

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI MAN KENDAL**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

FATMA HANI KHULAIDAH

NIM: 1803036025

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Fatma Hani Khulaidah

Nim : 1803036025

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Program Studi : S1

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MAN KENDAL

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 19 Desember 2022

Pembuat Pernyataan



Fatma Hani Khulaidah

1803036025

NOTA PEMBIMBING

NOTA DINAS

Semarang, 19 Desember 2022

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu 'alaikum wr. Wb

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakuka bimbingan, arahan dan koreksinaskah dengan:

Judul : **KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MAN KENDAL**
Nama : Fatma Hani Khulaidah
Nim : 1803036025
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diajukan dalam sidang munaqosyah.

Wassalamu 'alaikum wr.wb

Pembimbing,



Dr. Fahrurrozi, M.Ag.

NIP. 19691114199403 1 003

PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Prof. Hamka Km.2 Semarang 50185 Telepon
024-7601295, Faksimile 024-7615387

PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : **Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Kendal**
Penulis : **Fatma Hani Khulaidah**
NIM : **1803036025**
Jurusan : **Manajemen Pendidikan Islam**

Telah diujikan dalam sidang *munaqasyah* oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelas sarjana dalam Ilmu Pendidikan Islam.

Semarang, 30 Desember 2022

DOSEN PENGUJI

Ketua Sidang

Prof. Dr. H. Mustaqim, M.Pd

NIP. 195904241983031005

Penguji I

Dr. Agus Sutivono, M.Ag

NIP. 197307102005011004



Sekretaris Sidang

Silviatul Hasanah, M.Stat.

NIP. 199408042019032014

Penguji 2

Dr. Fatkuroji, M.Pd

NIP. 197704152007011032

Pembimbing

Dr. Fahrurrozi, M.Ag
NIP. 196911141994031003

ABSTRAK

Judul : **Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Kendal**

Penulis : Fatma Hani Khulaidah

NIM : 1803036025

Kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah merupakan salah satu faktor dalam meningkatnya kinerja guru. Kompetensi manajerial yang dimiliki Kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal. Dalam penelitian kali ini, peneliti mengambil fokus permasalahan yaitu: 1) Bagaimana kompetensi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal?, 2) Implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kendal?.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini yaitu kepala madrasah, waka kurikulum, dan tiga guru MAN Kendal. Kemudian hasil data yang diperoleh di analisis, sehingga menghasilkan kesimpulan. Dalam uji keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, 1) kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal melalui penyusunan perencanaan kinerja guru, mengembangkan kinerja guru, mengelola kinerja guru dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah. 2) implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kendal dari aspek kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

Kata kunci : *Kompetensi Manajerial, Kepala Madrasah, dan Kinerja Guru*

TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987. Penyimpanan penulisan kata sanding [al-] disengaja secara konsisten supaya sesuai teks Arabnya.

ا	a	ط	t
ب	b	ظ	z
ت	t	ع	”
ث	ś	غ	gh
ج	j	ف	f
ح	ḥ	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	z	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ش	sy	ء	“
ص	s	ي	y
ض	ḍ		

Bacaan Mad:

ā = a panjang

ī = i panjang

ū = u panjang

Bacaan Diftong:

au = اُوْ

ai = اَيُّ

iy = اِيُّ

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis harutkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam tak lupa penulis ucapkan kepada junjungan Nabi kita, Nabi Muhammad SAW yang selalu menjadi teladan bagi umatnya

Skripsi ini berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Kendal”, yang disusun guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana strata satu (S-1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak lepas dari Allah SWT yang telah melimpahkan rahmatNya, serta berbagai pihak yang telah membantu, membimbing, serta memberikan dukungan. Maka dari itu peneliti ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Imam Taufiq, M.Ag, selaku Rektor UIN Walisongo Semarang
2. Dr. KH. Ahmad Ismail, M.Ag., M.Hum., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang
3. Dr. Fatkuroji, M.Ag, selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
4. Agus Khunaefi, M.Ag, selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

5. Dr. Fahrurrozi, M.Ag., selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penelitian skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen serta civitas akademik di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, terkhusus kepada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
7. Drs. H. Muh Asnawi, M.Ag., selaku kepala madrasah di MAN Kendal yang telah memberikan kelancaran dalam proses penelitian.
8. Orang tua tercinta Bapak Fatchuri dan Ibu Siti Munjiati yang telah memberikan kasih sayang dan dukungan semangat tanpa henti, sehingga Peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini
9. Teman-teman seperjuangan saya terkhusus kelas MPI A yang selalu membantu saya selama hidup di Semarang
10. Sahabat-sahabat seperjuangan elinda, laila, intami, amini yang menemani dan memberikan semangat selama proses pembuatan skripsi ini
11. Semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan dan kemudahan dan semangat selama proses penyelesaian skripsi ini

Peneliti berdoa semoga semua kebaikan dari semua pihak mendapatkan pahala yang lebih dari Allah SWT. Pada akhirnya, Peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti sendiri serta bagi pembaca pada umumnya.

Semarang, 19 Desember 2022

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Fatma Hani Khulaidah', with a stylized flourish at the end.

Fatma Hani Khulaidah

1803036025

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
PERNYATAAN KEASLIAN	II
NOTA PEMBIMBING	III
PENGESAHAN	IV
ABSTRAK	V
TRANSLITERASI.....	VI
KATA PENGANTAR.....	VII
DAFTAR ISI.....	X
DAFTAR TABEL	XIII
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II	
KOMPETENSI MANAJERIAL DAN KINERJA GURU.....	12
A. Deskripsi Teori.....	12
1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah	12
2. Kinerja Guru.....	30
3. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	43
B. Kajian Pustaka.....	46
C. Kerangka Berpikir	50
BAB III METODE PENELITIAN	53

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	53
B. Tempat dan Waktu Penelitian	54
C. Jenis dan Sumber Data.....	55
D. Fokus Penelitian	55
E. Teknik Pengumpulan Data.....	56
F. Uji Keabsahan Data.....	59
G. Analisis Data	60
BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA	63
A. Deskripsi Data.....	63
1. Deskripsi Umum	63
2. Deskripsi Khusus	70
B. Analisis Data	94
C. Keterbatasan Penulis	99
BAB V PENUTUP	100
A. Kesimpulan	100
B. Saran.....	101
C. Penutup.....	102
DAFTAR PUSTAKA	103
Lampiran 1. Pedoman Wawancara	107
Lampiran 2. Surat Penelitian	110
Lampiran 3. Daftar Guru	111
Lampiran 4. Dokumentasi	116
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	121

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Kualifikasi Guru dan Pegawai Di MAN Kendal

Tabel 4.2 Jumlah Siswa

Table 4.3 Sarana dan Prasarana MAN Kendal

Table 4.4 Instrumen Supervisi RPP

Table 4.5 Instrumen Supervisi Pelaksanaan Pembelajaran

Table 4.6 Instrumen Supervisi Evaluasi Pembelajaran

Table 4.7 Pelatihan Guru

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu pilar terpenting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dalam konteks ini yaitu tenaga kependidikan khususnya guru yang memegang peranan penting dan tidak bisa diabaikan, karena hal tersebut berbagai kebijakan pengembangan dan peningkatan mutu guru harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat bangsa dan negara”. Dalam upaya menghasilkan sekolah yang berkualitas, terdapat beberapa faktor yang terlibat didalamnya, salah satu faktor yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Kedudukan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan figure utama yang bertanggung jawab terhadap lancar atau tidaknya kegiatan proses pembelajaran. Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat mempengaruhi dalam mengkoordinasikan,

menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah.¹

Sekolah merupakan organisasi terdepan pendidikan yang memerlukan perhatian sekaligus perbaikan secara sistematis dan berkesinambungan. Kemajuan sekolah dalam pengembangan program pembelajaran dan organisasi, memerlukan sosok kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang profesional, kompeten dan memiliki integritas. Dalam hal ini, kepala sekolah menjadi penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan pada berbagai jenjang. Menjadi kepala sekolah pada hakikatnya harus memenuhi berbagai syarat yang ditentukan sesuai kompetensi yang dimiliki. Pada Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, seorang kepala sekolah harus memiliki kualifikasi akademik yang memadai, selain itu diperlukan juga seperangkat kompetensi yang melekat dalam dirinya yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.²

Selain peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, guru juga memiliki peranan penting dalam bidang pendidikan. Guru merupakan ujung tombak dalam upaya

¹Ismuha, dkk., “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar”, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, (Vol. 4, No. 1, tahun 2016), hlm. 47.

²Onisimus Amtu, *Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah*, (Bandung: ALFABETA, 2015), hlm. 54-55.

peningkatan kualitas layanan pendidikan, namun kenyataannya kualitas guru di Indonesia masih tergolong relatif rendah. Sebagaimana dipaparkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Mohammad Nuh pada Jumat tanggal 16 Maret 2012 yang mengatakan bahwa nilai rata-rata uji kompetensi awal (UKA) guru di 337 kabupaten/kota dibawah rata-rata nasional 42,25. Terdapat 154 kabupaten/kota saja yang mendapat nilai rata-rata diatas nilai rata-rata nasional. Nilai tertinggi yaitu 97,0 dan nilai terendah 1,0. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan kualitas guru. Provinsi yang mendapat nilai rata-rata tertinggi diperoleh Yogyakarta, DKI Jakarta, Bali, Jawa Timur, dan Jawa Tengah. Sedangkan daerah yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu Maluku, Maluku Utara, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, dan Jambi. Adapun untuk tingkat kabupaten/kota, nilai rata-rata uji kompetensi awal tertinggi di Blitar, Sukabumi, Gresik, Malang, dan Jember. Sedangkan nilai rata-rata terendah di Kepulauan Mentawai, Dogiyai, Barito Utara, Morotai, dan Lampung Barat.³

Rendahnya hasil uji kompetensi guru tersebut merupakan rendahnya kinerja mengajar guru di Indonesia. Hal ini tidak terlepas dari kondisi para guru sebagai salah satu unsur penyelenggara pendidikan. Guru mempunyai peran yang penting dalam upaya peningkatan pencapaian mutu pendidikan, maka

³Kompas.com, “Kompetensi Guru”,
<https://amp.kompas.com/surabaya/read/2012/03/17/03514984/kompetensi-guru-rendah>, diakses 6 Oktober 2022.

diperlukan Penilaian Kinerja Guru (PKG). Penilaian kinerja guru dilaksanakan untuk menjamin proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan. Adanya penilaian kinerja guru untuk menjadikan guru lebih profesional dalam mengajar dan dapat dijadikan sebagai perbaikan mutu pendidikan di Indonesia. Untuk mengetahui kompetensi guru, maka diperlukan adanya Uji Kompetensi Guru (UKG) untuk memperoleh informasi tentang kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dalam proses pembelajaran.⁴

Berdasarkan hasil uji kompetensi guru yang dipaparkan oleh Sekretaris Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Kemendikbudristek Nunuk Suryani dalam forum temu ilmiah Nasional Guru (TING) ke-XIII tahun 2021, dengan melihat hasil UKG yang digelar 2015 lalu mengatakan bahwa kemendikbudristek membagi pengukuran kompetensi guru dalam dua kelompok. Yang pertama, kelompok guru yang sudah sarjana (S1) meliputi kompetensi guru PNS mendapat skor 51,43 poin, guru tetap yayasan mendapat skor 52,82 poin, kemudian guru honorer daerah mendapat skor 48,21 poin, dan guru tidak tetap (GTT) mendapat skor 49,19 poin. Yang kedua, kelompok guru yang belum sarjana meliputi guru PNS mendapat skor 41,45 poin, guru tetap yayasan mendapat skor 46 poin, kemudian guru honorer

⁴Muslimin, “Program Penilaian Kinerja Guru dan Uji Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Guru”. *Education Management and Administration Review*, (Vol. 4, No. 1, tahun 2020), hlm. 198.

daerah mendapat skor 41,92 poin, dan guru tidak tetap (GTT) mendapat skor 42,63 poin. Dengan melihat hasil uji kompetensi guru tersebut, maka kompetensi guru di Indonesia masih tergolong rendah sehingga masih perlu ditingkatkan. Karena rata-rata skor kompetensi guru berada di angka 50,64 poin. Sedangkan pemerintah menargetkan rata-rata nilai diangka 55 poin. Bahkan skor kompetensi guru PNS dibawah guru tetap yayasan yang mengajar di swasta.⁵

Berdasarkan data tersebut kinerja guru di Indonesia masih tergolong rendah. Kinerja guru yang rendah tersebut tentunya memiliki beberapa faktor yang menyebabkan kinerja guru itu masih rendah. Menurut Mulyasa dalam kajiannya mengatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang melemahkan kinerja guru yaitu, (a) rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran, (b) kurangnya kemahiran dalam mengelola kelas, (c) rendahnya kemampuan melaksanakan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas (d) rendahnya motivasi berprestasi yang ditujukan untuk guru, (e) kurangnya disiplin, (f) rendahnya komitmen profesi, (g) serta rendahnya kemampuan manajemen waktu. Dari beberapa indikator tersebut dapat dikatakan bahwa rendahnya kompetensi guru di Indonesia disertai dengan rendahnya manajemen dan

⁵Hilmi Suryani, “Kemendikbudristek Ungkap Rata-Rata Skor Kompetensi Guru 50,64 Poin”, <https://www.jawapos.com/nasional/pendidikan/19/11/2021/kemendikbudristek-ungkap-rata-rata-skor-kompetensi-guru-5064-poin/?amp>, diakses 3 Oktober 2022.

kedisiplinan guru. Sedangkan menurut Musfah (2011) mengatakan bahwa rendahnya kualifikasi pendidikan guru disebabkan beragam faktor. Pertama, rendahnya kesejahteraan guru. Gaji guru hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar sehari-hari, sehingga tidak ada alokasi untuk meningkatkan pendidikan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat sejumlah kendala yang berpengaruh pada kinerja guru di Indonesia, yaitu minimnya perhatian terhadap kesejahteraan guru, rendahnya kualitas dan kompetensi guru, rendahnya komitmen guru dalam mengembangkan kapasitas diri, dan rendahnya motivasi guru.⁶

Sementara Kusnan mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi dalam meningkatnya kinerja guru, selain itu kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam rangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan sekolah yang dipimpinya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan maupun kemampuan konseptual yang memadai kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah dan dapat memacu peningkatan kualitas kinerja guru di sekolah.⁷

⁶Subhan, "Faktor-Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Kinerja Mengajar Guru Bahasa Arab Madrasah Ibtidaiyah di Provinsi Banten", *Disertasi* (Bandung: Progran Studi Pengembangan Kurikulum Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2014), hlm. 13-14.

