

Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Tenaga Pendidik Di MTs Mamba'ul Ma'arif Banjarwati Paciran Lamongan

Rafi¹

¹ Universitas Sunan Drajat Lamongan

E-mail: rafi@gmail.com¹

Received : 20-04-2024

Revised : 11-06-2024

Accepted : 16-10-2024

Article Info:

Keywords:

Curriculum Management, Combination of Soft Skills and Hard Skills

Abstract: The importance of education in the progress of the nation lies in graduates. So, to produce quality human resources refers to the management of the educational curriculum. In this context, the latest education phenomenon shows the problem of the competitiveness of human resources that is quite worrying is that the unemployment rate is still quite high. When educational institutions produce graduates who are unemployed, then the level of education can be said to be less relevant to the needs of society. Therefore, it is important to make the madrasah curriculum by adjusting student development to environmental developments, so as to optimize graduates at the institution.

Kata Kunci:

Manajerial Kepala Madrasah, Pengembangan Kompetensi Tenaga Pendidik

Abstrak: Untuk mencapai tujuan pendidikan seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memiliki keterampilan untuk dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya, manajer memerlukan berbagai kompetensi dan keterampilan dasar, yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan manajemen, keterampilan kerja kolaboratif (*interpersonal skills*) dan implementasi *Technical skills* (keterampilan teknis). Selain menjadi pemimpin, tentunya ia juga bisa menjadi mitra tenaga pendidik dalam mengajar dan mendidik masyarakat. Tentunya setiap pemimpin memiliki cara dan sarana tersendiri dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

PENDAHULUAN

Untuk mencapai tujuan pendidikan seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memiliki keterampilan untuk dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya, manajer memerlukan berbagai kompetensi dan keterampilan dasar, yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan manajemen, keterampilan kerja kolaboratif (*interpersonal skills*) dan implementasi *Technical skills* (keterampilan teknis). Selain menjadi pemimpin, tentunya ia juga bisa menjadi mitra guru dalam mengajar dan mendidik masyarakat. Tentunya setiap pemimpin memiliki cara dan sarana tersendiri dalam

menjalankan tugas dan fungsinya.¹

Pemimpin disuatu madrasah yang akhirnya disebut Kepala Madrasah, dalam konteks tugasnya kepala madrasah sangat berat karena harus mampu berperan ganda. Selain sebagai pemimpin tentunya mampu menjadi mitra kerja guru-guru dalam mengajar dan mendidik para peserta didiknya. Dan tentu setiap pemimpin mempunyai cara dan metode sendiri dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Agar tugasnya mampu dijalankan secara optimal, ia perlu meningkatkan keahliannya, khususnya keahlian manajerial. Banyak di antara pemimpin madrasah atau madrasah yang bekerja tanpa bekal keahlian manajerial. Hal ini tentu menjadi salah satu penyebab kegagalan kinerjanya.

Dampak kegagalan memimpin mengakibatkan statisnya perkembangan lembaga pendidikan bahkan mungkin lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan mengalami kemunduran. Salah satu indikator kegagalan dalam memimpin disebabkan karena banyak pemimpin madrasah-madrasah yang tidak memiliki rencana program kerja dalam periode kepemimpinannya, dia hanya menjalankan rutinitas yang biasa dijalankan dalam kesehariannya. Selain itu, banyak kepala madrasah yang belum menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. Dan yang lebih mengkhawatirkan lagi banyak kepala madrasah yang tidak mampu membangun komunikasi yang efektif dalam lingkungan tugasnya.²

Berdasarkan fakta tersebut, maka perlu dilakukan peningkatan kompetensi kepala madrasah melalui berbagai strategi. Salah satu strateginya adalah dengan menggunakan Forum Kelompok Kerja Utama (KKKS) sebagai sarana wahana belajar bersama (*federated learning*). Kegiatan ini dapat memberikan pemahaman dan motivasi kepada kepala madrasah untuk mengatasi masalah manajemen madrasah dengan menguasai kompetensi manajemen. Jika pemecahan masalah madrasah dibiasakan dengan menggunakan keterampilan manajemen yang dimiliki oleh kepala madrasah, niscaya hal ini akan mempunyai arti tertentu bagi peningkatan mutu madrasah. Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat satuan pendidikan dan harus bertanggung jawab atas berhasil tidaknya madrasah yang dipimpinnya. Oleh karena itu kepala madrasah perlu memiliki berbagai kompetensi yang berkaitan dengan masalah manajemen dan kepemimpinan agar mampu memajukan madrasah secara efektif, efisien, mandiri, efisien dan bertanggung jawab.³

