut beliau memantau kelengkapan itu juga merupakan supervisi.

C. Analisa Hasil Penelitian

1. Manajemen kepala madrasah dalam Pengembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari

Berdasarkan observasi dan wawancara peneliti dengan guru dan staff lainnya, kepala madrasah hanya mengembangkan karir guru di bidang pedagogi saja sedangkan di profesionalnya bergerak secara mandiri. Oleh sebab itu peneliti menyimpulkan bahwa fungsi dari manajemen kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari belum maksimal.

Dari peran kepala madrasah / sekolahnya pun tidak berjalan sesuai yang dikemukakan oleh E.Mulyasa, bahwa kepala sekolah itu harus memiliki peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator, agar menjadi kepala sekolah yang profesional. Secara edukator kepala madrasah menjadi pendidik, yang harus kita bedakan pendidik siswa dengan pendidik guru. Pendidik guru adalah bagaimana kepala madrasah membina, mengarahkan dan memotivasi guru dalam pengembangan karirnya. Karna menurut beliau pengembangan karir guru itu bersifat mandiri, tidak ada program dari dinas.

Kendala yang dihadapi sehingga pengembangan karir guru belum optimal, pertama, kepala madrasah lebih memfokuskan pada pengelolaan (administrator) madrasah, kedua menekankan pada pengembangan pedagogik. Ketiga, lebih pada kesempurnaan madrasah sesuai aturan yang beliau buat. Tetapi jika kita analisis dari misi madrasah sebenarnya ada poin untuk meningkatkan mutu profesionalism dan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Namun kita di observasi nampak seperti biasa biasanya. Dikatakan ada perubahan tetapi peneliti menilai bukan perubahan melainkan perkembangan. Padahal di peran kepala sekolah itu ada sebagai inovator artinya kepala sekolah dituntut melakukan perubahan yang signifikan, bukan perkembangan. Sejatinya perubahan itulah yang membawa guru dan siswa menjadi berkualitas.

Oleh karena ketiga kendala diatas peneliti menemukan bahwasanya profesionalisme kepala madrasah/ sekolah dalam pengembangan karir guru boleh dikatakan tidak ada. untuk kepengurusan kenaikan pangkat hanya sebatas imbauan dan informasinya pun bersifat struktural. untuk pengembangan karir studi berkelanjutan sifatnya mandiri. untuk promosi pun tidak begitu di urus.

Pengembangan guru itu pada dasarnya yang peneliti ketahui ada dua yaitu pengembangan karir yang meliputi, penugasan, kenaikan pangkat dan promosi, sedangkan pengembangan profesi lebih pada kompetensi guru tersebut. dari kedua pengembangan ini peneliti melihat tidak ada program yang mengarahkan kesana, walaupun ada itu sudah menjadi kegiatan guru dalam mengembangkan kompetensi

mengajar melalui MGMP, pelatihan, KKG, dan lain sebagainya. namun kepala madrasah ini lebih mengkonduksifkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Dalam pengembangan karir guru terdiri dari tiga ranah, yaitu penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Sebagai bagian dari pengembangan karir, kenaikan pangkat merupakan hak guru. Kenaikan pangkat ini dilakukan melalui dua jalur. Pertama, kenaikan pangkat dengan system pengumpulan angka kredit. Kedua, kenaikan pangkat karena prestasi kerja atau dedikasi yang luarbiasa.

1. Penugasan

Guru terdiri dari tiga jenis, yaitu guru kelas, guru mata pelajaran, dan guru bimbingan dan konseling atau konselor. Dalam rangka melaksanakan tugasnya, guru melakukan kegiatan pokok yang mencakup: merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

Merencanakan pembelajaran berkaitan dengan menyusun rencana pelaksana pembelajaran (RPP), membuat silabus, membuat prota dan promes, atau sering disebut dengan perangkat mengajar. Kegiatan penugasan guru dalam rangka pembelajaran dapat dilakukan di satu Madrasah/ Sekolah sebagai satuan administrasi pangkalnya dan dapat juga bersifat lintas Madrasah/ Sekolah. Menteri dapat menetapkan ekuivalensi beban kerja untuk memenuhi ketentuan beban kerja dimaksud, khusus untuk guru-guru yang bertugas pada satuan pendidikan layanan khusus, berkeahlian khusus, atau dibutuhkan atas dasar pertimbangan kepentingan nasional. Agar guru dapat melaksanakan beban kerja yang telah ditetapkan tersebut secara efektif, maka harus dilakukan pengaturan tugas guru berdasarkan jenisnya.