⁷Kusnan, "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru", <http://jurnaliqro.wordpress.com>, diakses 28 Agustus 2022.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi meningkatnya kinerja guru tidak terlepas dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang dimaksud berasal dari dalam diri guru itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal berasal dari kepemimpinannya dan suatu kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan adanya dua faktor tersebut sangat menentukan bagus atau tidaknya kinerja guru. Untuk itu, kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja guru di sekolah yang dipimpinnya.

Menurut Nur Aedi mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran dalam menentukan proses manajemen sekolah. Berhasil atau tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Sedangkan Arifudin mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertanggung jawab dalam mengelola guru.⁸ Dengan demikian peran kepala sekolah menjadi kunci dari peningkatan atau perkembangan sekolah. Peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran dapat tercapai apabila kepala sekolah mampu mengarahkan guru dalam meningkatkan kinerjanya. Kepala

⁸Rahman Tanjung, dkk., “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar”, *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, (Vol. 4, No. 4, tahun 2021), hlm. 292.

Sekolah sebagai manajer harus mengembangkan para guru dan tenaga kependidikan menjadi tenaga profesional yang berupaya untuk memperbaiki, mengembangkan, dan meningkatkan kompetensi agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kepentingan sekolah.⁹

Selanjutnya penelitian ini dilakukan di Kabupaten Kendal karena hanya terdapat satu Madrasah Aliyah Negeri saja yang ada di Kabupaten Kendal. Selain itu guru di Kabupaten Kendal sudah mencapai Standar Kompetensi Minimum (SKM) yang ditargetkan secara nasional dengan rata-rata 55. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil uji kompetensi guru 2015 di Kabupaten Kendal untuk bidang pedagogik dan profesional adalah 62,98. Jika dilihat lebih rinci lagi hasil ujian kompetensi guru bidang pedagogik yaitu 57,13, sedangkan kompetensi guru bidang profesional mencapai 65,49.¹⁰ Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi pedagogik guru yang berarti cara mengajar guru di Kabupaten Kendal cukup baik. Adapun guru di Kabupaten Kendal tergolong guru yang profesional dalam mengajar.

Madrasah Aliyah Negeri Kendal sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam tingkat menengah atas yang ada di Kabupaten Kendal. Kinerja guru MAN Kendal menuju perubahan yang lebih baik. Berdasarkan wawancara awal kepala madrasah mengatakan

⁹Tabrani Rusyan, *Profesionalisme Kepala Sekolah*, (Jakarta: Pustaka Dinamika, 2013), hlm. 58.

¹⁰Neraca Pendidikan Daerah, "Data UKG", <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>, diakses 30 Agustus 2022.

bahwa kinerja guru di MAN Kendal sudah mencapai standar kompetensi yang harus dimiliki seorang guru. Guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai guru. Selain itu, guru juga memiliki jiwa kedisiplinan terhadap aturan yang ada di madrasah. Meskipun kinerja guru MAN Kendal mengalami perubahan yang lebih baik, akan tetapi masih terdapat masalah-masalah yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu kegiatan pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja guru diadakan setahun sekali dan ketika menyelenggarakan pelatihan lagi jaraknya sangat jauh, sehingga hampir tidak ada kegiatan pelatihan dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan pelatihan yang terbatas, sehingga kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran tidak diperbarui sesuai dengan model pembelajaran yang baru.

Berdasarkan dari penjelasan latar belakang ini diharapkan manajerial kepala madrasah dapat memberikan bimbingan dan arahan kepada guru untuk meningkatkan kinerjanya sehingga mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik yang baik. Dengan demikian, maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Kendal”.

A. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal?
2. Bagaimana implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kendal?

B. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dilakukan untuk mendiskripsikan:

1. Untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal.
2. Untuk mengetahui implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kendal.

C. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan sebagai bahan perbaikan, khususnya ditujukan kepada kepala madrasah mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Demikian juga dapat menjadi referensi atau rujukan yang bermanfaat bagi kemajuan perkembangan ilmu manajemen di masa yang akan datang.

2. Secara praktis
 - a. Bagi Guru.

Para guru diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerjanya dalam rangka mencerdaskan peserta didik di MAN Kendal. Demikian sebagai bahan masukan yang ditujukan kepada guru, untuk lebih meningkatkan kemampuan kinerjanya sehingga dapat bekerja dengan maksimal.

b. Bagi Kepala Madrasah

Sebagai bahan pertimbangan, masukan, dan perbaikan kepala madrasah terhadap kemampuan manajerial dalam meningkatkan kinerja guru. Demikian sebagai gambaran kepala madrasah bagaimana upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal, sehingga kekurangan-kekurangan yang ada dapat diperbaiki lagi.

c. Bagi Kementrian Agama Kabupaten Kendal

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi, pertimbangan dan masukan bagi Kementrian Agama Kabupaten Kendal dalam menjalankan tugasnya.

d. Bagi Peneliti

Dapat dijadikan tambahan ilmu pengetahuan mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal.

BAB II

KOMPETENSI MANAJERIAL DAN KINERJA GURU

A. Deskripsi Teori

1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

a) Pengertian Kompetensi Manajerial

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Menurut Finch & Crunkilton, dikutip Mulyasa (2006), mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan sebagai penunjang keberhasilan. Clary Carr mengatakan bahwa kompetensi adalah kunci utama di dalam kinerja. Seseorang harus dapat melakukan lebih apa yang dipelajari dan dapat melakukannya. Artinya kompetensi lebih ditekankan pada tindakan seseorang dari apa yang telah dipelajari dan apa yang telah diketahui untuk dilakukan dengan baik.¹¹

Kata manajerial pada dasarnya berasal dari kata manajemen yang berarti mengelola, mengatur, membina, dan memimpin, agar tujuan suatu usaha dapat tercapai. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Rohiat

¹¹Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 36.

mendefinisikan bahwa manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah atau organisasi yang meliputi manusia, uang, metode, materil, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses. Stoner (1992), seperti yang dikutip dari Fachruddin mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan organisasi dan untuk menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.¹²

George Terry mendefinisikan “*management is distinct consisting of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objective*” yaitu manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Selain itu, manajemen merupakan suatu seni mengatur, memimpin, membimbing, dan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan.¹³

¹²Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 2.

¹³G. R. Terry, *Principles Of Management*, (Illinois: Richard D. Irwin, 1977), hlm. 4.

Sedangkan menurut James A.F. Stoner “*management as the science and art of planning, organizing, directing, and controlling the use resources to achieve the stated goals*” yaitu manajemen merupakan ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan, sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁴ Dengan hal ini manajemen berarti suatu proses dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengontrol sebuah organisasi dalam rangka memberdayakan semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dari penjelesan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi semua komponen yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kompetensi manajerial merupakan salah satu kompetensi yang dimiliki kepala sekolah dalam menggerakkan semua komponen yang ada di sekolah. Kompetensi manajerial dianggap sebagai kekuatan utama kepala sekolah dalam melaksanakan semua tugas yang dimiliki kepala sekolah. Berhasil atau tidaknya kepala sekolah dalam memimpin sangat ditentukan dengan kemampuan

¹⁴J.A.F. Stoner, *Management*, (New Jersey: Prentice Hall, 1982), hlm. 10.

manajerialnya. Adapun sasaran utama kompetensi manajerial untuk membangkitkan kinerja guru melalui pendidikan dan pelatihan tentang model, bahan ajar, dan metode mengajar yang relevan.¹⁵

Henry Mintzberg mengidentifikasi tentang peranan manajerial sebagai berikut:

1. Peranan yang bersifat interpersonal
 - a. Sebagai pemimpin, manajer berperan sebagai ketua organisasi yang tampil dalam berbagai acara atau kegiatan, misalnya hadir dalam acara pernikahan anggota stafnya, menghadiri upacara pelantikan dan sebagainya.
 - b. Sebagai pemimpin, manajer harus mampu memberikan motivasi dan bimbingan kepada bawahannya, sehingga dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugasnya.
 - c. Sebagai penghubung, manajer harus mengembangkan hubungan kerja sama dengan bawahannya maupun dengan lingkungan kerja diluar satuannya untuk menukar informasi.
2. Peranan yang bersifat informasional.

¹⁵Amin Haris, *The Handbook of Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2020), hlm. 111-112.

- a. Sebagai monitor, manajer harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi seluruh proses kegiatan di satuan kerjanya.
 - b. Sebagai disseminator, manajer harus selalu memberikan informasi kepada bawahan setiap hal yang berkaitan dengan satuan kerjanya. Hal ini menjadi penting agar para bawahan selalu mengikuti setiap program dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya.
 - c. Sebagai juru bicara, semua informasi yang menyangkut satuan kerja disampaikan oleh manajer.
3. Peranan sebagai pengambilan keputusan
- a. Peran sebagai pengusaha, dalam situasi apapun seorang manajer harus mampu mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapinya.
 - b. Peran sebagai pengatur, manajer bertanggungjawab mengatur sumber daya manusia, dana, waktu dan prasarana, sehingga masing-masing sumber dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.¹⁶

¹⁶Danang Sunyoto dan Fathonah Eka Susanti, *Kepemimpinan Manajerial: Menakar Kemampuan Kepemimpinan Melalui Manajemen, Otoritas, dan Perubahan Dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Edumedia, 2018), hlm. 52-53.

- c. Peran sebagai perunding, seorang manajer melakukan perjanjian dengan organisasi dan individu lain.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa seorang manajer berperan penting dalam mengkoordinasikan setiap peran yang diberikan kepada guru. Pertama dapat dilihat peran manajer mengorganisasi, monitoring, dan menempatkan bawahan pada posisi yang tepat serta memberikan motivasi kepada guru. Kedua, dilihat dari peran manajer berkomunikasi dengan bawahan, rekan kerja, dan atasan. Dengan kata lain manajer sebagai juru bicara yang baik dalam meneruskan ide-ide kepada pihak lain, untuk tujuan menciptakan suatu hasil yang diinginkan. Ketiga, dilihat dari peran manajer membuat keputusan, artinya manajer bertanggung jawab pada semua sumberdaya yang ada. Dan mampu mengatasi masalah yang ada.

b) Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/pemimpin profesional di sekolah. Pada tingkat operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada digaris terdepan yang mengoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah ditunjuk untuk bertanggung jawab dalam mengoordinasikan mencapai tujuan pendidikan pada sekolah yang dipimpin. Menurut Mulyasa kepala sekolah merupakan faktor penentu dalam upaya meningkatkan kualitas

pendidikan. Oleh karena itu, bahwa kepala sekolah merupakan penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana, juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Agar sekolah dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian yang menyangkut sikap yang baik untuk dijadikan teladan bagi komponen sekolah, kompetensi manajerial yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya sekolah, kompetensi kewirausahaan berkaitan dengan inovasi dan motivasi terhadap program sekolah, kompetensi sosial berkaitan dengan interaksi dengan semua komponen yang ada di sekolah, dan kompetensi supervisi berarti penilaian terhadap komponen sekolah untuk meningkatkan kinerjanya. Kepala sekolah diharapkan mampu membentuk pelaksanaan pembelajaran menjadi lebih baik yang dilakukan oleh guru. Jika pembelajaran di sekolah baik maka dapat menghasilkan peserta didik yang berprestasi.¹⁷ Untuk itu, kepala sekolah sebagai manajer harus mampu bertanggung jawab atas semua komponen dan kegiatan yang ada di sekolah yang

¹⁷Hendraman dan Rohanim, *Kepala Sekolah Sebagai Manajer: Teori dan Praktik*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020), hlm. 22-23.

dipimpinnya sebagaimana hadis yang diriwayatkan oleh al-Bukhori.

Rasulullah SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ فَسَمِعْتُ هَؤُلَاءِ مِنَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَحْسِبُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ وَالرَّجُلُ فِي مَالِ أَبِيهِ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Setiap kalian semua adalah pemimpin dan akan dimintai bertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Seorang imam (Kepala Negara) adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami dalam keluarganya adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas orang yang dipimpinnya. Seorang istri dalam rumah suaminya adalah pemimpin, dia akan dimintai pertanggung jawaban yang dipimpinnya. Seorang pembantu dalam urusan harta tuannya adalah pemimpin dan dia akan dimintai pertanggung jawaban atasnya. Dia berkata; “Aku mendengar semuanya ini dari Nabi SAW dan aku menduga Nabi SAW juga bersabda: “seseorang dalam urusan harta ayahnya adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atasnya. Maka setiap kalian adalah pemimpin dan

setiap kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas orang yang dipimpinnya (H.R. Bukhari).¹⁸

Abu Al Yaman mengabarkan kepada Syu'aib dari Az Zuhriy berkata, telah menceritakan kepadaku Salim bin Abdullah dari Abdullah bin Umar bahwa dia mendengar Rasulullah SAW bersabda tentang hadis diatas. Hadis tersebut adalah tentang seorang yang menegaskan bahwa setiap individu terlahir di dunia pada hakikatnya adalah seorang pemimpin yang bertanggung jawab atas dirinya sendiri. Seorang pemimpin mempunyai pribadi yang bertanggung jawab, benar, mandiri, kuat, cerdas, dan bijaksana dalam memimpin. Tanggung jawab tersebut tidak hanya berkaitan dengan duniawi saja, tetapi di akhirat juga akan dimintai pertanggung jawab atas kepemimpinannya di dunia. Dalam hal ini, salah satu tanggung jawab pemimpin adalah menjadi penentu kebaikan dan keburukan yang terjadi di dalam masyarakat yang berdampak baik di dunia maupun di akhirat. Dalam konteks pendidikan, pemimpin yang bertanggung jawab menjadi ujung tombak keberhasilan program pendidikan didalamnya. Karena keseluruhan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai program pendidikan yang diinginkan terletak pada pemimpinnya. Oleh karena itu, prinsip bertanggung jawab terhadap tugas dan

¹⁸Hadis Bukhari No 2371, "Kitab Membebaskan Budak"
<https://www.hadits.id/hadits/bukhari/2371>, diakses 21 Oktober 2022.

amanah yang diemban harus dapat menjadi salah satu prinsip dasar yang dipegang oleh setiap manajer.¹⁹

Menurut Mulyasa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Adapun kompetensi kepala sekolah/madrasah meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Sergiovani mengemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu berperan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Adapun perilaku kepemimpinan yang efektif meliputi:

1. Perilaku yang berorientasi tugas, kepala sekolah sebagai manajer tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para guru, konselor, dan karyawan sekolah. Tetapi memfokuskan kepada kegiatan perencanaan, mengatur pekerjaan,

¹⁹Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), hlm. 13-14.