Pada observasi awal, Peneliti mendapatkan informasi dari Bapak Muhammad Na'il Aflah, S. Kel., M. Pd. (Sarjana Kelautan) Selaku kepala MTs. Mamba'ul Ma'aif Banjarwati Paciran Lamongan, beliau mengatakan bahwa seorang pemimpin atau kepala madrasah harus memperhatikan sumber daya yang ada di lembaga, mulai dari kualitas guru, tata usaha dan karyawan lainnya. Sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal.

Implementasi pengembangan tenaga pendidik sudah dilakukan oleh kepala sekolah MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati Paciran Lamongan. Beliau memberikan peran serta adanya persepsi yang sama atas tugas-tugas yang harus diselesaikan. Memberikan kesempatan bagi guru-guru yang layak untuk mengabdikan, berinovasi dalam merencanakan pembelajaran yang aktif dan efektif di kelas dan berkarya untuk mewujudkan siswa yang

¹ Hendro Widodo, "Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah", *NATURALISTIC: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol. 2, No. 1 (2017): 85-93.

² Lisnawati, "Implementasi Managerial Skill Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru", *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 8, No. 3 (2022): 178-183,

³ Yossita Wisman, "Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Di Smp Negeri 1 Palangkaraya", *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, Vol. 13, No. 2 (2022): 25-34.

unggul dan kreatif dalam mengembangkan sekolah yang efektif. Selain itu kepala madrasah juga memberi kesempatan kepada guru-guru dan karyawan untuk meningkatkan tenaga pendidik.

Beliau menuturkan bahwa dalam rangka pengembangan kompetensi tenaga pendidik yang ada dilembaga beliau menerapkan peran yaitu, kepala madrasah sebagai Educator, Manajer, dan Supervisor. Sebagai educator dengan contoh beliau memberikan pelatihan kepada para guru melalui seminar – seminar pendidikan, kewirausahaan dan teknologi yang diadakan setiap tahunnya sehingga guru dapat meningkat keilmuan dan pengetahuannya, beliau juga mensekolahkan lagi para guru ke Universitas Qomaruddin Bungah Gresik untuk jenjang yang lebih tinggi dan juga memberikan hak guru untuk mengikuti sertifikasi guru. Sebagai manajer dengan contoh beliau membuat rencana pendidikan tentang visi, misi dan tujuan sekolah, mengorganisasikan peran para guru yang ditugaskan untuk mengajar dan non-guru yang tidak ditugaskan untuk mengajar untuk diarahkan ke tugas yang telah ditentukan, dan juga beliau memberikan motivasi dan contoh yang baik kepada para guru dan tenaga pendidik yang ada dilembaga mengenai pentingnya sebuah Pendidikan. Sebagai supervisor dengan contoh beliau mengawasi kinerja guru yang ada dilembaga lalu mengevaluasi kekurangan yang ada, agar menimbulkan umpan balik (*Feedback*) untuk kepala madrasah sehingga dapat menjadikan lembaga yang baik lagi untuk kedepannya.⁴

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu analisis yang menggambarkan keadaan atau status fenomena dengan kata-kata atau kalimat, kemudian dipisahkan-pisahkan kategori untuk memperoleh kesimpulan.⁵ Seperti yang dijelaskan oleh Bagdan dan Taylor pendekatan kualitatif ini adalah “Metode yang digunakan untuk menganalisa data dengan mendeskripsikan data melalui bentuk kata-kata digunakan untuk menafsirkan dan menginterpretasikan data dari hasil kata-kata atau lisan atau tertulis dari orang-orang tertentu dan perilaku yang diamati”⁶ Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif yaitu penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.⁷ Lokasi Penelitian ini dilaksanakan di Banjarwati Paciran Lamongan. karna tempatnya yang strategis dan madrasah tersebut memenuhi syarat untuk dilakukan penelitian seperti yang peneliti teliti di tempat. Peneliti mencari data dengan Data Primer⁸ dan Data Sekunder, Teknik Pengumpulan Data menggunakan : *Observasi, Wawancara*,⁹ *Dokumentasi*. Teknik Analisis Data Menurut Miles and Huberman, “Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu, data reduction, data display, dan conclusion drowing/verification”¹⁰ Keabsahan Data dipakai agar memperoleh data yang valid. Untuk menetapkan keabsahan data tersebut diperlukan teknik pemeriksaan. Uji keabsahan data

⁴ Muhammad Na'il Aflah, S. Kel., M. Pd. *Wawancara*, Lamongan, 15 Desember 2022.

⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 3.

⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 23.

⁷ Etta Mamang Sangadji, *Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Andi, 2000), 24.

⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D* (Bandung: Alfabeta, 2009), 225.

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 138.

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 246.

dalam penelitian ini menggunakan uji kreadibilitas, uji kreadibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu, tekniknya dengan pemeriksaan sumber lainnya.¹¹

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Tenaga Pendidik di MTs Mamba'ul Ma'arif Banjarwati Paciran Lamongan

Kompetensi manajerial adalah kemampuan khusus yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Wahjusumidjo, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin/mengarahkan dan mengevaluasi usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada 3 hal penting yang harus diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengembangan kompetensi tenaga pendidik merupakan salah satu fungsi dari manajemen tenaga pendidik yang harus dilakukan oleh kepala madrasah. Malayu Hasibuan mendefinisikan bahwa pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengembangan tenaga pendidik merupakan proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Kemudian, secara mikro dalam arti di lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain), maka tenaga pendidik yang dimaksud adalah tenaga kerja, pegawai, atau karyawan. Dengan kata lain, pengembangan tenaga pendidik adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal.¹²

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi-fungsi manajerial secara detail yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Ernie Trisnawati dan Kurniawan mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.¹³

Perencanaan ialah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.¹⁴ Jadi jika dikaitkan dengan lembaga pendidikan salah satu contoh perencanaan yang dilakukan kepala

¹¹ Lexy J. Moeleng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 178.

¹² Soekidjo Notoatmidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), 2-3.

¹³ Ernie Trisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2010), 96.

¹⁴ Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: Alumni, 1983), 108.

madrasah adalah perencanaan visi, misi, dan tujuan, perencanaan rencana kerja madrasah dan perencanaan evaluasi program. Adapun perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Mamba'ul Ma'arif dalam mengembangkan kompetensi tenaga pendidik adalah dengan membuat jadwal kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun ajaran, yang memfokuskan pada peningkatan kualitas kinerja guru dilembaga dengan diadakannya pelatihan-pelatihan khusus yang nantinya akan mendatangkan praktisi-praktisi pendidikan untuk mengisi materi didalamnya.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi. Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Dalam lembaga pendidikan fungsi organisasi sering dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan menyusun, menetapkan, menggolongkan dan mengatur segala macam kegiatan guru dan staf sesuai fungsi dan porsinya masing-masing dalam organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹⁵

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Mamba'ul Ma'arif sendiri sudah diatur sebagaimana adanya, kepala madrasah menetapkan dan membagi tugas dan wewenang setiap guru dan karyawan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas yang mereka miliki, agar perencanaan yang dibuat bisa berjalan dengan baik dan juga dapat berkembang kompetensi yang dimiliki guru dibidangnya.

Hal diatas sesuai dengan teori yang dikatakan oleh Abd. Wahab dan Umiarso, bahwa menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan, sebab guru yang diberi tugas (*Job*) tidak sesuai dengan keahliannya (*Skill*) akan berakibat pada dekadensi cara kerja dan hasil pekerjaan serta akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka, rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru.¹⁶

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan/mengarahkan adalah aktivitas untuk memberikan dorongan dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Fungsi actuating/pelaksanaan merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi tenaga pendidik di MTs Mamba'ul Ma'arif sudah terlaksana sesuai dengan perencanaan yang dibuat, yang meliputi *upgrading* kualitas guru, workshop atau pelatihan dan juga membiayai bebepa guru untuk sekolah kejenjang S2, bahkan ada beberapa kegiatan yang tidak dijadwalkan akhirnya tetap bisa dilaksanakan, para guru juga sangat antusias ketika dilaksanakan pelatihan. Hal ini sesuai teori yang dikemukakan Agus Tulus, secara teoritis istilah pelatihan (*Training*) berbeda dengan pengertian pengembangan (*Development*). Pelatihan adalah suatu proses Pendidikan jangka pendek untuk

¹⁵ Abdul Gaffar, "Manajemen Dalam Islam (Perspektif Al-Qur'an dan Hadist)", *Jurnal Pendidikan*, Vol.2 No.1, (2006), 40.