Pengaturan tugas guru tersebut dilakukan dengan melibatkan individu atau institusi dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Penugasan sebagai Guru Kelas/ Mata Pelajaran:
- b. Guru dengan Tugas Tambahan: Sebagai WAKA kurikulum, sebagai WAKA kesiswaan, sebagai WAKA sarpras, wali kelas, sebagai kepala laboratorium dan perpustakaan.

Pada sisi lain, guru memiliki peluang untuk mendapatkan penugasan dalam aneka jenis. Di dalam PP No. 74 Tahun 2008 disebutkan bahwa guru yang diangkat

oleh pemerintah atau pemerintah daerah dapat ditempatkan pada jabatan structural sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penempatan guru pada jabatan structural dimaksud dapat dilakukan setelah yang bersangkutan bertugas sebagai guru paling singkat selama delapan tahun.

Guru yang ditempatkan pada jabatan structural itu dapat ditugaskan kembali sebagai guru dan mendapatkan hak - hak guru sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan. Guru yang ditempatkan pada jabatan structural kehilangan hak nya untuk memperoleh tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus dan maslahat tambahan. Hak-hak guru dimaksud berupa tunjangan profesi dan tunjangan fungsional diberikan sebesar tunjangan profesi dan tunjangan fungsional berdasarkan jenjang jabatan sebelum guru yang bersangkutan ditempatkan pada jabatan struktural.

2. Kenaikan Pangkat

Kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru dalam rangka pengembangan karir merupakan gabungan dari angka kredit unsur utama dan penunjang ditetapkan sesuai dengan Permenneq PAN dan BR Nomor 16 Tahun 2009. Tugas-tugas guru yang dapat dinilai dengan angka kredit untuk keperluan kenaikan pangkat atau jabatan fungsional guru mencakup unsur utama dan unsur penunjang. Unsur utama kegiatan yang dapat dinilai sebagai angka kredit dalam kenaikan pangkat guru terdiri atas:

- a) Pendidikan,
- b) pembelajaran/pembimbingan dan tugas tambahan dan atau tugas lain yang relevan dengan fungsi madrasah/ sekolah
- c) pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mencapai butir-butir tujuan pendidikan tersebut perlu didahului oleh proses pendidikan yang memadai. Agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik, maka semua aspek yang dapat mempengaruhi belajar siswa hendaknya dapat berpengaruh positif bagi diri siswa, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

DiUndang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka semakin kuatlah alasan pemerintah dalam melibatkan masyarakat dalam pengelolaan lembaga pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Keterlibatan masyarakat tersebut mencakup beberapa aspek dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan (UU No. 20 Th. 2003, pasal 8) termasuk berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.

3. Promosi

Kegiatan pengembangan dan pembinaan karir yang kedua adalah promosi. Promosi dimaksud dapat berupa penugasan sebagai guru pembina, guru inti, instruktur, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan sebagainya. Kegiatan promosi ini harus didasari atas pertimbangan prestasi dan dedikasi tertentu yang dimiliki oleh guru. Oleh karena itu sesuai Peraturan Pemerintah No. 74 tentang Guru mengamanatkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesian, guru berhak mendapatkan promosi sesuai dengan tugas dan prestasi kerja. Promosi dimaksud meliputi kenaikan pangkat atau kenaikan jenjang jabatan fungsional.

2. Faktor Penghambat Dan Pendukung Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan bahwa faktor penghambat dari pengembangan karir guru ada dua: yaitu internal dan eksternal. faktor internal nya adalah manajemen yang dilakukan kepala madrasah ini kurang efektif, lebih kepada pengelolaan madrasah, lebih kepada perannya sebagai leader, kurangnya motivasi dari kepala madrasah dalam pengembangan karir, lebih kepada mandiri. Eksternalnya adalah kepala madrasah berperan sebagai pejabat struktural, dimana informasi terkait pengembangan guru itu dari sebuah instansi terkait, sifat nya menunggu informasi.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah beliau mengatakan bahwa, faktor pengembangan karir ini pertama eksternal, kami hanya menunggu info dari instansi terkait jika ada pengembangan tersebut, kedua internal, secara sarana prasarana kami sedikit kekurangan, seperti laboratorium, kami belum punya, jadi anak-anak itu kalau melakukan praktek, masih menggunakan kelas masing-masing, secara bangunan ada beberapa yang belum sempurna untuk di jadikan kelas,

perpustakaan masih menumpang di ruang guru. jadi untuk pengembangan karir gurunya bersifat mandiri dan menggunakan sarana yang ada.