- mengkoordinasikan kegiatan anggota, dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang diperlukan.
2. Perilaku berorientasi hubungan, kepala sekolah sebagai manajer memberikan dukungan dan bantuan terhadap semua komponen sekolah serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi.
 3. Perilaku partisipatif, kepala sekolah sering melakukan pertemuan kelompok yang memudahkan partisipasi, pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerja sama, dan memudahkan pemecahan masalah.²⁰

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki perilaku sesuai tugas dan fungsinya. Kepala sekolah sebagai manajer harus senantiasa memfokuskan apa yang diperlukan dalam menunjang proses pembelajaran peserta didik secara efektif dan efisien. Dalam menjalin hubungan dengan bawahannya, kepala sekolah menjadi orang yang pertama memberikan bantuan, motivasi, solusi terhadap suatu permasalahan yang dihadapi oleh setiap komponen sekolah. Dengan hal itu, maka kepala sekolah dapat menjalin hubungan baik dengan semua komponen yang ada di sekolah. Selain itu, kepala sekolah sebagai juru bicara harus bisa berkomunikasi dengan baik agar tidak terjadi

²⁰Onisimus Amtu, *Evaluasi Kinerja...*, hlm. 67-66.

kesalahpahaman dalam mendelegasikan tugas dan wewenang terhadap semua komponen yang ada di sekolah.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan faktor penentu dalam kemajuan mutu pendidikan. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab terselenggaranya sekolah serta semua komponen yang ada di dalam sekolah. Kepala sekolah sebagai seseorang yang memberikan motivasi dan bantuan terhadap suatu permasalahan yang dihadapi guru maupun staf. Dalam memajukan mutu pendidikan, kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi-kompetensi tersebut dapat dikatakan sebagai kepala sekolah yang profesional dalam menjalankan peran dan tugasnya dalam pendidikan.

c) Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai manajer yaitu kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala sekolah memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti musyawarah guru mata pelajaran tingkat sekolah, *in-house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan

pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.²¹

Dalam perspektif Islam bahwa Allah SWT merupakan manajer yang mengatur seluruh isi alam semesta sehingga berjalan tertib dan teratur. Seperti dalam firman Allah SWT surat al-Sajadah ayat 5 yang artinya “*Dia mengatur urusan langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu*”. Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT merupakan manajer yang baik dalam mengelola dan mengatur seluruh alam semesta. Keteraturan alam ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam semesta. Selain itu, Allah SWT juga telah menciptakan manusia sebagai khalifah (pemimpin) untuk mengatur dan mengelola semua urusan dimuka bumi ini dengan sebaik-baiknya. Untuk menjalankan tugasnya dengan baik, maka manusia juga dibekali oleh Allah SWT dengan beragam kompetensi. Salah satunya yaitu kompetensi manajerial yang dimiliki kepala sekolah. Kompetensi manajerial yang dimaksud adalah kemampuan untuk memberikan arah dan petunjuk anatara satu dengan yang lainnya sesuai dengan perintah Allah SWT. Kepala sekolah sebagai manajer harus

²¹Hendraman dan Rohanim, *Kepala Sekolah...*”, hlm. 42-43.

dapat melakukan pembinaan terhadap organisasi yang dipimpinnya dengan penuh tanggung jawab. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan perubahan yang lebih baik lagi. Ajaran Islam juga senantiasa memberikan motivasi kepada umatnya dalam mewujudkan perubahan pola kehidupan dengan menekankan bahwa awal perubahan itu dimulai dari itikad/niat yang baik manusia itu sendiri.²²

Seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan. Kemudian organisasi dijadikan tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, untuk itu memerlukan seorang manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang diperlukan dalam organisasi meliputi:

1. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain, kepala sekolah berhubungan dan bekerjasama dengan

²²Jamilus, "Perspektif Islam Terhadap Pengembangan Kompetensi Supervisi Manajerial Dan Akademik Pengawas", *Batusangkar International Conference IV: Building Modern Islamic Civilization in 4.0 Industrial Revolution and 5.0 Society Era*, (Sumatera Barat: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Batusangkar, 14-15 Oktober 2019), hlm. 150-151.

para guru, staf, siswa, dan orangtua siswa. Dalam fungsi ini kepala sekolah berperilaku sebagai penyalur komunikasi di lingkungan sekolah.

2. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, kepala sekolah bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh guru, siswa, staf dan orangtua siswa.
3. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan, dengan segala keterbatasan kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Kepala sekolah harus dapat menentukan prioritas apabila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
4. Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konseptual, kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan solusi yang baik.
5. Kepala sekolah sebagai juru penengah, dalam lingkungan sekolah sebagai satu organisasi, didalamnya terdiri manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda seperti perbedaan keinginan, pendidikan, dan latar belakang kehidupan sosial. Sehingga tidak terhindarkan tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lain. Untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai penengah.

6. Kepala sekolah sebagai politisi, kepala sekolah harus dapat membangun kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan.
7. Kepala sekolah sebagai diplomat, dalam berbagai pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.
8. Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, apabila terdapat suatu permasalahan didalam sekolah, diharapkan kepala sekolah dapat berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan.

Dari delapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut, kepala sekolah berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari. Walaupun pada pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia, seperti para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa, dana, sarana, serta suasana dan faktor lingkungan sekolah.²³

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Berikut ini kompetensi manajerial yang dimiliki kepala sekolah antara lain:

²³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tantangan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), hlm. 96-97.

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah/madrasah.

11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi pebingkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak-lanjutnya.²⁴

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu kemampuan yang dimiliki kepala sekolah dalam mengembangkan semua sumberdaya yang ada di sekolah untuk menciptakan proses pembelajaran yang baik. Dalam hal ini kegiatan yang

²⁴Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.

dilakukan kepala sekolah meliputi: perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan, dan evaluasi untuk mencapai tujuan sekolah.

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja atau performance merupakan sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi melalui perencanaan strategis dalam suatu organisasi.²⁵ Kinerja merupakan tingkatan penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan individu atau kelompok orang untuk melakukan program kegiatan yang bertanggung jawab dengan hasil yang diharapkan. Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam pekerjaan. Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu.²⁶

Dalam lembaga pendidikan, kinerja yang dimaksud adalah: (1) prestasi kerja pada sebuah lembaga pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan diharapkan mampu menghasilkan lulusan atau output yang berkualitas; (2)

²⁵Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2018), hlm. 95.

²⁶Pandi Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*, (Yogyakarta: Zanafa Publishing, 2018), hlm. 83-84.

mampu menunjukkan kepada masyarakat bahwa sekolah memberikan pelayanan yang baik kepada peserta didik; (3) biaya lembaga pendidikan tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat dalam melaksanakan proses pembelajaran peserta didik; dan (4) dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala masdrasah, guru dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan zaman.²⁷

Sesorang yang melakukan suatu pekerjaan secara teratur dan terarah, maka hasil dari pekerjaan tersebut juga akan baik. Untuk itu, kinerja sangat erat kaitannya dengan aktivitas, karena dengan aktivitas seseorang dapat mengembangkan potensinya. Dalam Islam sebagai agama yang menjadi panduan dalam meningkatkan produktivitas kerja, memberikan arahan kepada manusia tentang pentingnya mendayagunakan potensi yang dianugerahkan oleh Allah SWT dalam bekerja dengan cara bertawakal, berlindung, dan memohon pertolongan kepada Allah SWT pada waktu melakukan suatu pekerjaan. Kemudian do'a dijadikan pilar utama dalam bekerja dan tujuan bekerja adalah menghasilkan kinerja yang terbaik. Adapun kinerja guru

²⁷Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 46.

merupakan seluruh aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam mengemban amanat dan tanggung jawab sebagai pendidik yang tugasnya mengajar, membimbing, dan mengarahkan peserta didik untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.²⁸ Dalam Al-Qur'an terdapat ayat-ayat mengenai guru sebagai tenaga pendidik menjadi agen penting dalam pencapaian kinerja yang baik. Sebagaimana dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah kamu, maka Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang mukmin melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.²⁹

Ayat diatas menjelaskan bahwa kinerja guru dalam perspektif islam pada dasarnya mengarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya menjalankan tugas dan

²⁸Mu'alimin, “Kinerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Tengah”, *Disertasi* (Lampung: Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung), hlm. 29.

²⁹Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), hlm. 279.

tanggung jawabnya sebagai pendidik yang berlandaskan kepada nilai-nilai keislaman, sehingga dapat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap peserta didik dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan, salah satunya yaitu menjadikan peserta didik untuk memiliki pribadi yang berakhlakul karimah.³⁰

Guru disebut sebagai orang yang kerjanya mengajar (W.J.S. Poerwadarminta, 1995). Guru dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan profesional yang secara khusus dipersiapkan untuk mendidik anak-anak yang diamanatkan orangtua untuk dapat mendidik anaknya di sekolah (Ramayulis dan Samsul Nizar, 2009).³¹ Pada Pasal 39 Undang-Undang No 20 Tahun 2003 disebutkan bahwa tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.³²

³⁰ Mu'alimin, "Kinerja Guru...", hlm. 31.

³¹Mukhtarodin, *Guru dan Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: Parama Publishing, 2017), hlm. 6.

³²Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, Pasal 39, ayat (2).

Dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran Ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَأَنْفَضْتَهُمْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ.

Maka berkat rahmat Allah engkau terhadap (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Jikalau tidak perlu keras lagi berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohon ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, jika engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.³³

Dalam surat Ali Imran ayat 159 yang dimaksud guru yang profesional merupakan guru yang memiliki sifat demokratis, bersabar dan lemah lembut dalam menjalankan tugasnya, pemberi maaf serta konsisten terhadap tugas dan tanggung jawabnya, mampu bekerja sama, dan bersikap penyayang baik dalam tindakan maupun dalam bentuk do'a. Guru hendaknya mendoakan siswanya agar menjadi anak yang berguna bagi nusa dan bangsa. Guru juga harus menjadi teladan yang baik ketika berada dilingkungan sekolahnya

³³Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), hlm. 102.

maupun dalam lingkungan keluarga dan masyarakat. Untuk itu, guru dikatakan profesional apabila memiliki sifat shidiq (benar), amanah (jujur), tabligh (tanggung jawab) dan fatanah (cerdas) dalam berperilaku dan bertindak.³⁴

Pembahasan mengenai guru tidak terlepas dari suatu tugas dan kewajiban yang melekat padanya. Tugas dan kewajiban guru merupakan pekerjaan yang menuntut syarat dan kriteria tertentu yang disebut profesi. Kata profesi berasal dari bahasa Yunani “propbaino” yang berarti menyatakan secara publik, dan dalam bahasa latin disebut “profession” yang digunakan untuk menunjukkan pernyataan publik yang dibuat oleh seseorang yang bermaksud menduduki jabatan publik. Dalam UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 8 menyatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan yang menunjang tercapainya tujuan pendidikan nasional. Pendidikan tidak terlepas dari sosok seorang guru yang berperan sebagai informator, inspirator, korektor, organisator, fasilitator, inisiator, pembimbing, demonstrator, pengelolaan kelas, mediator, motivator, supervisor, dan evaluator di kelas.³⁵

³⁴Wasehudin, “Perspektif Al-Qur’an Dan Undang-Undang Tentang Guru Profesional”, *Jurnal Islamic Education*, (Vol. 5, No. 1, tahun 2018), hlm. 121.

³⁵Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 133-135.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru dalam suatu organisasi sekolah, maka guru memiliki peran yang penting dalam proses pembelajaran dalam mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi yang telah ditetapkan. Dengan demikian kinerja guru berarti hasil kerja atau prestasi kerja guru dalam pencapaian tujuan organisasi sekolah. Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dalam kegiatan mengajar di kelas.³⁶ Adapun kinerja guru dapat mencapai prestasi kerjanya apabila guru memiliki kompetensi sebagaimana tercantum dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, bahwa guru harus memiliki empat kompetensi. Adapun kompetensi guru meliputi yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Seorang guru dianggap memiliki kinerja baik apabila memiliki empat kompetensi tersebut, sehingga guru mampu untuk melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik dalam memajukan kualitas pendidikan.³⁷

³⁶Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 243.

³⁷Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Jakarta: Kencana, 2016), hlm. 70-72.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pendidik yang kompeten dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik sesuai tujuan yang telah ditetapkan lembaga pendidikan.

b. Indikator Kinerja Guru

Menurut Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 20 terdapat beberapa indikator kinerja guru diantaranya yaitu:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika.