¹⁶ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 120.

karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses Pendidikan jangka Panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teroris secara sistematis.¹⁷

Pengembangan tenaga pendidik bertujuan untuk menghasilkan kerangka kerja yang berkaitan secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan, dimana pendidik didorong belajar berkembang. Pengembangan tenaga pendidik adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu tenaga pendidik dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan. Pengembangan tenaga pendidik juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional.

Cara yang dapat ditempuh dalam pengembangan tenaga pendidik pada institusi pendidikan meliputi:¹⁸

1) Pembinaan Akademis

Kegiatan lembaga pendidikan dalam pembinaan akademis terhadap pendidik dilakukan dengan cara penguasaan materi pembelajaran, dan penguasaan keterampilan pedagogik dalam mengelola kegiatan belajar mengajar melalui pelatihan yang relevan, menanamkan budaya berprestasi bagi pendidik, dan menumbuhkan budaya kerja keras, budaya belajar serta budaya membangun diri.

Dalam melakukan pengembangan kompetensi tenaga pendidik Kepala Madrasah MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati memperhatikan hak dan tugas kompetensi tenaga pendidik yang wajib dimiliki, yaitu dengan mengadakan kegiatan pembinaan akademis yang dikemas berupa kegiatan pelatihan dan seminar, kegiatan tersebut berisi mengenai penguasaan guru dalam merencanakan pembelajaran dikelas, memahami peserta didik secara mendalam dan juga mengevaluasi pembelajaran yang diberikan. Dalam pelatihan ini guru dapat diharapkan mampu menerapkan ilmu yang didapat dalam mengaplikasikan pembelajaran didalam kelas.

2) Pemberdayaan Tenaga Kependidikan

Pemberdayaan tenaga kependidikan ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan, keterampilan, dan menumbuhkan sikap yang membangun bagi lembaga pendidikan dalam rangka mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan yakni merumuskan tugas dan tanggung jawab masing-masing staff, melakukan supervisi secara berkala, memberikan tugas tambahan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati dalam memberdayakan tenaga pendidik melakukan beberapa upaya dalam membangun guru yang profesional dibidangnya, yaitu dengan memberikan bekal penguasaan tenaga pendidik terhadap materi, konsep dasar dan pola pikir keilmuan yang dapat mendukung pembelajaran yang dikuasai oleh peserta didik, yaitu dengan cara mengadakan beberapa pelatihan yang berkaitan dengan kompetensi yang wajib dimiliki oleh tenaga pendidik, seperti penguasaan terhadap standar kompetensi, kompetensi dasar mata

¹⁷ Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1996), 88-89.

¹⁸ Elok Puji Lestari Saturi, "Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo", (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Surabaya, 2021), 34-35.

pelajaran yang diampuh, sehingga guru dapat maksimal dalam mengajar mata pelajaran yang dikuasai dikelas.

3) Pembinaan Karir

Pembinaan karir dapat ditempuh dengan cara menciptakan situasi dan kondisi yang mendukung agar dapat mencapai jenjang karir dengan tepat waktu sesuai peraturan yang berlaku. Hal ini dapat berjalan dengan baik karena adanya situasi dan kondisi yang teratur. Upaya yang dilakukan dalam pengembangan karir yakni menanamkan budaya tepat waktu serta menyediakan fasilitas yang mendorong semangat kerja tenaga pendidik dan kependidikan.

Dalam pembinaan karir yang diberikan oleh kepala MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati kepada para tenaga pendidik yaitu dengan memberikan Pendidikan kejenjang lebih tinggi (S2) yang di laksanakan di Universitas Qomaruddin Bungah Gresik, hal ini bertujuan untuk menjaga agar kompetensi keprofesian para tenaga pendidik tetap sesuai dengan ilmu pengetahuan, sosial dan teknologi.

Upaya pembinaan dan pengembangan karir tenaga pendidik di MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati ini sejalan dengan dengan jenjang jabatan fungsional mereka, pengembangan profesi dan karir diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja tenaga pendidik dalam Upaya pelaksanaan proses Pendidikan dan pembelajaran dikelas dan diluar kelas.

4) Promosi dan Mutasi

Selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon tenaga kependidikan tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Untuk memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan bekerja dalam situasi yang berbeda, maka dilakukan mutasi.