Dari wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat dari pengembangan karir tersebut berhubungan sarana dan prasarana. sarana dan prasarana yang memadai menunjang dari pengembangan profesional guru. sebab, jika di korelasikan sarana tersebut pendukung dari pengembangan karir guru yang profesional, atau yang ahli di bidangnya, seperti kimia, bahasa arab, bahasa inggris, prakarya dan lain-lain, yang menggunakan laboratorium.

3. Upaya yang di lakukan Kepala Madrasah dalam pengembangan karir guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari?

Kepala Madrasah/Sekolah adalah pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan, yang mempunyai peran penting dalam mengembangkan karir guru dalam bidang pedagogik dan profesional nya. Guru bisa di katakan tiang utama keberhasilan pendidikan yang ada di indonesia. Maka dari itu, guru yang berkualitas sangat di butuhkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Namun untuk mendapatkan guru yang berkualitas / profesional untuk mencapai tujuan pendidikan tidak terlepas dari perannya kepala madrasah / sekolah. Oleh karena itu kepala madrasah harus mempunyai kemampuan memberikan, bimbingan, arahan, mengatur, serta memotivasi guru untuk mengembangkan kemampuannya baik dalam hal pedagogik maupun profesional.

Guru di kenal sebagai tenaga pendidik, artinya guru itu adalah profesi. profesi adalah keahlian. Nah dapat disimpulkan bahwa guru profesional adalah guru yang mempunyai keahlian dalam bidangnya. guru yang profesional adalah guru yang mempunyai banyak ilmu dan pengalaman yang mampu merancang, mengelola pembelajaran, mendidik, mengajarkan, membimbing, mengarahkan dan melatih peserta didik dalam memahami suatu pembelajaran. guru profesional adalah guru yang mampu menerapkan hubungan yang berbentuk multidimensional dengan muridnya. Maka, guru yang demikian ini adalah guru yang secara internal memenuhi kriteria administrasi, akademis dan kepribadian.

Untuk menjadi guru profesional diperlukan syarat-syarat umum dan khusus, syarat – syarat ini sebagai berikut :

- a. syarat umum meliputi : sehat jasmani dan rohani, taqwa kepada Allah SWT, berilmu pengetahuan yang luas, berlaku adil, berwibawa, ikhlas, mampu

merencanakan dan melaksanakan evaluasi pendidikan, menguasai bidang yang di tekuni.

b. syarat khusus meliputi : menurut pasal 8 undang-undang RI nomor 14 tahun 2005, menyatakan secara khusus syarat profesionalisme guru adalah memiliki kualifikasi akademik (S1), memiliki 4 kompetensi, sertifikat pendidik, memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Dengan demikian menjadi seorang guru bukanlah pekerjaan yang gampang, tidak cukup dengan modal penguasaan materi melainkan memiliki keterampilan, kemampuan khusus, mencintai pekerjaannya dan menjaga kode etik. ada 3 kemampuan guru dalam mengajar yaitu knowledge , performance, dan produk.

Berdasarkan peran kepala madrasah/ sekolah sebagai manajeryang melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala Madrasah/ Sekolah memfalisitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi (Karir) melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik disekolah dan diluar sekolah.

Dalam hal ini upaya kepala madrasah/ sekolah dalam pengembangan karir guru belum optimal, dikarenakan kepala madrasah / sekolah lebih menitik beratkan perannya sebagai leader. sehingga peran kepala madrasah/ sekolah yang lainnya cenderung mengikuti saja. Padahal sesuai observasi peneliti dan wawancara, peneliti melihat ada sedikit kesenjangan dalam memenejemen madrasah yang sesuai dengan visi dan misinya.

Pada fungsi manajemen actuating (pelaksanaan) tentunya mengarah pada pembinaan. pembinaan ini mengarah kepada tenaga pendidik. pembinaan oleh Kepala Madrasah/ Sekolah sangat menentukan kualitas tenaga pendidiknya dalam pengembangan karir. oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas guru melalui proses pembinaan, mentoring dan pelatihan. guru atau tenaga pendidik merupakan sumber daya manusia yang harus di bina terus menerus.