5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.³⁸

Adapun Usman (2006) mengemukakan beberapa indikator tentang kinerja guru meliputi:

1. Kemampuan merencanakan proses belajar mengajar, meliputi: menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, menyesuaikan analisa materi pelajaran, menyusun program semester, menyusun program atau pembelajaran.
2. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar, meliputi: tahap pra intruksional yaitu saat memulai pelajaran guru menanyakan kehadiran siswa terlebih dahulu, bertanya tentang materi yang telah disampaikan, dan memberikan siswa kesempatan untuk bertanya. Tahap intruksional yaitu guru memberikan materi pelajaran kepada siswa yang telah disusun sebelumnya.
3. Kemampuan memberikan evaluasi pembelajaran, meliputi: memberikan soal-soal kepada peserta didik, melakukan perbaikan kepada peserta didik yang nilainya di bawah standar yang telah ditetapkan.³⁹

³⁸Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, *Guru dan Dosen*, Pasal 20.

³⁹Hafidullah, dkk., *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru*, (Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2021), hlm. 57.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam pelaksanaan tugas mengajar yang bermutu. Dengan adanya beberapa indikator kinerja guru menurut para ahli tersebut diharapkan dapat membantu untuk mengetahui bagaimana kinerja guru sehingga menjadi bahan perbaikan untuk kedepannya.

c. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru

Menurut Kopelman menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor, yaitu: karakteristik lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan.

Adapun faktor yang memengaruhi kinerja guru digolongkan ke dalam dua macam faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Faktor dari dalam diri (intern), meliputi:
 - a. Kecerdasan, kecerdasan seseorang memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan makmur tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya.

- b. Keterampilan dan kecakapan, keterampilan dan kecakapan setiap orang berbeda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dan berbagai pengalaman dan latihan.
- c. Bakat, penyesuaian anantara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.
- d. Kemampuan dan minat, syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni.
- e. Motif, seseorang yang memiliki motif kerja dapat mendorong meningkatnya kinerja seseorang.
- f. Kesehatan, kesehatan dapat membantu proses pekerjaan seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu juga.
- g. Kepribadian, seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerjanya yang akan meningkatkan kinerja seseorang.
- h. Cita-cita dan tujuan dalam bekerja, jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita

maka tujuan yang akan dicapai dapat terlaksana, karena ia bekerja dengan sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

2. Faktor dari luar (ekstern), meliputi:
 - a. Lingkungan keluarga, dimana keadaan lingkungan ini dapat memengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan yang terjadi dalam lingkungan keluarga dapat menurunkan gairah kerja seseorang.
 - b. Lingkungan kerja, situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja dengan optimal. Lingkungan kerja yang dimaksud adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan teman kerja yang akrab.
 - c. Komunikasi dengan kepala sekolah, komunikasi yang baik adalah komunikasi yang efektif, tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah paham.
 - d. Sarana dan prasarana, adanya sarana dan prasarana yang memadai dapat meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar.
 - e. Kegiatan guru di kelas, kegiatan guru di dalam kelas meliputi: guru harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak, guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa, guru

harus mengembangkan strategi pembelajaran yang membelajarkan, guru harus menguasai kelas, guru harus melakukan evaluasi dengan benar.

- f. Kegiatan guru di sekolah, guru berpartisipasi dalam bidang administrasi, dimana dalam bidang administrasi ini guru memiliki kesempatan untuk ikut serta dalam kegiatan sekolah diantaranya mengembangkan filsafat pendidikan, memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum, merencanakan program supervisi, dan merencanakan kebijakan-kebijakan pegawai.⁴⁰

Untuk mendukung keberhasilan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya maka Tabrani, dkk mengemukakan bahwa keberhasilan kinerja guru didukung oleh beberapa faktor yakni: motivasi kinerja guru, etos kerja, lingkungan kinerja, tugas dan tanggung jawab, dan optimalisasi kinerja.⁴¹

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Menurut Gorton dalam penelitiannya mengatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah sangat penting

⁴⁰Didi Pianda, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Sukabumi: Publisher Jejak, 2018), hlm. 21-24.

⁴¹Didi Pianda, *Kinerja Guru...*, hlm. 27.

bagi peningkatan kinerja guru.⁴² Kepala sekolah memiliki peran penting untuk membantu guru dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah sebagai manajer menjamin kualitas agar sesuai dengan tujuan sekolah. Kepala sekolah disamping sebagai seorang manajer, juga tidak kalah pentingnya berfungsi sebagai pengawas sekolah. Hal ini dimaksud bahwa seorang manajer merupakan faktor penentu dalam berhasil atau tidaknya suatu organisasi sekolah. Seorang manajer harus memiliki kemampuan manajerial dan mampu mengelola organisasinya, menciptakan budaya organisasi yang sehat dan nyaman, mampu mengantisipasi perubahan, mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴³

Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus menempatkan guru sesuai dengan bidang kerjanya, mengembangkan kurikulum, membuat pengukuran kerja, memberikan sanksi terhadap guru atas pelanggaran yang dilakukannya, serta memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi. Kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang efektif untuk memberdayakan tenaga pendidik melalui kerja sama yang kooperatif, memberikan

⁴²Richard A Gorton, *School Administration*, (The American: Brown Company Publisher, 1976), hlm. 286.

⁴³Yulekhah Ariyanti, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, (Vol. 14, No. 1, tahun 2019), hlm. 27.

kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesi sesuai dengan bidangnya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Dalam meningkatkan kinerja guru bisa melalui berbagai pelatihan. Pelatihan dilakukan untuk penambahan pengetahuan, keterampilan, dan perbaikan kinerja seseorang.⁴⁴

Menurut Mishan (2014) mengemukakan bahwa motivasi kerja guru dan budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi etos kerja dan hasil kerja guru. Zubaidah dan Ayuningtyas (2015) mengungkapkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi guru, prestasi belajar peserta didik, dan kepuasan kerja guru, serta profesionalisme guru. Berdasarkan pendapat tersebut, motivasi kerja guru dan budaya organisasi guru dapat meningkatkan kinerja guru. Untuk itu, kepala sekolah sebagai manajer harus memberikan motivasi kerja kepada guru agar semangat lagi dalam menjalankan tugasnya dan menciptakan budaya organisasi yang aman dan nyaman.⁴⁵

⁴⁴Moekijat, *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas*, (Bandung: CV Mandar Maju, 1993), hlm 23.

⁴⁵Asmui dkk., "Peran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru", *Junal Ilmiah Profesi Pendidikan*, (Vol. 4, No. 1, tahun 2019), hlm. 62.

Kepala sekolah sebagai manajer dituntut untuk memberikan motivasi atau dorongan kepada semua komponen yang dipimpinnya terutama kinerja guru. Karena guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional, yaitu tugas-tugas hanya dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah disamping memberikan motivasi dan menjadi teladan yang baik, juga harus mampu memberdayakan tenaga pendidik yang ada didalam sekolah yang dipimpin.⁴⁶

Dari pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kompetensi kepala sekolah harus berjalan sebagaimana mestinya. Salah satu kompetensi yang dimiliki kepala sekolah yaitu kompetensi manajerial. Kepala sekolah sebagai manajer harus bisa memberdayakan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang dipimpinnya. Salah satu peran yang sangat penting dalam menunjang kegiatan proses pembelajaran adalah guru. Untuk itu, kepala sekolah sebagai manajer harus mampu meningkatkan kinerja guru agar proses

⁴⁶Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 9.

pembelajar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Salah satu cara yang dilakukan kepala sekolah yaitu memberikan motivasi dan dorongan terhadap guru, membimbing dan membantu guru untuk meningkatkan kinerjanya, memberdayakan dan mengembangkan kemampuan guru, serta memberikan contoh yang baik kepada guru. Sebagaimana dalam motto Ki Hajar Dewantara: *ing ngarsa sang tuladha, ing madya mangunkarsa, tut wuri Handayani*. Artinya, di depan menjadi teladan, ditengah-tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong. Kepala sekolah harus dapat menerapkan motto tersebut guna mencapai keberhasilan tujuan sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

B. Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi mengenai skripsi terdahulu yang relevan, dengan berbeda penelitiannya diantaranya sebagai berikut:

1. Skripsi yang ditulis oleh Ahmad Kabir dari mahasiswa jurusan Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh, pada tahun 2020 dengan judul skripsi “Kompetensi Manajerial Kepala sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Banda Aceh”. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugas dengan mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada para

bawahan sesuai dengan bidangnya. Kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan yang saling melengkapi satu sama lain dengan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah selalu meminta saran atau pendapat dari bawahan dalam setiap pengambilan keputusan pada saat mengadakan keputusan. Selain itu, terdapat beberapa kendala dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan yaitu terdapat guru yang tidak mau dikirim untuk mengikuti pelatihan, faktor usia, pengurusan pangkat, dan job description yang diberikan tumpang tindih.⁴⁷

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yang memfokuskan tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Perbedaan penelitian ini yaitu dalam penelitian Ahmad Akbir fokus pembahasannya mengenai peningkatan tenaga kependidikan, sedangkan pembahasan penulis hanya memfokuskan pada peningkatan kinerja guru.

2. Skripsi yang ditulis oleh Infijaru Ni'am dari mahasiswa jurusan Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, pada tahun 2022 dengan judul skripsi "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru di SMP Negeri 1

⁴⁷Ahmad Kabir, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di SMPN 1 Banda Aceh", *Skripsi* (Banda Aceh: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh, 2020), hlm. 86.

Baturraden Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas”. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa dalam meningkatkan mutu kinerja guru, kepala sekolah selalu mengikutsertakan para guru untuk mengikuti program-program dari pemerintah/dinas pendidikan maupun dari sekolah seperti diselenggarakannya motivasi, dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Peningkatan kualitas guru dapat diketahui bahwa kebijakan kepala sekolah berupa penegasan indikator dari Penilaian Kinerja Guru (PKG), supervisi akademik dan In House Training (IHT), serta Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Upaya lain yang dilakukan kepala sekolah yaitu diadakan pelatihan, seminar, dan studi lanjut yang dilaksanakan oleh individu sekaligus himbauan dari kepala sekolah.⁴⁸

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan apa yang diteliti penulis yaitu fokus pembahasan terhadap proses peningkatkan kinerja guru. Perbedaan dalam penelitian ini dengan penulis terletak pada metode kepala sekolah yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja guru.

3. Skripsi yang ditulis oleh Ummu Hayani dari mahasiswa jurusan Manajemen Pendidikan Islam di UIN Sumatera Utara,

⁴⁸Infijaru Ni'am, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Baturraden Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas", *Skripsi* (Purwokerto: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2022), hlm. 115-116.

pada tahun 2019 dengan judul skripsi “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Islam Azizi Medan”. Hasil penelitain ini disimpulkan bahwa manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Islam Azizi Medan meliputi menyusun perencanaan kegiatan, memimpin guru dan staf, pengelolaan sarana prasarana dengan baik, penciptaan budaya iklim kerja yang kondusif. Adapun faktor pendukung dan penghambat manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan adanya guru, lingkungan yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai dan dukungan warga sekolah. Sedangkan penghambatnya terdapat media pembelajaran yang digunakan belum tepat. Solusinya perlu diadakan pengarahan dan pelatihan terhadap media pembelajaran yang tepat.⁴⁹

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan apa yang diteliti penulis yang memfokuskan pada kinerja guru. Adapun perbedaan dalam penelitian ini pada skripsi Ummu Hayani membahas keterampilan manajerial kepala madrasah, sedangkan peneliti membahas kompetensi manajerial kepala sekolah.

⁴⁹Ummu Hayani, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTS Islam Azizi Medan”, *Skripsi* (Medan: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan, 2019), hlm. 89-90.

Dari beberapa hasil penelitian yang dipaparkan diatas tentunya penulis akan melakukan penelitian yang berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya. Fokus pembahasan dalam penelitian ini tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal.

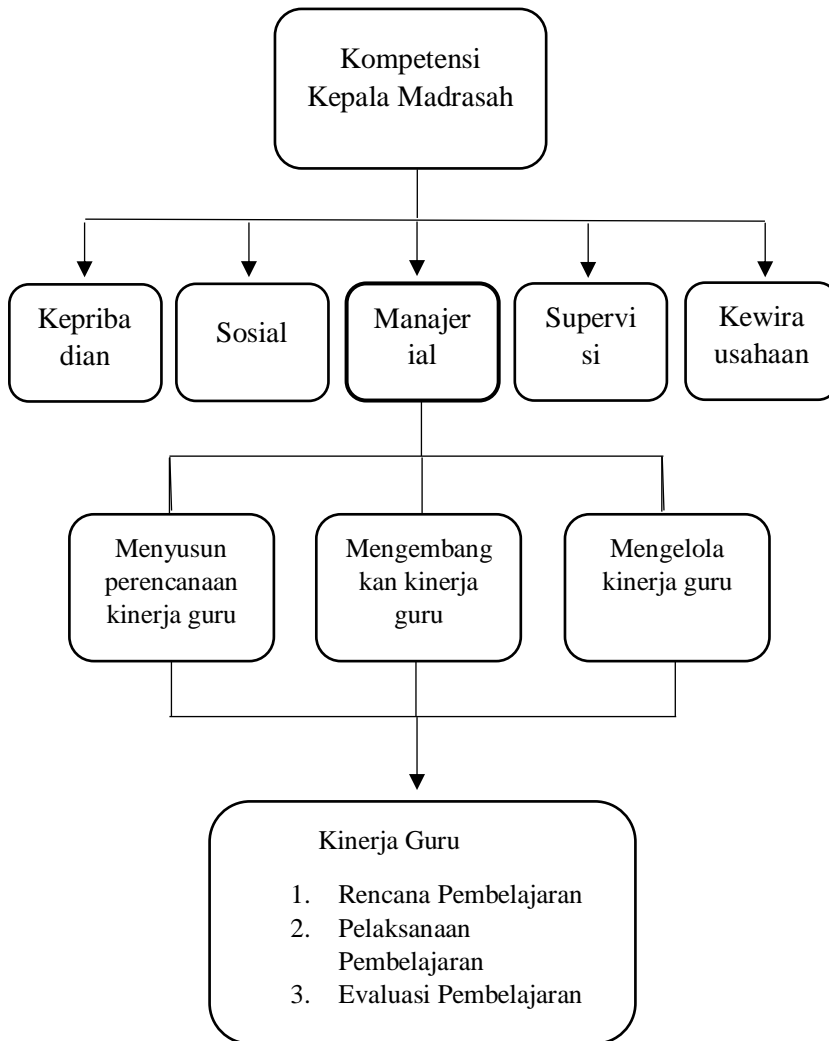
C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan kerangka berpikir bahwa kepala sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Untuk itu, kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi sosial, dan kompetensi supervisi. Dalam penelitian ini, penulis membahas tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kendal. Adapun ruang lingkup kompetensi manajerial yang dimiliki kepala sekolah meliputi menyusun perencanaan pengembangan kinerja guru, mengembangkan organisasi kinerja guru, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan kinerja guru, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan pengembangan kinerja guru. Dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu menggerakkan semua komponen yang ada di sekolah terutama guru untuk diarahkan mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama. Guru sebagai tenaga

pendidik yang tugasnya mengajar, mendidik, mengarahkan, dan membimbing peserta didik dalam proses belajar mengajar di kelas. Untuk itu, guru harus berperan aktif dalam mendidik peserta didik secara langsung agar menghasilkan peserta didik yang berprestasi. Peran guru dapat berfungsi dengan baik apabila memenuhi kompetensi guru yaitu, kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, dan kompetensi profesional. Kinerja guru dapat diukur dari indikator-indikator yang meliputi perencanaan kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, evaluasi kegiatan pembelajaran. Selain itu, kinerja guru menjadi optimal apabila kepala sekolah menetapkan standar terhadap guru, memberikan pendidikan dan pelatihan bagi guru yang belum mahir dalam mengajar.