Dalam melakukan promosi dan mutasi tenaga pendidik MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati, kepala madrasah memperhatikan dan melihat guru yang cakap dan aktif dalam mengurus dan mengabdikan dilembaga untuk dipromosikan kebagian yang memang perlu untuk diisi oleh guru tersebut, sehingga dapat memberikan kemajuan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan dan visi misinya.

5) Pemberhentian

Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai tenaga kependidikan. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan Dinas Pendidikan dan sekolah kepada tenaga kependidikan, yang dapat di nilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Sebaliknya, dalam melakukan pemberhentian tenaga pendidik di MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati, kepala madrasah tidak secara langsung melepas guru ketika tidak mampu atau tidak maksimal dalam melaksanakan tugasnya dimadrasah, kepala madrasah siap turun tangan dalam rangka membantu guru yang masih belum paham dengan tugasnya, kepala madrasah turut memberikan pengarahan dan pembelajaran terkait tugas guru dilembaga.

6) Penilaian

Sistem penilaian tenaga kependidikan dilakukan secara transparan objektif dan akurat. penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih di fokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.¹⁹

Penilaian yang dilakukan oleh kepala MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati kepada tenaga pendidik yaitu dengan melihat pada kompetensi guru dalam memberikan pembelajaran dikelas, seberapa jauh kecakapan peserta didik dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh guru tersebut, selain itu keaktifan guru dalam hadir dilembaga dan kegiatan sekolah merupakan suatu penilaian yang diberikan kepala madrasah.

7) Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dapat diartikan sebagai salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengawasan/pengendalian merupakan kegiatan menilai sejauh mana perencanaan berjalan dan sejauh mana tujuan telah dicapai.

Dalam evaluasi terdapat sebuah pengawasan atau *Controlling* yang dapat diartikan sebagai perintah atau pengarahan dan sebenarnya, namun karena diterapkan dalam pengertian manajemen, *control* berarti memeriksa kemajuan pelaksanaan apakah sesuai tidak dengan rencana. Jika pencapaian memenuhi apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan, maka yang bersangkutan harus mengoreksinya.²⁰

Kepala Madrasah MTs Mamba'ul Ma'arif melakukan pengawasan dan evaluasi mengenai kegiatan-kegiatan pembelajaran yang ada dimadrasah setiap hari setelah selesai proses kegiatan belajar mengajar, kepala madrasah merapatkan para guru dengan bertatap muka dan juga menggunakan media sosial *whatsapp*. Sedangkan dalam mengevaluasi program atau kegiatan yang dilakukan dalam pengembangan tenaga pendidik, kepala madrasah, kepala madrasah langsung meninjau dan mengawasi pembelajaran yang diberikan oleh guru dikelas, guna melihat sejauh mana kualitas pengajaran yang diberikan guru terhadap siswa setelah diadakannya *upgrade* kualitas guru dan pelatihan

Hal diatas sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyasa, Pengawasan dan pengendalian itu merupakan control agar kegiatan Pendidikan dimadrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan Tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga Pendidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.²¹

2. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung/Solusi Implementasi Manajerial Kepala Madrasah Dalam mengembangkan Kompetensi Tenaga pendidik di MTs Mamba'ul Ma'arif Banjarwati Paciran Lamongan

a. Faktor penghambat

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 151.

²⁰ Ernest Dale, et. al, *Metode-metode Manajemen Modern* (t.t: Andalas Putra, t.t), 10.

²¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK* (Bandung: ROSDA, 2003), 111.

Dalam pengembangan tenaga pendidik tentunya memiliki faktor penghambat atau kendala. Menurut KBBI, faktor merupakan suatu hal (keadaan, peristiwa) yang menyebabkan atau mempengaruhi terjadinya sesuatu. Sedangkan penghambat menurut KBBI adalah seseorang yang menghambat terjadinya sesuatu.²²

Banyak masalah yang tidak bisa terpisahkan dari kehidupan organisasi, masalah-masalah ini meliputi beberapa aspek, seperti mendefinisikan tujuan, menentukan kebijaksanaan, mengembangkan program, memperkerjakan karyawan, melengkapi fasilitas, mencapai hasil dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan yang terpisah, madrasah sebagai organisasi kelembagaan melibatkan begitu banyak individu yang memiliki kecenderungan yang berbeda-beda satu sama lain, baik dari latar belakang sosial, Pendidikan, bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain.²³