Nah, salah satu upaya Kepala Madrasah/ Sekolah terhadap pengembangan karir guru di bidang pedagogik dan profesional melalui pembinaan. Pengembangan karir guru pedagogik ini lebih menekankan pada kemampuan tenaga pendidik dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik, mulai dari perencanaan(Rpp, Silabus, Prota, Promes), proses (tehnik, model dan bahkan strategi pembelajaran), sampai penilaian (evaluasi). sedangkan pengembangan karir guru profesional lebih

menekankan pada keahlian tenaga pendidik misalnya peningkatan strata pendidikan, teknologi pendidikan dan pembimbingan (pendamping atau instruktur).

Pembinaan yang dilakukan kepala madrasah/ sekolah merupakan unsur penting dalam upaya pengembangan karir guru, namun di madrasa aliyah negeri 5 ini keliatan seperti standar standar saja. Ada beberapa yang belum terlaksana dari perannya sebagai kepala madrasah, seperti inovator dan motivator, dari manajemennya terutama perencanaan belum tertata sesuai dengan visi dan misinya sebagai manajer. Upaya-upaya yang di lakukan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 5 ini lebih kepada controlling kepada peserta didik. untuk pengembangan karir gurunya lebih pada menunggu jalur dari suatu instansi.

Berdasarkan wawancara dengan kepala, beliau mengatakan bahwa untuk pengembangan karir guru dalam peningkatan strata pendidikan itu lebih kepada mandiri, kalau dari instansi terkait, kita hanya menunggu informasi saja, kalau dalam hal kenaikan pangkat guru, kami pun diingatkan dari instansi jika batas waktu kenaikan pangkatnya sudah bisa di ajukan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk pengembangan karir guru tersebut lebih bersifat mandiri, jika untuk pengembangan profesionalnya, melalui workshop, diklat, mgmp, webinar dan lain-lainnya.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang diungkap pada pembahasan diatas, maka disimpulkan bahwa manajemen kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari belum maksimal, perannya sebagai kepala sekolah belum optimal sehingga untuk pengembangan karir guru pun belum optimal. oleh karena itu dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Sehubungan dengan peran kepala madrasah seperti yang jabarkan oleh e. mulyasa dalam bukunya, yang menitik beratkan peran kepala sekolah adalah edukator, manajer, administrator, supervisi, leader, inovator dan motivator, belum optimal, dikarenakan program dari kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari ini menitik beratkan pada : a. evaluasi diri madrasah. b.

manajerial, lebih fokus di administrator dan supervisi. c. pengembangan madrasah, lebih fokus dalam hal sarpras, kurikulum dan keaktifan guru.

2. Faktor penghambatnya adalah eksternal dan internal. faktor ini menentukan kualitas gurunya, serta peran kepala madrasah sebagai manajer. oleh karena itu faktor internalnya adalah kurangnya sarana dan prasarana yang di miliki oleh sekolah untuk pengembangan pedagogik, sedangkan pengembangan profesional bersifat mandiri. Fokusnya kepala madrasah dalam perannya sebagai manajer, dalam hal ini lebih pada pengelolaan dan supervisi, karna ini juga merupakan program dari kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari. sementara untuk pengembangan karir gurunya lebih kepada mandiri. ketika dilakukan pada sebuah pelatihan kurang adanya perhatian yang khusus dari tindak lanjut pelatihan tersebut. sedangkan faktor eksternalnya melalui sebuah instansi terkait untuk pengembangan karir guru, jika ada peluang maka baru ada informasi untuk tenaga pendidiknya untuk melanjutkan studi kejenjang yang lebih profesi. Agar menambah pengetahuan dan pengalaman kedepannya.
3. Upaya yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari untuk pengembangan karir guru adalah melalui pembinaan dan pengarahan sesuai dengan fungsi manajemen. namun pembinaan dan arahan dalam hal ini lebih kepada tenaga pendidiknya dalam menyelesaikan suatu problem pembelajaran dan proses evaluasi, sebab ada sedikit tuntutan dari evaluasi tersebut sehingga memungkinkan untuk pembinaan dan pengarahan. Namun terkadang pembinaan dan pengarahan ini tidak merta menjadi sebuah evaluasi malahan menjadi suatu problem baru bagi tenaga pendidik yang merasa tidak sesuai.