Dari penjelasan tersebut dapat meningkatkan kualitas guru dalam proses pembelajaran, sehingga guru lebih profesional dalam mengajar untuk menghasilkan peserta didik yang berprestasi. Oleh karena itu penulis membangun sebuah kerangka berpikir yang disajikan dalam bentuk gambar seperti berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berbentuk kualitatif yaitu suatu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian. Pada penelitian ini fokus penelitian diharapkan berkembang sesuai dengan kenyataan di lapangan.⁵⁰ Setiap penelitian dibutuhkan data yang jelas. Maka dalam penelitian ini, jenis data yang dibutuhkan adalah data kualitatif terutama dalam penelitian yang dipergunakan untuk permintaan informasi yang bersifat menerangkan dalam bentuk uraian. Data tersebut tidak dapat berbentuk angka-angka, tetapi berbentuk penjelasan yang menggambarkan peristiwa, proses atau keadaan tertentu.

Takyor dan Bogdan dalam Lexy J. Meleong mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tulisan dan tingkah laku yang diamati dari orang-orang yang diteliti.⁵¹ Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa hasil dari penelitian kualitatif yaitu berupa gambaran mengenai kata-

⁵⁰Hardani, dkk., *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group, 2020), hlm. 32.

⁵¹Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan: Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 92.

kata lisan maupun tulisan dan gambaran sikap seseorang yang diamati.

Adapun jenis pendekatan yang penulis gunakan yaitu:

1. Pendekatan pedagogis. Pendekatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dengan mengkaji pendapat atau pemikiran praktisi pendidikan yang berhubungan dengan penelitian penulis yang diteliti.
2. Pendekatan sosiologis. Pendekatan ini digunakan karena peneliti dalam mengumpulkan data memasuki suatu lingkungan sosial dengan memiliki aturan yang mengikat. Peneliti juga akan berinteraksi dengan individu lain.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MAN Kendal yang berlokasi di Komplek Islamic Center, Jalan Soekarno-Hatta No. 18, Bugangin, Kecamatan Kendal, Kabupaten Kendal, Jawa Tengah, kode pos 51314. Adapun lokasi Madrasah ini terbagi menjadi dua bagian yaitu utara dan selatan. Bagian ini dipisahkan oleh perumahan penduduk dan persawahan sepanjang lebih kurang 300 meter. Penelitian ini dilakukan pada tanggal 22 September 2022 sampai dengan tanggal 22 Oktober 2022. Alasan memilih lokasi penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Negeri Kendal merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kabupaten Kendal. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti di MAN Kendal ini.

C. Jenis Dan Sumber Data

Data merupakan catatan atas sekumpulan fakta yang dapat diterima, adapun sumber data dalam penelitian ini merupakan subyek dari mana data dapat diperoleh.⁵² Jenis data yang digunakan peneliti untuk memperoleh data dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder, yaitu:

1. Sumber data primer, yaitu data pokok atau utama dalam penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis yang bersumber wawancara dari kepada kepala madrasah, waka kurikulum dan guru.
2. Sumber data sekunder, yaitu sumber data yang dijadikan pelengkap dalam penelitian. Adapun Sumber data peneliti berupa profil dan dokumentasi madrasah, serta catatan-catatan yang berkaitan dengan MAN Kendal.

D. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menekankan bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kendal. Penelitian ini difokuskan pada kompetensi manajerial kepala madrasah yang meliputi menyusun perencanaan madrasah dalam mengembangkan kinerja guru, mengembangkan organisasi kinerja guru, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan kinerja guru, mengelola

⁵²Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 172.

guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan pengembangan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kendal.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal, maka diperlukan metode-metode pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi

Observasi dapat dilakukan secara langsung dengan mata tanpa menggunakan alat bantu apapun. Observasi yaitu proses aktivitas yang mempengaruhi oleh ekspresi pribadi, pengalaman, pengetahuan, perasaan, nilai-nilai, harapan dan tujuan observasi.⁵³ Dalam hal ini peneliti menggunakan teknik observasi dengan melihat langsung keadaan yang terjadi di lapangan, peneliti mengamati dan mengumpulkan data dengan menggunakan pedoman pencarian data dilokasi penelitian Madrasah Aliyah Negeri Kendal. Observasi pengumpulan data penelitian ini dilakukan agar peneliti mendapatkan data yang sesuai dengan fakta yang ada tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan

⁵³Jemmy Rumengan, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: Ciptapustaka Medan Perintis, 2013), hlm. 66.

kinerja guru di MAN Kendal. Adapun kegiatan yang diamati peneliti yaitu:

- a. Observasi yang dilakukan pada tanggal 23 September 2022. Adapun yang diobservasi yaitu sarana dan prasarana MAN Kendal, ruang Kepala Madrasah, ruang guru, dan lingkungan MAN Kendal, pendidikan dan penghargaan guru.
- b. Observasi yang dilakukan pada tanggal 29 September 2022. Adapun yang diobservasi yaitu profil MAN Kendal, dan struktur organisasi MAN Kendal.
- c. Observasi yang dilakukan pada tanggal 3 Oktober 2022. Adapun yang diobservasi yaitu RPP, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran.

2. Wawancara

Teknik pengumpulan data berupa wawancara dilakukan peneliti yang berhadapan langsung dengan narasumber yakni kepala sekolah dan guru dalam memberikan informasi mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal. Peneliti menanyakan beberapa hal mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah, kinerja guru, cara meningkatkan kinerja guru, hambatan dan solusinya dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal.

- a. Wawancara oleh Drs. H. Muh Asnawi, M.Ag. selaku Kepala Madrasah di MAN Kendal pada tanggal 23

September 2022, adapun hal yang diwawancarai adalah mengenai kompetensi manajerial Kepala Madrasah, dan kinerja guru MAN Kendal.

- b. Wawancara oleh Drs. H. Nur Fuat selaku Guru Matematika dan Waka Kurikulum di MAN Kendal Guru pada tanggal 23 September 2022, adapun hal yang diwawancarai adalah mengenai kompetensi manajerial Kepala Madrasah, dan kinerja guru di MAN Kendal.
- c. Wawancara oleh Noor Yasin, S.Pd selaku guru Keterampilan, Drs. H. Sunardi, M.Ag selaku guru Bahasa Arab, dan Karyatiningsih, S.Pd selaku guru Bahasa Indonesia pada tanggal 3 Oktober 2022, adapun hal yang diwawancarai adalah mengenai perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental. Pengumpulan data ini dilakukan secara terus menerus oleh peneliti, sehingga ketika penelitian ini berakhir peneliti telah memperoleh semua data secara lengkap. Adapun dokumentasi yang peneliti dapatkan di MAN Kendal yaitu:

- a. Dokumentasi yang dilakukan pada tanggal 23 September 2022 diantaranya yaitu gedung MAN Kendal, ruang kepala madrasah, ruang guru, guru berprestasi, sarana dan prasarana.
- b. Dokumentasi yang dilakukan pada tanggal 29 September 2022 diantaranya yaitu: profil MAN Kendal, struktur organisasi MAN Kendal, jumlah guru dan pegawai, jumlah siswa.
- c. Dokumentasi yang dilakukan pada tanggal 3 Oktober 2022 mengenai instrumen supervisi kepala madrasah, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).
- d. Dokumentasi yang dilakukan pada tanggal 21 Oktober 2022 diantaranya yaitu: kegiatan pelatihan guru, siswa berprestasi.

F. Uji Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data, penulis menggunakan metode trigulasi data, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah trigulasi sumber dan trigulasi teknik.

1. Triangulasi Sumber

Cara meningkatkan kepercayaan penelitian ini adalah dengan mencari data dari sumber yang beragam yang masih terkait

satu sama lain. Peneliti perlu melakukan eksplorasi untuk mengecek kebenaran data dari beragam sumber.

2. Triangulasi Teknik

Trigulasi teknik merupakan penggunaan beragam teknik pengungkapan data yang dilakukan kepada sumber data. Menguji kredibilitas data dengan trigulasi yaitu mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.⁵⁴

G. Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber baik dari sumber data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan analisis data, maka peneliti menggunakan tiga tahap untuk menganalisis data, yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.⁵⁵ Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Peneliti melakukan reduksi data mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru

⁵⁴Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabet, 2013), hlm. 170.

⁵⁵Ahmad Rijali, "Analisis data kualitatif", *Jurnal Alhadharah*, (Vol. 17, No. 33, tahun 2018), hlm. 91.

di MAN Kendal dengan cara merangkum dan mengelompokkan catatan-catatan sesuai dengan peneliti dapatkan di lapangan.

2. Penyajian Data

Setelah peneliti melakukan reduksi data, peneliti menggunakan analisis data berupa penyajian data yang bertujuan untuk mengkomunikasikan hal-hal yang menarik dari masalah yang diteliti, metode yang digunakan peneliti, penemuan baru yang diperoleh, penafsiran hasil dan pengintegrasinya dengan teori. Peneliti melakukan penyajian data dengan cara memilih, dan menyederhanakan data yang berkaitan dengan penelitian mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal. Data-data hasil penelitian ini diperoleh dari teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan dengan Kepala MAN Kendal, waka kurikulum, dan guru. Dengan adanya penyajian data, maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi di ruang lingkup penelitian maupun hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

3. Penarikan Kesimpulan

Setelah peneliti melakukan reduksi data dan penyajian data, yaitu hasil observasi, wawancara, dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian akan diproses dan dianalisis dengan cara menarik kesimpulan. Pada proses penarikan kesimpulan peneliti membuat kesimpulan dari penyajian data

berdasarkan bukti nyata yang didapatkan di lapangan yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal, serta saran sebagai bagian akhir dari penelitian.

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Data

Setelah penelitian lapangan yang dilaksanakan oleh peneliti dengan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi maka penelititelah mendapatkan deskripsi data yang sesuai dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal.

1. Deskripsi Umum

a. Profil MAN Kendal

Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri Kendal diawali dengan terbitnya SK Menteri (K.H. Moch. Dahlan) Nomor 14 Tahun 1968 pada tanggal 4 Februari 1969 tentang pengangkatan Panitia Pendiri Sekolah Persiapan IAIN Al-Djami'ah di Kendal yang diketuai oleh K.H.A Abdulchamid, sekretaris K. Achmad Slamet dengan susunan pelindung Muspida Kabupaten Kendal. Kemudian diikuti dengan SK. Menteri Agama (K.H. Moch. Dahlan) Nomor 153 Tahun 1969 tentang perubahan status Sekolah Persiapan Negeri (SPN) IAIN Al-Djami'ah dibawah pembinaan IAIN Sunan Kalijogo Yogyakarta. Melalui SK Menteri Agama (H.A. Mukti Ali) Nomor 38 Tahun 1974, pada tanggal 21 Mei 1974 pembinaan Sekolah Persiapan Negeri IAIN Al-Djami'ah Kendal dialihkan dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta kepada IAIN Walisongo Semarang. Sejak tanggal 16 Maret 1978 SPN

IAIN Al-Djami'ah berubah fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri yang berada di Kabupaten Kendal.

MAN Kendal merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang berada di Kabupaten Kendal. MAN Kendal mempunyai dua bagian yaitu di utara dan selatan. Lokasi tersebut dipisahkan oleh perumahan dan sawah sepanjang lebih kurang 300 meter.

Sejak tahun 1989 Madrasah ini merupakan satu-satunya MAN di Jawa Tengah yang ditunjuk menjadi pengelola Workshop (keterampilan) melalui proyek UNDP. Bidang keterampilan yang dikelola meliputi Tata Busana, Otomotif, Elektronika, dan Teknik Komputer Jaringan (TKJ). Masing-masing bidang keterampilan ini dilaksanakan dalam dua proses pembelajaran, yaitu intrakurikuler dan ekstrakurikuler dengan kualifikasi semi-skill worker atas dasar kerjasama dengan Balai Latihan Kerja Industri Semarang. Selain itu, berdasarkan Surat Keputusan Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama tanggal 20 Februari 1998 Nomor F.IV/PP.00.6/KEP/17.A/98 Madrasah Aliyah Negeri Kendal ditetapkan sebagai satu diantara dua madrasah Aliyah Negeri Model (percontohan) di Jawa Tengah, selain MAN Magelang.