Kepala Madrasah MTs Mamba'ul Ma'arif sebagai seorang pemimpin madrasah dalam menjalankan tugas dan program yang dibuat dihadapkan dengan beberapa permasalahan yang menjadi penghambat dalam memanjerial pengembangan kompetensi tenaga pendidik, faktor-faktor ini meliputi beberapa hal, yaitu :

a. Peserta/ Tenaga pendidik

Faktor ini menjadi penghambat kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi tenaga pendidik , dikarenakan masih kurangnya koordinasi dan komunikasi antara guru sehingga menimbulkan *Miss* komunikasi atau kesalahan fahaman, terlaebih lagi ketika ada banyak kegiatan yang akan dilaksanakan, kepala madrasah dituntut untuk selalu memephrhatikan kesiapan para guru untuk menjalankan tugasnya.

Selain masalah itu, ada beberapa guru yang sudah lanjut usia yang belum menguasai teknologi, hal ini menyebabkan keterlambatan guru dalam menerima program yang diberikan kepala madrasah berupa seminar atau pelatihan, karena sudah banyak seminar atau pelatihan yang sekarang yang dilaksanakan melalui *daring/online*. Hal yang sama terjadi pada guru baru yang baru mengajar di madrasah pertama kali, kepala madrasah harus melakukan penyesuaian terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Memang bukan hal yang mudah bagi seorang pemimpin organisasi ununtuk membangun kerja sama yang harmonis dalam organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Pemiimpin organisasi yang dalam hal ini perankan oleh kepala madrasah harus mampu mengelola organisasi dengan baik, lebih-lebih pada aspek pengelolaan personalia sebagai tenaga pendidik yang menjadi motor penggerak suatu organisasi.²⁴

Kepemimpinan seseorang harus mampu menjadi pengayom dan mampu mempengaruhi bawahan dan sekaligus menjadi tauladan dan panutan untuk bekerja lebih baik. Kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai alat, sarana

²² Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Penghambat, Diakses Pada 13 Desember 2022 Melalui <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/penghambat>.

²³ Ahmad Fatah Yasin, *Penegmbangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2011), 13.

²⁴ Ahmad Fatah Yasin, *Penegmbangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2011), 14.

atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.

b. Sarana Prasarana

Faktor sarana dan prasarana ini tergolong penting dalam proses pelaksanaan dan penyelenggaraan aktivitas. Sarana dan prasarana adalah setiap benda atau alat yang dipergunakan untuk memperlancar/mempermudah pekerjaan. Peralatan yang dimiliki disamping harus cukup secara kualitas, juga harus baik dan tepat untuk suatu tujuan. Semakin baik peralatan yang dimiliki semakin memperlancar dan mempermudah mekanisme kerja dan mempercepat penyelesaian kerja. Menurut Nawawi bahwa alat pada dasarnya merupakan sumber kerja material hanya patut dipergunakan apabila mampu meningkatkan hasil yang dicapai dibandingkan dengan cara kerja tanpa mempergunakan alat. Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana.²⁵

Fasilitas yang diberikan MTs Mamba'ul Ma'arif belum bisa dikatakan sempurna untuk menunjang kualitas guru, karena masih banyak alat-alat yang belum bisa dilengkapi seperti laptop untuk guru, ruang rapat internal. Selain itu lingkungan madrasah masih belum kondusif dikarenakan sekarang masih dalam proses pembangunan Gedung madrasah. Hal ini mengganggu kegiatan proses belajar mengajar dan program pengembangan tenaga pendidik lainnya.

Ali menyatakan lingkungan kerja adalah lingkungan tempat dimana pegawai itu bekerja. Lingkungan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik dapat menurunkan kinerja pegawai.²⁶ Mulyanto juga membuktikan dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari lingkungan terhadap kepuasan kerja.²⁷ Hal diatas juga sesuai teori yang dikemukakan Buchari, fasilitas adalah penyediaan perlengkapan-perengkapan fisik untuk memberikan kemudahan kepada penggunaanya, sehingga kebutuhan-kebutuhan dari pengguna fasilitas tersebut dapat terpenuhi.²⁸

b. Faktor Pendukung/Solusi

Peningkatan atau pengembangan tenaga pendidik dalam suatu organisasi khususnya pendidikan, sangat penting dalam rangka mencapai suatu tujuan bersama. Pengembangan tenaga pendidik merupakan bentuk investasi. Oleh karena itu, pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik perlu memperhatikan faktor-faktor baik dalam diri organisasi itu sendiri maupun di luar organisasi yang bersangkutan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Jadi Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan tenaga pendidik dapat dilihat dari aspek internal dan aspek eksternal. Faktor-faktor tersebut turut berperan dalam proses pengembangan tenaga pendidik baik secara makro maupun mikro.²⁹

²⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1984), 25.