B. IMPLIKASI

Berdasarkan kesimpulan diatas dapat diketahui implikasi dari manajemen kepala madrasah dalam pengembangan karir guru di madrasah aliyah negeri 5 batanghari sebagai berikut:

1. Peran Kepala Madrasah yang belum optimal, hanya berperan sebagai manajerial dalam hal supervisi dan administrator. Manajerial kepala sekolah adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai manajer pendidikan profesional berupa pengetahuan (knowledge), keterampilan (Skill), dan sikap (attitude) untuk melakukan suatu pekerjaan berkaitan dengan

pengelolaan sumber daya yang ada di sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara profesional serta bertanggung jawab untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

2. Adanya faktor yang menghambat dari perkembangan karir guru ini, baik internal maupun eksternal yang seharusnya bisa dilakukan melalui pembinaan berkala dan adanya evaluasi, sehingga bisa menentukan kualitas tenaga pendidik sesuai dengan keahliannya dan kemampuannya dalam perencanaan pembelajaran.

3. Dari upaya tersebut akan menimbulkan suatu arahan pengembangan karirnya, karena pengembangan karir ini bisa di lihat secara fungsional dan bisa juga distruktural. Jika pengembangan karirnya di fungsional maka harus memiliki kompetensi di bidangnya. Jika pengembangan karirnya secara struktural maka harus mengikuti jenjang struktural dari suatu lembaga yang berwenang. dengan demikian dapat kita arahkan bahwa pengembangan karir secara fungsional merupakan jenjang dari pengembangan pedagogik dan profesional.

C. REKOMENDASI

Berdasarkan temuan dari penelitian ini, maka peneliti merekomendaikan agar dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan dalam berbagai aspek. Agar sekiranya guru tersebut berkompeten dalam bidangnya, maka sebaiknya diberikan motivasi dan arahan untuk lebih berkualitas lagi. dalam pengembangan profesional guru melalui diklat, workshop dan mgmp yang sering dilakukan, sebaiknya di perhatikan dan ada timbal baliknya, agar kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari bisa mempertimbangkan hal apa yang harus di lakukan dalam menjalankan kompetensi pedagogiknya. menjadi kepala madrasah itu tidak mudah, karna berkenaan dengan sumberdaya manusia, dimana karakteristik mereka beragam. namun ada baiknya bisa mempelajari karakteristik setiap tenaga pendidik, agar mampu kita bina menjadi guru yang profesional, bukan sekedar dalam pengetahuannya saja, namun dari atitude dan skillnya. Berkolaborasi dengan tenaga pendidik, untuk mengatasi semua problematika yang dihadapi di madrasah tersebut. bukan yang merasa berkepentingan saja dalam hal mencari solusi suatu permasalahan.

D. PENUTUP

Alhamdulillah wasyukurilah kepada kehadirat ALLAH swt, yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayahnya, kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan penuh kesabaran dan keikhlasan menerima apapun cobaan yang datang menghampiri penulis. selanjutnya penulis juga mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan karya ilmiah ini hanya doalah yang dapat penulis kirimkan, semoga Allah selalu memperpanjang umurnya, diberi kesehatan dan dimudahkan dalam segala urusan. harapan saya sebagai penulis, agar semua pihak dapat memberikan saran dan ide atau gagasan yang baru dalam penulisan tesis ini, karena tesis ini penulis yakini banyak sekali kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. semoga Allah selalu mempermudah jalan kita dan diberi petunjuk serta bimbingan. Amin Yarobbal Alamin

State Islamic University of Sulthnan Thaha Saifuddin Jambi

DAFTAR PUSTAKA

Ahmadi, Rulam. Profesi Keguruan (Konsep Dan Strategi Mengembangkan Karir Guru Dan Profesi). Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2018.

Andang.Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

Crites, J.O.Career.Counseling: Models, Methods Dan Materials.New York: Mc Graw Hill, 1981.

Daryanto dan Tasrial. Pengembangan Karir Profesi Guru. Yogyakarta: Gava Media, 2015.

Denim, Sudarwan. Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. Jakarta: RinekaCipta, 2009.

Departemen Pendidikan Nasional. Panduan Manajemen Sekolah, 2000.

Flippo, Edwin B. Personel Manajemen (Theory Of Manegemen And Organization). Singapore: Singapore National Printer, 1985.