Sebagai Madrasah Aliyah Model, MAN Kendal memiliki beberapa fasilitas tambahan penunjang pembelajaran yang relatif lebih lengkap dibandingkan dengan MAN pada umumnya. Salah satu fasilitas tersebut berupa Pusat Sumber Belajar (PSB). Bentuk

nyata dari PSB yaitu penyelenggaraan pelatihan bagi guru Madrasah di Jawa Tengah. Kemudian MAN Kendal bagian utara dilengkapi dengan aula, asrama, laboratorium khusus untuk perangkat elektronika (audio-visual) dan perpustakaan. Mencermati kebutuhan pasar kerja dan tuntutan kemajuan teknologi, MAN Kendal memanfaatkan berbagai fasilitas yang ada untuk membekali siswanya dengan keterampilan komputer.

b. Identitas MAN Kendal

Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri Kendal
NSM : 311332415222
Alamat : Jalan Raya Soekarno-Hatta No. 18,
Komplek Islamic Centre Bugangin,
Kecamatan Kendal, Kabupaten
Kendal, Provinsi Jawa Tengah.
No. Telepon : 0294381266
Email : mankendal@gmail.com
Kode Pos : 51314
Tahun Berdiri : 1978
Nama Kepala Madrasah : Drs. H. Muh Asnawi, M.Ag.
Nama Ketua Komite : Drs. H. Muh Ali Chasan. M.Si.
Luas Tanah
1) MAN Utara : 10.500 m²
2) MAN Selatan : 5.696 m²
Status Tanah

- 1) MAN Utara : Hak Pakai
- 2) MAN Selatan : Hak Milik

c. Visi, Misi dan Tujuan

Visi MAN Kendal

“High quality of life skill, sains and technology based on islam”

“Unggul dalam kecakapan Hidup, IPTEK berdasarkan Azas Islam”

Misi MAN Kendal

1. Menumbuhkan dan mengembangkan budaya akhlakul karimah dan keteladanan dalam setiap aktivitas di lingkungan madrasah.
2. Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan profesional yang menumbuhkan dan mengembangkan peserta didik melalui penguasaan Islam, Sains dan Teknologi.
3. Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan profesional yang menumbuhkan dan mengembangkan peserta didik untuk meraih prestasi Ujian di atas rata-rata,
4. Melaksanakan Program Effective Bilingual System (EBS), sehingga peserta didik mampu berkembang dalam berbahasa (Bahasa Inggris dan Bahasa Arab),
5. Melaksanakan Boarding School dan Full Day School dengan program bimbingan tahfidzul secara efektif sehingga peserta didik berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.

6. Melaksanakan pembelajaran ekstrakurikuler secara efektif sesuai bakat dan minat sehingga setiap peserta didik memiliki keunggulan dalam berbagai lomba keagamaan, seni, olahraga, sains, dan teknologi.
7. Melaksanakan pengelolaan madrasah dengan Manajemen Berbasis Kemandirian (MBK) secara profesional dengan melibatkan seluruh warga madrasah.
8. Membekali siswa dengan menumbuhkan dan mengembangkan keahlian keterampilan berbasis produk dengan system teaching factory melalui PKWU
9. Melaksanakan Pembimbingan intensif untuk kegiatan lomba-lomba akademis seperti olimpiade dan sejenisnya
10. Melaksanakan Boarding School dengan program bimbingan riset sehingga siswa mampu mengadakan penelitian yang bermanfaat.

Tujuan MAN Kendal

Terwujudnya lulusan yang memiliki kecakapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang berdasarkan Iman dan Taqwa (IMTAQ), memiliki kemandirian yang kuat berwirausaha dan mampu meneruskan ke jenjang Perguruan Tinggi sesuai dengan pilihan utamanya.

d. Kualifikasi guru dan pegawai

setiap guru maupun pegawai harus memenuhi kualifikasi sebagai seorang pendidik, agar dapat memberikan pelayanan terbaik untuk siswa

Tabel 4.1 Kualifikasi Guru dan Pegawai di MAN Kendal

STATUS	L	P	JM L	GT T	PENDIDIKAN				
					SM A	D3	S1	S 2	S3
GURU									
PNS	30	29	59	0	0	0	50	9	0
PPPK	2	1	3	0	0	0	3	0	0
NON PNS	6	16	22	22	0	0	22	0	0
JUMLAH	38	46	84	22	0	0	75	9	0
PEGAWAI				PT T	SD	SM P	SM A	D 3	S1
PNS	3	1	4	O	0	0	1	0	3
NON PNS	22	11	33	32	1	4	14	2	11
JUMLAH	25	12	37	32	1	4	15	2	14

e. Jumlah Siswa

Siswa merupakan seorang anak didik dalam suatu lembaga pendidikan. Berdasarkan data dokumentasi yang diperoleh di MAN Kendal tahun ajaran 2022/2023 yaitu:

Tabel 4.2 Jumlah Siswa

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	X	151	281	432
2	XI	124	297	421
3	XII	138	249	387
Jumlah Keseluruhan				1240

f. Sarana dan Prasarana

Sarana dan Prasarana merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang proses pembelajaran. Lembaga pendidikan yang memiliki sarana dan prasarana yang baik, maka proses pembelajarannya akan berlangsung dengan aman dan nyaman. Adapun sarana dan prasarana di Man Kendal berdasarkan data yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.3 Sarana dan Prasarana di MAN Kendal

No	Jenis	Jumlah	Luas
1	Ruang Kantor	1 ruang	112 m ²
2	Gedung Workshop	3 ruang	672 m ²
3	Asrama Putra	1 gedung	235 m ²
4	Asrama Putri	3 gedung	322 m ²
5	Mushola	2 ruang	144 m ²
6	Perpustakaan/ Multimedia	1 ruang	133 m ²
7	Laboratorium	8 ruang	720 m ²

8	Kantin	1 gedung	132 m ²
9	Pos Satpam	2 ruang	12 m ²
10	Ruang pembelajaran	30 ruang	2.088 m ²
11	Ruang Guru	2 ruang	249 m ²
12	Gedung Serba Guna (Aula)	1 ruang	368 m ²
13	Mobil Operasional	2 unit	
14	Lapangan Tenis Meja	2 buah	
15	Lapangan Basket	1 Buah	

2. Deskripsi Khusus

a. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam perannya sebagai manajer, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kendal memiliki beberapa kompetensi manajerial yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun kompetensi manajerial kepala madrasah diantaranya yaitu:

1) Menyusun perencanaan kinerja guru

Kepala MAN Kendal dalam menyusun perencanaan untuk meningkatkan kinerja guru melalui program supervisi. Adapun yang di supervisi itu menyangkut perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Melalui supervisi tersebut, maka kinerja guru di MAN Kendal dapat

meningkat. Hal ini karena nilai yang didapatkan guru diatas nilai rata-rata yang ditetapkan kepala madrasah. Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah bapak Muh Asnawi:

“Rata-rata nilai dari supervisi itu mendapat nilai diatas rata-rata yaitu 75. Terdapat 75% guru dalam perencanaan pembelajaran sudah melebihi rata-rata, 67% guru dalam pelaksanaan pembelajaran melebihi nilai rata-rata, dan 78% guru dalam evaluasi pembelajaran melebihi dari nilai rata-rata. Kebanyakan guru mendapat nilai 85 sampai 90. Nah untuk itu kinerja guru di MAN Kendal dapat dikatakan meningkat”.⁵⁶

Program supervisi tersebut dilakukan oleh Kepala MAN Kendal, pengawas, dan guru senior yang dianggap mampu dalam melaksanakan progam supervisi yang dilakukan setiap tahunnya. Proses dalam melakukan supervisi yaitu guru melaporkan proses pembelajarannya kemudian kepala madrasah akan memberikan penilaian terkait proses pembelajarannya. Hal tersebut untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh guru. Sebagaimana hasil wawancara yang diungkapkan oleh Waka Kurikulum bapak Fuat:

“Perencanaan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru dengan program supervisi yang dilakukan setiap satu tahun pembelajaran. Guru melaporkan proses pembelajaran yang nantinya akan disupervisi. Melalui supervisi tersebut dapat mengetahui sejauh mana kemampuan yang dimiliki guru. Supervisi tersebut dilakukan kepala madrasah dibantu pengawas

⁵⁶Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Muh Asnawi, pada tanggal 23 September 2022.

dan guru senior yang dianggap mampu dalam melakukan supervisi”.⁵⁷

Berdasarkan dokumentasi yang di dapatkan peneliti bahwa Kepala MAN Kendal dalam merencanakan kinerja guru melalui program supervisi. Adapun supervisi tersebut memiliki beberapa instrumen dalam supervisi terkait perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.⁵⁸

Tabel 4.4 Instrumen Supervisi RPP

No	Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)
A	Identitas Mata Pelajaran
	Nama madrasah, mata pelajaran, kelas/semester, materi pokok, dan alokasi waktu
B	Perumusan Indikator
	1. Kesesuaian dengan SKL, KI dan KD
	2. Kesesuaian penggunaan kata kerja operasional dengan kompetensi yang diukur
	3. Kesesuaian dengan aspek sikap pengetahuan, dan keterampilan
C	Perumusan Tujuan Pembelajaran
	1. Kesesuaian dengan proses dan hasil belajar yang diharapkan dapat dicapai

⁵⁷Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Fuat, pada tanggal 23 September 2022.

⁵⁸Dokumentasi Instrumen Supervisi Tahun 2022/2023, pada tanggal 3 Oktober 2022.

	2. Kesesuaian dengan kompetensi dasar (KD)
	3. Kesesuaian dengan indikator (IPK)
	4. Kesesuaian dengan cakupan aspek audience (peserta didik) dan behavior (kemampuan).
D	Identifikasi Materi Pembelajaran
	1. Adanya relevansi dengan tujuan pembelajaran
	2. Memuat fakta yang relevan, konsep, prinsip dan prosedur yang relevan.
	3. Mempertimbangkan karakteristik daerah
	4. Memperhatikan tingkat perkembangan fisik, intelektual, emosional, sosial, dan spiritual peserta didik
	5. Memiliki manfaat bagi peserta didik.
	6. Mempertimbangkan struktur keilmuan.
	7. Mempertimbangkan aktualitas, kedalaman, dan keluasan materi pembelajaran
	8. Adanya relevansi dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan lingkungan
	9. Mempertimbangkan alokasi waktu
E	Metode Pembelajaran.
	1. Kesesuaian dengan tujuan pembelajaran
	2. Kesesuaian dengan materi pembelajaran
	3. Menggunakan pendekatan discovery learning, based learning problem based learning, inquiry

	4. Menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi sehingga membuat peserta didik aktif belajar
F	Pemilihan Media Belajar
	1. Kesesuaian dengan tujuan pembelajaran
	2. Kesesuaian dengan materi pembelajaran
	3. Kesesuaian dengan pendekatan saintifik
G	Pemilihan Sumber Belajar
	1. Kesesuaian dengan KI dan KD
	2. Kesesuaian dengan materi pembelajaran
	3. Kesesuaian dengan pendekatan saintifik
H	Skenario Pembelajaran
	1. Kegiatan pembelajaran dirancang membuat peserta didik aktif belajar.
	2. Menampilkan kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup dengan jelas.
	3. Kegiatan pendahuluan telah mencakup: <ul style="list-style-type: none"> a. menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti pembelajaran. b. mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang materi yang sudah dipelajari dan terkait dengan materi yang akan dipelajari c. menjelaskan tujuan pembelajaran atau KD yang akan dicapai

	d. menyampaikan cakupan materi yang akan dipelajari
	4. Kegiatan inti memuat rincian dari kegiatan mengamati, menanya, mengumpulkan informasi (eksperimen), mengolah informasi (mengasosiasikan), dan mengkomunikasikan
	5. Kegiatan penutup telah mencakup: <ul style="list-style-type: none"> a. membuat rangkuman/simpulan pelajaran b. melakukan penilaian dan/atau refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil belajar c. merencanakan kegiatan tindak lanjut (remedial, pengayaan, konseling, dan/atau tugas) d. menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya
	6. Kesesuaian penyajian dengan sistematika materi
	7. Kesesuaian alokasi waktu dengan cakupan materi
I	PENILAIAN
	1. Kesesuaian penilaian dengan indikator pencapaian kompetensi
	2. Penilaian diarahkan untuk mengukur pencapaian kompetensi dasar
	3. Penilaian menggunakan acuan kriteria.

	4. Memungkinkan hasil penilaian dianalisis untuk menentukan tindak lanjut
	5. Kesesuaian dengan jenis/teknik dengan bentuk penilaian autentik.
	6. Kesesuaian kunci jawaban dengan soal
	7. Kesesuaian pedoman penskoran dengan soal

Tabel 4.5 Instrumen Supervisi Pelaksanaan Pembelajaran

No	Pelaksanaan Pembelajaran
A	Apersepsi dan Motivasi
	1. Mengaitkan materi pembelajaran sekarang dengan pengalaman peserta didik atau pembelajaran sebelumnya.
	2. Mengajukan pertanyaan menantang.
	3. Menyampaikan manfaat materi pembelajaran.
	4. Mendemonstrasikan sesuatu yang terkait dengan materi pembelajaran.
B	Penyampaian Kompetensi dan Rencana Kegiatan
	1. Menyampaikan kemampuan yang akan dicapai peserta didik.
	2. Menyampaikan rencana kegiatan misalnya, individual, kerja kelompok, dan melakukan observasi.
C	Kegiatan Inti
	Penguasaan Materi Pelajaran

	1. Kemampuan menyesuaikan materi dengan tujuan pembelajaran.
	2. Kemampuan mengkaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan, perkembangan IPTEK , dan kehidupan nyata.
	3. Menyajikan pembahasan materi pembelajaran dengan tepat.
	4. Menyajikan materi secara sistematis (mudah ke sulit, dari konkrit ke abstrak)
	Penerapan Strategi Pembelajaran yang Mendidik
	1. Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kompetensi yang akan dicapai.
	2. Memfasilitasi kegiatan yang memuat komponen eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi.
	3. Melaksanakan pembelajaran secara runtut.
	4. Menguasai kelas.
	5. Melaksanakan pembelajaran yang bersifat kontekstual.
	6. Melaksanakan pembelajaran yang memungkinkan tumbuhnya kebiasaan positif (<i>nurturant effect</i>).
	7. Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan.
	Penerapan Pendekatan <i>scientific</i>
	1. Memberikan pertanyaan mengapa dan bagaimana.