²⁶ Muhammad Ali, *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru, 2007).t.t.

²⁷ Agus Mulyanto, *Sistem Informasi dan Konsep Aplikasi* (Bandung: PUSTAKA PELAJAR, 2009), t.t.

²⁸ Alma Buchari, *Kewirausahaan* (Bandung: Bima Cipta,2001), 12.

²⁹ Muhammad Syarif, "Sumber Daya Pendidikan Dan Faktor Yang Mempengaruhinya", *TARBIYATUL-AULAD Jurnal Ilmiah Pendidikan Anak*, Vol.5, No. 01, Januari 2019, 38-39.

Setiap faktor penghambat yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi tenaga pendidik pasti ada solusi dan faktor lain yang menjadi penunjang atau pendukung terlaksananya pengembangan kompetensi tenaga pendidik. Solusi ini berguna untuk meminimalisir kendala atau hambatan yang terjadi, serta dapat juga memaksimalkan tujuan pengembangan tenaga pendidik yang telah ditentukan. Solusi dari hambatan yang ditemui oleh kepala madrasah MTs Mamba'ul Ma'arif dalam mengembangkan kompetensi tenaga pendidik adalah dengan mengagendakan resmi rapat bulanan, dengan tujuan mengevaluasi kekurangan hasil dari kegiatan yang dibuat, sehingga menghasilkan (*feedback*) umpan balik kepada madrasah untuk berjalan lebih baik kedepannya. Bahkan terkadang setiap hari kepala sekolah melakukan evaluasi pembelajaran yang diberikan guru kepada siswa setelah proses kegiatan pembelajaran dengan mengumpulkan para guru dikantor madrasah.

Selain perbedaan latar belakang keahlian para guru menjadi salah satu faktor penghambat, faktor perbedaan latar belakang keahlian guru juga menjadi faktor pendukung pengembangan kompetensi tenaga pendidik di MTs Mamba'ul Ma'arif, karena dengan perbedaan inilah yang menjadi guru bisa belajar ilmu lebih banyak mengenai cara mengelola Pendidikan.

KESIMPULAN

1. Dalam melakukan pengembangan kompetensi tenaga pendidik, Kepala Madrasah MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati memperhatikan hak dan tugas kompetensi pembinaan akademis tenaga pendidik yang wajib dimiliki, yaitu dengan mengadakan kegiatan pembinaan akademis yang dikemas berupa kegiatan pelatihan dan seminar, kegiatan tersebut berisi mengenai penguasaan guru dalam merencanakan pembelajaran dikelas, memahami peserta didik secara mendalam dan juga mengevaluasi pembelajaran yang diberikan.

Kepala MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati dalam memberdayakan tenaga pendidik melakukan beberapa upaya dalam membangun guru yang profesional dibidangnya, yaitu dengan memberikan bekal penguasaan tenaga pendidik terhadap materi, konsep dasar dan pola pikir keilmuan yang dapat mendukung pembelajaran yang dikuasai oleh peserta didik, yaitu dengan cara mengadakan beberapa pelatihan yang berkaitan dengan kompetensi yang wajib dimiliki oleh tenaga pendidik, seperti penguasaan terhadap standar kompetensi, kompetensi dasar mata pelajaran yang diampuh.

Dalam pembinaan karir yang diberikan oleh kepala MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati kepada para tenaga pendidik yaitu dengan memberikan Pendidikan kejenjang lebih tinggi (S2) yang dilaksanakan di Universitas Qomaruddin Bungah Gresik.

Dalam melakukan promosi dan mutasi tenaga pendidik MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati, kepala madrasah memperhatikan dan melihat guru yang cakap dan aktif dalam mengurus dan mengabdikan lembaga untuk dipromosikan kebagian yang memang perlu untuk diisi oleh guru tersebut.

Dalam melakukan pemberhentian tenaga pendidik di MTs. Mamba'ul Ma'arif Banjarwati, kepala madrasah tidak secara langsung melepas guru ketika tidak mampu atau tidak maksimal dalam melaksanakan tugasnya dimadrasah, kepala madrasah siap turun tangan dalam rangka membantu guru yang masih belum paham dengan tugasnya.