Gary Dessler. Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo, 1997.

Hamalik, Oemar. Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008.

Harsuko, Riniwati. Mendongkrak Motivasi Dan Kinerja: Pendekatan Dan Pemberdayaan SDM. Malang: UB Press 2011.

Haryeti, Yeti, Mumuh Muhsin. Manajemen Sumber Daya Pendidikan. Bandung: Pustaka Setia, 2014.

Helmawati. Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/ Madrasah Melalui Manajerial Skill. Jakarta: RinekaCipta, 2014.

Hindama, Ruhyanani dan Muhammad Fathurohman. Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal. Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2015.

Husein, Latifah. Profesi Keguruan (Menjadi Guru Professional). Yogyakarta: Pustaka Baru Pres, 2017.

J. Moloeng, Lexy. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Rosdakarya, 2010.

Kaswan. Career Development (Pengembangan Karir Untuk Mencapai Kesuksesan Dan Kepuasan). Bandung: Alfa-Beta, 2014.

Kaswan. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta: Graham Ilmu, 2012.

Kosasi, Rafli dan Soetjipto. Profesi Keguruan. Jakarta: RinekaCipta, 2011

Latif, Mukhtar Dkk. Menjadi Pemimpin Yang Inovatif. Jambi: Kelompok Studi Penulisan, 2016.

Maisan. Manajemen Pendidikan. Jakarta: Reference, 2013.

Marmoah, Sri. Profesi Kependidikan. Bandung: Rizqi Press, 2014.

Moehono. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor: Penerbit Ghalai Indonesia, 2009.

Moekijar. Perencanaan Dan Pengembangan Karir Pegawai. Bandung: Mandar Maju, 2007.

Muhammad, Busro. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenada Media Group, 2018.

Muhtar. Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif. Jakarta: Reference, 2013.

Mulyasa E. Menjadi Kepala Madrasah/ Sekolah Professional. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.

Mulyasa E. Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.

Munadi. Program Bimbingan Karir Disekolah. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti Proyek Pendidikan Tenaga Akademik, 1996.

Nata, Abudin. Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia. Jakarta: Kencana, 2012.

Poltak, Lijan Sinambela. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

Saefullah. Manajemen Pendidikan Islam. Bandung: Pustaka Setia, 2014.

Saud, Udin Syaefudin. Pengembangan Profesi Guru. Bandung: Alfabeta, 2009.

Siagian Sondang P. Fungsi-Fungsi Managerial. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Siswanto H. B. Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

Soetjipto. Profesi Keguruan. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.

Sudarmanto. Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

Sugiono. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta, 2008.

Sulistiyani, Rosidah dan Teguh Ambar. Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Public. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.

Surya, Priadi "Aspek Pengembangan Karir Guru Sebagai Wakil/Pembantu Kepala Sekolah (Asisten Principle)." E-Jurnal Pengajar Dan Alumni Sekolah Pasca Sarjana UPJ no. 1, April 10 2008. <https://media.neliti.com/media/publications/114384-ID-aspek-pengembangan-karier-guru-sebagai-w.pdf>

Syamsi Torang. Organisasi Dan Manajemen. Bandung: Alfabeta 2014.

Ulfatin Nurul. Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.

Usman, Husaini. Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Wahjosumidjo. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Raja Grafindo, 2013

Wahjosumidjo. Kepimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Raja Grafindo, 2013.

Wibowo Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers, 2007.

Yamin, Martinis dan Maisah. Standarisasi Kinerja Guru. Jakarta: Gauman Persada, 2010.

Zainal, Aqib. Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan Bagi Guru. Bandung: Yramawidya, 2012.

Zein dan Badudu. Empat Kompetensi Dasar Guru. Bandung: Tridarma Media, 2001.

CURICULUM VITAE



Informasi Pribadi:

Linziyatul Maula dilahirkan di Desa Selat Kecamatan Pemayung, Kabupaten Batanghari pada Tanggal 03 Agustus 1985. Putri kedua dari Bapak Syargawi, M. Ba dan Ibu Kartina. Penulis beralamat di Jl. Kasang Ubi RT. 12/00, Dusun IV Desa Selat Kecamatan Pemayung, Kabupaten Batanghari, Jambi.