	2. Memfasilitasi peserta didik untuk mengamati.
	3. Memancing peserta didik untuk bertanya.
	4. Memfasilitasi peserta didik untuk mencoba.
	5. Memfasilitasi peserta didik untuk menganalisis.
	6. Memberikan pertanyaan peserta didik untuk menalar (proses berfikir yang logis dan sistematis).
	7. Menyajikan kegiatan peserta didik untuk berkomunikasi.
	Pemanfaatan Sumber Belajar/Media dalam Pembelajaran
	1. Menunjukkan keterampilan dalam penggunaan sumber belajar pembelajaran.
	2. Menunjukkan keterampilan dalam penggunaan media pembelajaran.
	3. Menghasilkan pesan yang menarik.
	4. Melibatkan peserta didik dalam pemanfaatan sumber belajar pembelajaran.
	5. Melibatkan peserta didik dalam pemanfaatan media pembelajaran.
D	Pelibatan Peserta Didik dalam Pembelajaran
	1. Menumbuhkan partisipasi aktif peserta didik melalui interaksi guru, peserta didik, sumber belajar.
	2. Merespon positif partisipasi peserta didik.

	3. Menunjukkan sikap terbuka terhadap respons peserta didik.
	4. Menunjukkan hubungan antar pribadi yang kondusif.
	5. Menumbuhkan keceriaan atau antusiasme peserta didik dalam belajar.
E	Melaksanakan Penilaian Autentik
	1. Menilai sikap dalam pembelajaran
	2. Menilai pengetahuan dalam proses pembelajaran
	3. Menilai pengetahuan dalam proses pembelajaran
F	Penggunaan Bahasa yang Benar dan Tepat dalam Pembelajaran
	1. Menggunakan bahasa lisan secara jelas dan lancar.
	2. Menggunakan bahasa tulis yang baik dan benar.
G	Penutup pembelajaran
	1. Melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan peserta didik.
	2. Mengumpulkan hasil kerja sebagai bahan portofolio.
	3. Melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan kegiatan berikutnya dan tugas pengayaan.

Tabel 4.6 Instrumen Supervisi Penilaian Pembelajaran

No	Penilain Pembelajaran
1	Guru menyusun kisi-kisi soal sesuai Kompetensi Dasar (KD)
2	Guru menyusun soal sesuai dengan kaidah
3	Guru menyusun soal <i>higher Order Thinking Skill</i> (HOTS)
4	Guru menyusun soal dengan menghindari unsur sara, kekerasan, radikalisme, & anti NKRI
5	Guru melaksanakan penilaian dengan memanfaatkan Teknologi Informasi (IT)
6	Guru melaksanakan analisis hasil penilaian
7	Guru melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian

Kepala MAN Kendal dalam menyusun perencanaan kinerja guru melalui program supervisi yang dibantu oleh pengawas dan guru senior. Adapun yang disupervisi terkait perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dengan adanya supervisi tersebut merupakan cara atau metode yang tepat dalam meningkatkan kinerja guru. Adapun kinerja guru MAN Kendal dapat dikatakan meningkat, karena hasil dari supervisi tersebut menunjukkan bahwa guru mendapat penilaian diatas rata-rata yang ditetapkan oleh kepala madrasah.

2) Mengembangkan kinerja guru

Dalam mengembangkan kinerja guru kepala madrasah memiliki peranan yang sangat penting di dalamnya. Kepala MAN Kendal mengembangkan kinerja guru dengan cara mengadakan pelatihan yang ditujukan untuk guru. Pelatihan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja guru. Namun kenyataannya di MAN Kendal belum bisa menyelenggarakan pelatihan dengan efektif. Hal tersebut dikarenakan persoalan pada waktu pelaksanaannya. Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah bapak Muh Asnawi:

“Saya sebagai kepala madrasah harus bisa mengembangkan kinerja guru. Yang saya lakukan yaitu dengan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan yang menunjang keberhasilan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tahun 2021 kemarin ada pelatihan akan tetapi sampai sekarang belum diadakan lagi karena guru sibuk dengan urusannya masing-masing sehingga tidak ada waktu untuk mengikuti pelatihan”.⁵⁹

Pelatihan yang belum efektif tersebut akan berdampak pada proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Beberapa guru belum bisa memperbarui pembelajarannya sesuai dengan perkembangan zaman. Kepala MAN Kendal hanya bisa memberikan motivasi kerja tentang betapa pentingnya pelatihan bagi guru dalam meningkatkan kemampuan yang dimiliki sehingga akan berdampak pada lancarnya proses pembelajaran. sebagaimana dijelaskan oleh Waka Kurikulum bapak Fuat:

⁵⁹Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Muh Asnawi, pada tanggal 23 September 2022.

“Terakhir diadakan pelatihan itu tahun 2021 dan sampai sekarang belum diadakan lagi karena memang keterbatasan waktu dari masing-masing guru. Akibatnya beberapa guru belum memperbarui pembelajarannya. Untuk mengatasinya kepala madrasah memberikan motivasi kerja mengenai pentingnya pelatihan yang diikuti agar kemampuan yang dimiliki dapat meningkat”.⁶⁰

Berdasarkan dokumentasi yang di dapatkan di MAN Kendal bahwa kepala madrasah menyelenggarakan beberapa pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan guru diantaranya:⁶¹

Tabel 4.7 Pelatihan Guru

No	Kegiatan	Tanggal	Tempat
1	Pelatihan robotik program keterampilan elektronika	22-23 Oktober 2021	Gedung workshop MAN Kendal
2	Pendampingan Madrasah Berbasis Riset	8-9 November 2021	Aula MAN Kendal

3) Mengelola Kinerja guru

Salah satu peran kepala madrasah yaitu mengelola guru dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Kepala MAN Kendal dalam mengelola guru yaitu dengan menghimbau guru untuk melanjutkan pendidikan yang lebih

⁶⁰Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Fuat, pada tanggal 23 September 2022.

⁶¹Dokumentasi Kegiatan Pelatihan Guru MAN Kendal, pada tanggal 21 Oktober 2022.

tinggi agar kemampuan yang dimiliki dapat meningkat. Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah bapak Muh Asnawi:

“Saya mengelola guru itu dengan menekankan untuk melanjutkan lagi studinya. Saya dorong terus itu, saya berikan arahan untuk mau kuliah lagi. Itu juga akan berdampak bagi guru dalam segi kemampuannya yang dapat meningkat. Kemampuan guru itu tidak hanya istiqomah disitu saja, maka dengan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi akan membawa perubahan dan peningkatan bagi kemampuannya”.⁶²

Adanya dorongan dari Kepala MAN Kendal kepada guru untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi maka guru dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu, dalam rangka mengelola guru kepala madrasah juga memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi. Bukan hanya guru yang berprestasi saja yang diberikan hadiah, tetapi wali kelas juga mendapatkan hadiah dari kepala madrasah karena sudah mengelola kelas yang dipimpinya dengan baik. Sebagaimana penjelasan dari Waka Kurikulum bapak Fuat:

“Kepala madrasah itu sangat bagus mengelola guru. Beliau sering sekali menghimbau kepada guru untuk melanjutkan pendidikannya. Selain itu, setiap tahun Kepala Madrasah memberikan *reward* kepada guru. Tidak hanya guru yang berprestasi, penghargaan tersebut juga ditujukan kepada wali kelas. Hadiah tersebut berupa sertifikat, piala, dan uang sekitar lima ratus ribu hingga satu juta”.⁶³

⁶²Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Muh Asnawi, pada tanggal 23 September 2022.

⁶³Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Fuat, pada tanggal 23 September 2022.

Kepala MAN Kendal mengelola kinerja guru dengan menekankan guru untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Bapak Noor Yasin merupakan salah satu guru yang baru saja menyelesaikan studinya dalam bidang pendidikan. Kemudian kepala madrasah juga memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi maupun wali kelas yang dapat mengelola kelas dengan cara yang baik. Penghargaan tersebut berupa sertifikat, piala, dan sejumlah uang. Bapak Sunardi salah satu guru yang berprestasi yang mendapatkan juara 1 lomba karya tulis ilmiah dalam peringatan hari amal bhakti ke 76 Kabupaten Kendal tahun 2022 dan sebagai guru teladan di Kabupaten Kendal tahun 2021.⁶⁴ Dengan metode tersebut maka kepala madrasah dapat mengelola guru dengan baik sehingga kinerja guru dapat meningkat.

b. Implikasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MAN Kendal

Kepala MAN Kendal dalam menjalankan perannya sebagai manajer harus mampu mengelola seluruh komponen yang ada di madrasah terutama pada kinerja guru. Sebagai seorang pendidik, guru sebelum memulai pembelajaran tentunya telah menyusun dan merancang proses pembelajaran yang akan dilakukan. Dengan adanya perencanaan pembelajaran yang baik maka kinerja guru akan meningkat. Untuk itu diperlukan seorang

⁶⁴Observasi pendidikan dan penghargaan guru MAN Kendal, pada tanggal 23 September 2022.

yang mampu memimpin dan bertanggung jawab, yakni Kepala MAN Kendal sebagai manajer dalam mengelola kinerja guru MAN Kendal. Adapun indikator yang diperhatikan yaitu:

1) Perencanaan Pembelajaran

Melihat dampak dari kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dari aspek perencanaan pembelajarannya bahwa guru di MAN Kendal dapat menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dengan baik. Sesuai dengan panduan penyusunan RPP kurikulum 2013 dimana komponen RPP tersebut sesuai yang ada dalam Permendikbud Nomor 13 Tahun 2014. Sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah bapak Muh Asnawi:

“Dari hasil supervisi saya melihat bahwa guru membuat RPP dengan baik sesuai Permendikbud Nomor 13 Tahun 2014. Dengan adanya perencanaan yang baik maka akan menghasilkan proses pembelajaran yang baik pula. Setiap awal pembelajaran guru harus menyusun RPP. Semua guru saya selalu tagih RPP itu. Saya lihat perencanaannya sesuai atau tidak, kalau tidak sesuai ya saya ingatkan. Pokoknya RPP itu harus jadi pegangan utama guru dalam proses pembelajara”.

Setiap tahun ajaran baru guru menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang akan dilaksanakan selama satu tahun pembelajaran. Peran Kepala MAN Kendal melihat, memantau, dan memberi arahan kepada guru terkait rencana pembelajaran yang baik. RPP tersebut dijadikan guru sebagai pegangan utama dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Sebagaimana dijelaskan oleh Waka Kurikulum bapak Fuat:

“Secara garis besar guru di MAN Kendal telah menyusun RPP dengan baik. Dengan adanya perencanaan yang baik maka kinerja guru dapat meningkat sehingga proses pembelajaran akan berjalan dengan optimal”.⁶⁵

Salah satu komponen yang ada dalam RPP guru yaitu dengan adanya pendahuluan, kegiatan inti, dan penutup. Secara garis besar guru MAN Kendal dalam perencanaan pembelajaran yakni menyusun RPP dengan baik, hal tersebut dikarena kepala madrasah selalu memberi bimbingan kepada guru cara membuat RPP sehingga guru menjadi faham cara penyusunannya. Sebagaimana dijelaskan oleh guru Keterampilan bapak Noor Yasin:

“Secara garis besar guru sudah bisa membuat RPP dengan baik karena bapak Kepala MAN Kendal itu selalu meminta RPP guru dan dilihat untuk mengetahui RPP itu sudah benar atau belum. Kalau rencana pembelajaran itu diawali dengan pendahuluan dengan cara salam dan do’a, kegiatan inti terkait materi pembelajaran, dan penutup”.⁶⁶

Penyataan tersebut diperkuat oleh penjelasan Bapak Sunardi selaku guru Bahasa Arab, beliau menjelaskan bahwa:

“Sudah pasti kepala madrasah menagih RPP setiap awal tahun pelajaran baru. Guru harus menyelesaikan RPP tersebut secara tuntas. Dari RPP tersebut beliau tahu metode, media, dan jadwal pelajaran yang akan disampaikan siswa. Pembelajaran itu

⁶⁵Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Fuat, pada tanggal 23 September 2022.

⁶⁶Hasil wawancara dengan Guru Keterampilan Bapak Noor Yasin, pada tanggal 3 Oktober 2022.

dimulai dari pembuka, menyampaikan pembelajaran, dan penutup”⁶⁷

Sementara Ibu Karyatiningsih selaku guru Bahasa Indonesia, beliau menjelaskan bahwa:

“Sebelum pembelajaran dimulai, kita sudah membuat RPP terlebih dahulu. RPP tersebut di buat secara keseluruhan meskipun nanti pada saat mengajar kita harus berpedoman pada RPP yang dibuat, untuk selanjutnya kita sesuaikan dengan kondisi kelas. Kepala madrasah juga melihat perencanaan itu, maka kita tidak boleh sembarangan dalam membuat RPP”.⁶⁸

Berdasarkan dokumentasi Guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal telah merancang RPP dengan baik. Adapun komponen yang ada dalam RPP tersebut meliputi: identitas Madrasah, identitas pembelajaran, kelas/semester, materi pokok, alokasi waktu, Kompetensi Inti (KI), Komepetensi Dasar (KD), indikator pencapaian komepetensi, materi pelajaran, langkah-langkah kegiatan pembelajaran penilaian pembelajaran, media pembelajaran, dan sumber belajar.⁶⁹

Dalam hasil observasi peneliti bahwa guru MAN Kendal dalam RPP guru terdapat komponen indikator pembelajaran yang merumuskan keseluruhan isi Kompetensi Dasar (KD) pada Kompetensi Inti spiritual, pengetahuan, sosial, dan keterampilan (KI-1 sampai KI-4). Guru dalam merencanakan pembelajaran

⁶⁷Hasil Wawancara dengan Guru Bahasa Arab Bapak Sunardi, pada tanggal 3 Oktober 2022.

⁶⁸Hasil wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia Ibu Karyatiningsih, pada tanggal 3 Oktober 2022.