2. Faktor penghambat kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi tenaga pendidik, dikarenakan masih kurangnya koordinasi dan komunikasi antara guru

sehingga menimbulkan *Miss* komunikasi atau kesalah fahaman, terlaebih lagi ketika ada banyak kegiatan yang akan dilaksanakan, kepala madrasah dituntut untuk selalu memephrhatikan kesiapan para guru untuk menjalankan tugasnya.

Selain masalah itu, ada beberapa guru yang sudah lanjut usia yang belum menguasai teknologi, hal ini menyebabkan keterlambatan guru dalam menerima program yang diberikan kepala madrasah berupa seminar atau pelatihan, karena sudah banyak seminar atau pelatihan yang sekarang yang dilaksanakan melalui *daring/online*. Hal yang sama terjadi pada guru baru yang baru mengajar di madrasah pertama kali, kepala madrasah harus melakukan penyesuaian terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Fasilitas yang diberikan MTs Mamba'ul Ma'arif belum bisa dikatakan sempurna untuk menunjang kualitas guru, karena masih banyak alat-alat yang belum bisa dilengkapi seperti laptop untuk guru, ruang rapat internal. Selain itu lingkungan madrasah masih belum kondusif dikarenakan sekarang masih dalam proses pembangunan Gedung madrasah. Hal ini menggau kegiatan proses belajar mengajar dan program pengembangan tenaga pendidik lainnya.

Solusi dari hambatan yang ditemui oleh kepala madrasah MTs Mamba'ul Ma'arif dalam mengembangkan kompetensi tenaga pendidik adalah dengan mengagendakan resmi rapat bulanan, dengan tujuan mengevaluasi kekurangan hasil dari kegiatan yang dibuat, sehingga menghasilkan (*feedback*) umpan balik kepada madrasah untuk berjalan lebih baik kedepannya. Bahkan terkadang setiap hari kepala sekolah melakukan evaluasi pembelajaran yang diberikan guru kepada siswa setelah proses kegiatan pembelajaran dengan mengumpulkan para guru dikantor madrasah.

Selain perbedaan latar belakang keahlian para guru menjadi salah satu faktor penghambat, faktor perbedaan latar belakang keahlian guru juga menjadi faktor pendukung pengembangan kompetensi tenaga pendidik di MTs Mamba'ul Ma'arif, karena dengan perbedaan inilah yang menjadikan guru bisa belajar ilmu lebih banyak mengenai cara mengelola Pendidikan.

DAFTAR REFERENSI

- [1] Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.
- [2] Abdul Gaffar, "Manajemen Dalam Islam (Perspektif Al-Qur'an dan Hadist)", *Jurnal Pendidikan*, Vol.2 No.1, 2006.
- [3] Agus Mulyanto, *Sistem Informasi dan Konsep Aplikasi*, Bandung: PUSTAKA PELAJAR, 2009.
- [4] Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1996.
- [5] Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: UIN MALIKI PRESS, 2011.
- [6] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- [7] Ernie Trisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2010.
- [8] Etta Mamang Sangadji, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Andi, 2000.
- [9] Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidik*, Jakarta: Gunung Agung, 1984
- [10] Hendro Widodo, "Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah", *NATURALISTIC : Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol. 2, No. 1 2017.
- [11] Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Penghambat, Diakses Pada 13 Desember 2022 Melalui <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/penghambat>.
- [12] Lexy J.Moeleng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya,

2014.

- [13] Lisnawati, "Implementasi Managerial Skill Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru", *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 8, No. 3 2022.
- [14] Muhammad Ali, *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru, 2007.
- [15] Muhammad Na'il Aflah, S. Kel., M. Pd. *Wawancara*, Lamongan, 15 Desember 2022.
- [16] Muhammad Syarif, "Sumber Daya Pendidikan Dan Faktor Yang Mempengaruhinya", *TARBIYATUL-AULAD Jurnal Ilmiah Pendidikan Anak*, Vol.5, No. 01, Januari 2019.
- [17] Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung: ROSDA, 2003.
- [18] Soekidjo Notoatmidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta, 1998.
- [19] Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*, Bandung: Alfabeta, 2009
- [20] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- [21] Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Alumni, 1983.
- [22] Yossita Wisman, "Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Di Smp Negeri 1 Palangkaraya", *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, Vol. 13, No. 2 2022.