Riwayat pendidikan:

Memperoleh gelar sarjana Pendidikan Islam di perguruan tinggi UIN SUNAN KALIJAGA Jogjakarta, pada tahun 2008. Ijazah Madrasah Aliyah Negeri Muara Bulian, Kabupaten Batanghari pada tahun 2003. Ijazah Madrasah Tsanawiyah Negeri Muara Bulian pada tahun 2000, dan memperoleh Ijazah SD Negeri 6/I Ps. Ma Tembesi tahun 1996.

Pengalaman Kerja :

1. Tahun 2009 - 2011 di SMP Satu Atap Desa Tantan
2. Tahun 2011 – 2012 di SMP Muhammadiyah Jambi
3. Tahun 2011 – 2013 di MAN Pemayung
4. Tahun 2016 – 2018 di STIE Syariah Al-Mujaddid Tanjabtim
5. Tahun 2018 – sekarang di STAI/ IAI Nusantara Batanghari

Dokumentasi

wawancara dengan WAKAKUR



Wawancara dengan WAKASARPRAS





@ Hak cipta milik UIN Sutha Jambi

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya tanpa izin
 2. Dilarang memperbanyak atau menyalin sebagian atau seluruhnya

Wawancara dengan WAKASIS (sebelah kiri), guru telama (sebelah kanan) di MAN 5 BATANGHARI.



Wawancara dengan kepala MAN 5 BATANGHARI



Dokumentasi dengan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari



INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA (IPD)

Judul Tesis: MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN KARIR GURU DI MAN 5 BATANGHARI

A. Pedoman Observasi

metode ini penelitian gunakan untuk melihat secara langsung lokasi penelitian yang berhubungan dengan judul yang peneliti ambil, diantaranya:

1. melihat situasi n kondisi tempat peneliti untuk meneliti
2. mengamati atura dan tata tertib di madrasah aliyah negeri 5 batanghari.
3. mengamati n mencari tahu tentang visi dan misi kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari.
4. mengamati program kerja kepala madrasah dalam hal pengembangan karir guru.
5. mengamati peran kepala sekolah sebagai manajerial

B. Pedoman wawancara

1. Wawancara Kepala Sekolah

- a. Apa saja program kerja bapak di madrasah aliyah negeri 5 batanghari?
- b. Apakah bapak punya program dalam hal pengembangan karir guru
- c. Bagaimakah peran bapak dalam manajemen madrasah ini?
- d. Capaian kinerja apakah yang sudah bapak lakukan terhadap tenaga pendidik?
- e. Apa faktor atau kendala dalam pengembangan karir guru?
- f. Upaya apa yang bapak lakukan dalam pengembangan karir guru.

2. Wawancara WAKA

- a. Apakah kepala madrasah mempunyai program pengembangan karir guru?
- b. Bagaimana kepala madrasah memberikan arahan tentang tenaga kependidikan dalam proses visi dan misi yang dibuat kepala madrasah?
- c. Bagaimana arahan kepala madrasah dalam mempromosikan tenaga pendidik dalam pengembangan karir guru?
- d. Apasaja tugas yang diberikan kepala madrasah kepada wakil, untuk membantu pelaksanaan program kepala madrasah.
- e. Apakah pengembangan profesi karir guru sesuai dengan kompetensi yang di miliki setiap guru sesuai?
- f. Bagaimanakah manajemen kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (Guru) dalam pengembangan karir di MAN 5 Batanghari.

3. Wawancara GURU

- a. Apa yang bapak/ ibu ketahui tentang program kerja kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari?
- b. Bagaimana peran kepala madrasah dalam pengembangan karir guru untuk kompetensi pedagogik dan profesional guru?
- c. Kepala Sekolah mempunyai perannya sebagai edukator, manajer, administator, supervisor, leader, innovator dan motivator, apakah berjalan semua perannya?
- d. Apakah upaya yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru
- e. Apakah ada tim evaluasi yang dibuat kepala madrasah untuk mensupervisi tenaga pendidik dalam pengembanga karir guru di MAN 5 Pemayung
- f. apakah di madrasah aliyah negeri ini mempunyai guru yang berprestasi?

g. Kendala apa yang dihadapi kepala madrasah dalam pengembangannya guru.

C. Pedoman Dokumentasi

1. Sejarah Man 5 Batanghari
2. Letak Geografis Man 5 Batanghari
3. Struktur Organisasi Man 5 Batanghari
4. Keadaan Guru dan Siswa Man 5 Batanghari
5. Keadaan Sarana dan Prasarana Man 5 Batanghari.