⁶⁹Dokumentasi RPP Guru, pada tanggal 3 Oktober 2022.

dimulai dengan salam dan do'a, setelah itu dilanjutkan kegiatan inti menyampaikan materi pembelajaran kepada siswa, kemudian kegiatan penutup pembelajaran. Hal tersebut sesuai dengan pedoman penyusunan RPP pada kurikulum 2013 yang diterangkan dalam Permendikbud No. 103 tahun 2014. Dengan hal tersebut guru di MAN Kendal mampu merencanakan pembelajaran dengan baik dilihat dari hasil supervisi aspek perencanaan pembelajaran bahwa 75% guru mendapatkan nilai diatas rata-rata yang ditetapkan yaitu 75.⁷⁰

2) Pelaksanaan Pembelajaran

Kompetensi manajerial kepala madrasah akan berdampak pada pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kendal selalu memantau proses pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Setiap memulai pembelajaran, Kepala Madrasah berkeliling kelas untuk melihat bagaimana guru mengajar di kelas. Guru sudah bisa melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang dibuatnya. Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah bapak Muh Asnawi:

“Guru sudah melaksanakan pembelajarannya dengan baik karena Saya pantau proses pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru dengan cara berkeliling kelas gunanya untuk melihat apakah metode pembelajarannya sudah sesuai. Pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan itu berbeda-beda.

⁷⁰Observasi RPP Guru, pada tanggal 3 Oktober 2022.

Beberapa guru dalam mengajar dari segi metodenya masih dengan metode ceramah dan media pembelajarannya juga belum bisa memanfaatkan teknologi”.⁷¹

Pelaksanaan pembelajaran merupakan jantung dari proses pembelajaran itu sendiri, untuk itu guru harus dapat merealisasikan perencanaan pembelajarannya sebaik mungkin dalam pelaksanaan pembelajaran. Untuk merealisasikan pelaksanaan pembelajaran tersebut, maka guru harus melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana pembelajarannya baik dari segi metode ataupun media dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana dijelaskan oleh Waka Kurikulum bapak Bapak Fuat selaku

“Guru sudah melaksanakan pembelajarannya dengan baik, hal itu dilihat dari nilai akhir supervisi dalam aspek pelaksanaan pembelajaran guru. Setiap guru melaksanakan pembelajaran yang berbeda-beda sesuai dengan RPP yang dibuat. Nantinya dari beberapa sub pelajaran metodenya akan berbeda dengan yang lain, ada yang menggunakan metode ceramah, diskusi kelompok dan lain-lainnya, akan tetapi guru lebih banyak menggunakan ceramah dan belum bisa menggunakan teknologi sebagai media pembelajaran”.⁷²

Guru dalam melaksanakan pembelajaran sudah tergolong baik sesuai dengan RPP yang dibuat. Dalam melaksanakan pembelajaran masing-masing guru memiliki metode, media, bahan ajar yang berbeda sesuai dengan tema

⁷¹Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Muh Asnawi, pada tanggal 23 September 2022.

⁷²Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Fuat, pada tanggal 23 September 2022.

pembelajaran. Sebagaimana yang dijelaskan guru keterampilan bapak Noor Yasin:

“Saya sudah melaksanakan pembelajaran sesuai dengan yang saya rencanakan di RPP. Kalau saya dalam melaksanakan pembelajaran dikelas lebih banyak praktiknya, jadi siswa harus lebih aktif, guru hanya sebagai motivator, pengarah, dan pembimbing”.⁷³

Sementara Bapak Sunardi selaku guru Bahasa Arab, beliau menjelaskan bahwa:

“Bapak Kepala Madrasah sangat berperan, beliau memantau terus pelaksanaan pembelajaran. Kalau ada yang kurang dikasih tau. Kalau guru Dalam *action* nya di kelas secara umum disesuaikan dengan sub tema pembelajarannya. Memang saya kebanyakan menggunakan metode ceramah karena pelajaran bahasa. Ada praktik juga dan ada diskusi juga. Untuk siswa dituntut untuk lebih aktif dari guru”.⁷⁴

Hal tersebut sejalan dengan penjelasan Ibu Karyatiningsih selaku guru Bahasa Indonesia, beliau mengatakan bahwa:

“Bapak Kepala Madrasah selalu memantau proses pembelajaran di kelas. Kalau saya dalam melaksanakan pembelajaran lebih banyak menggunakan metode ceramah. Tetapi masing-masing guru itu metodenya berbeda-beda disesuaikan dengan tema pembelajarannya. Kemudian disini siswa dituntut untuk lebih aktif dari gurunya. Disini guru hanya pembimbing dan pengarah saja.”⁷⁵

⁷³Hasil wawancara dengan Guru Keterampilan Bapak Noor Yasin, pada tanggal 3 Oktober 2022.

⁷⁴Hasil wawancara dengan Guru Bahasa Arab Bapak Sunardi, pada tanggal 3 Oktober 2022.

⁷⁵Hasil wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia Ibu Karyatiningsih, pada tanggal 3 Oktober 2022.

Dalam hasil observasi pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas, Kepala MAN Kendal membimbing dan memantau pembelajaran dengan cara berkeliling kelas untuk melihat proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Kepala madrasah melihat cara guru menyampaikan pembelajaran untuk mengetahui proses pembelajaran tersebut sesuai dengan rencana pembelajaran yang dibuat oleh guru. Terdapat berbagai macam metode dan media pembelajaran yang disampaikan oleh guru. Hal tersebut disesuaikan dengan tema pembelajaran. Ada yang menggunakan metode ceramah, diskusi kelompok maupun praktik. Kemudian media pembelajarannya juga berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Secara garis besar, guru dalam menyampaikan materi pembelajaran sudah sesuai dengan rencana pembelajaran. Hal ini dibuktikan dari rata-rata nilai akhir guru dalam supervisi aspek pelaksanaan pembelajaran. Dalam pelaksanaan pembelajaran terdapat 67% guru telah mendapat nilai diatas rata-rata 75. Hal ini menunjukkan bahwa guru MAN Kendal telah melaksanakan pembelajaran dengan baik.⁷⁶

3) Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran dilakukan untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh siswa. Kepala MAN Kendal dalam melakukan evaluasi pembelajaran yang dilakukan guru dengan menetapkan tiga aspek penilaian yang terdiri dari aspek

⁷⁶Observasi Pelaksanaan Pembelajaran, pada tanggal 3 Oktober 2022.

kognitif, afektif, dan psikomotorik. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Muh Asnawi selaku Kepala MAN Kendal, beliau menjelaskan bahwa:

“Aspek yang harus dinilai guru itu berupa tes ulangan harian, ulangan tengah semester, maupun ulangan akhir semester, kemudian dinilai dari kedisiplinan, kejujuran siswa dan keterampilan yang dimiliki oleh siswa”.⁷⁷

Evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh guru sesuai dengan Standar Kompetensi Kelulusan (SKL) yang mencakup penilaian kognitif, afektif, dan psikomotorik. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Waka Kurikulum bapak Fuat:

“Guru sudah melakukan penilaian sesuai dengan SKL. Kepala madrasah sudah menekankan dalam menilai pembelajaran siswa itu dari segi pengetahuannya, ketertibannya, dan keterampilannya. Guru di MAN Kendal ini juga sudah melaksanakan tiga aspek tersebut dalam penilaian”.⁷⁸

Hal tersebut sejalan dengan penjelasan Bapak Noor Yasin selaku guru keterampilan, beliau menjelaskan bahwa:

“Kalau saya dalam mengevaluasi pembelajaran dari segi pengetahuan berupa tes ulangan harian ataupun tes akhir semester. Kemudian ada evaluasi sikap berupa perilaku, kedisiplinan, jujur. Kalau di keterampilan ada unjuk kerja. Saya suruh bongkar mesin, kemudian apakah siswa dapat memasang kembali atau tidak. Nah itu yang saya nilai terkait prosesnya”.⁷⁹

⁷⁷Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Muh Asnawi, pada tanggal 23 September 2022.

⁷⁸Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Fuat, pada tanggal 23 September 2022.

⁷⁹Hasil wawancara dengan Guru Keterampilan Bapak Noor Yasin, pada tanggal 3 Oktober 2022.

Hal tersebut diperkuat dengan penjelasan Bapak Sunardi, beliau menjelasakna bahwa:

“Saya menggunakan tiga cara dalam mengevaluasi pembelajaran. Yang pertama, evaluasi kognitifnya berupa tes lisan maupun tertulis. Yang kedua, afektif dilihat dari kedisiplinan dan sikap siswa. Yang ketiga, keterampilan berupa praktik percakapan. Tetapi saya lebih mengutamakan mengevaluasi pembelajaran langsung dikelas daipada melalui tes”.⁸⁰

Selanjutnya sejalan dengan penjelasan Ibu Karyatiningsih selaku guru bahasa Indonesia, beliau menjelaskan bahwa:

“Ada penilaian kompetensi melalui tes ulangan harian. Kemudian saya juga menilai kedisiplinan siswa dan keaktifan siswa dalam diskusi kelompok. Keterampilan siswa juga saya nilai misal siswa menulis cerpen itu saya nilai”.⁸¹

Dalam hasil obervasi guru MAN Kendal mampu melaksanakan evaluasi pembelajaran dengan baik. Dalam mengevaluasi pembelajaran yang dilakukan guru sesuai dengan Standar Kompetensi Kelulusan yang terdiri dari penilaian kognitif melalui tes pengetahuan berupa tes tertulis maupun lisan, penilaian afektif melalui sosialisasi siswa terkait interaksi siswa dengan siswa lainnya maupun dengan guru, kedisiplinan siswa, dan penilaian psikomotorik melalui keterampilan siswa terkait praktik yang dilakukan sesuai mata pelajaran. Dengan hal

⁸⁰Hasil wawancara dengan Guru Bahasa Arab Bapak Sunardi, pada tanggal 3 Oktober 2022.

⁸¹Hasil wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia Ibu Karyatiningsih, pada tanggal 3 Oktober 2022.

tersebut, maka guru di MAN Kendal mampu mengevaluasi pembelajaran siswa dengan baik. Hal ini dibuktikan melalui hasil supervisi evaluasi pembelajaran. Dalam evaluasi pembelajaran terdapat 78% guru mendapat nilai diatas rata-rata yang ditetapkan kepala madrasah yakni 75.⁸² Evaluasi pembelajaran dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan siswa dalam menerima pembelajaran, sehingga akan mencetak siswa yang berprestasi. Dalam ajang Festival Padang Pasir UIN Walisongo Tingkat Nasional Tahun 2022, MAN Kendal meraih beberapa lomba diantaranya yaitu: M. Najmunnuha mendapat juara satu lomba puisi Bahasa Arab, Nila Nihayatul U. mendapat juara satu lomba menyanyi Bahasa Arab, dan Yusnizar Kurnis R. mendapat juara dua lomba kaligrafi.⁸³

B. Analisis Data

1) Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Kendal

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dengan merencanakan kinerja guru melalui supervisi, mengembangkan kinerja guru melalui penyelenggaraan pelatihan, dan mengelola kinerja guru melalui

⁸²Observasi Evaluasi Pembelajaran, pada tanggal 3 Oktober 2022.

⁸³Dokumentasi Siswa Berprestasi MAN Kendal, pada tanggal 21 Oktober 2022.

himbauan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan memberikan *reward* untuk guru yang berprestasi. Hal tersebut tidak terlepas teori dari Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 mengenai Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang memfokuskan pada kompetensi manajerialnya.⁸⁴

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru belum berjalan secara maksimal. Kepala madrasah belum bisa mengatur kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh guru di MAN Kendal. Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja guru melalui pelatihan. Pelatihan dilakukan untuk penambahan pengetahuan, keterampilan, dan perbaikan kinerja seseorang.⁸⁵

Kegiatan pelatihan yang dilakukan Kepala MAN Kendal belum efektif. Penyelenggaraan pelatihan guru dilakukan tidak menentu waktu pelaksanaannya. Penyelenggaraan kegiatan pelatihan merupakan metode yang tepat dalam meningkatkan kinerja guru. Akan tetapi di MAN Kendal belum bisa melakukan kegiatan pelatihan dengan efektif karena keterbatasan waktu dari masing-masing guru. Dengan permasalahan tersebut, tentunya kepala madrasah sebagai pemimpin di MAN Kendal dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dengan bijak. Sebagaimana pendapat Stoner bahwa kepala sekolah harus

⁸⁴Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.

⁸⁵Moekijat, *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas*, (Bandung: CV Mandar Maju, 1993).

mampu menghadapi berbagai persoalan dengan segala keterbatasan kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat.⁸⁶ Adapun yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan memberikan motivasi kerja. Menurut Didi Pianda mengungkapkan faktor yang mempengaruhi kinerja guru salah satunya motivasi yang diberikan seseorang dengan tujuan untuk mendorong meningkatnya kinerja guru.⁸⁷

Berdasarkan temuan peneliti bahwa upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dengan memberikan motivasi yang diberikan kepala madrasah untuk mendorong semangat bekerja bagi guru, sehingga kemampuan yang dimiliki dapat meningkat. Motivasi tersebut akan menjadi baik apabila disertai dengan adanya pelatihan. Pelaksanaan pelatihan menjadi efektif apabila kepala madrasah menetapkan waktu pelaksanaannya. Jadi kepala madrasah selain memberikan motivasi untuk mengikuti pelatihan, juga menetapkan waktu pelaksanaan paling tidak satu kali dalam satu tahun. Dengan hal tersebut kepala madrasah dapat mengupayakan guru untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut sangat penting diperhatikan oleh Kepala MAN Kendal, karena kegiatan pelatihan agar mendorong guru untuk meningkatkan kinerjanya.

⁸⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: RajaGrafindo, 2010).

⁸⁷Didi Pianda, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Sukabumi: Publisher Jejak, 2018).

2) Implikasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MAN Kendal

Sebagai hasil dari kompetensi manajerial kepala marasah dalam meningkatkan kinerja guru terdapat beberapa implikasi yang muncul. Berdasarkan Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, terdapat tugas keprofesionalan kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran yang meliputi kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.⁸⁸

Berdasarkan temuan yang dilakukan peneliti di MAN Kendal menunjukkan implikasi kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja guru. Implikasi dari perencanaan pembelajaran bahwa guru MAN Kendal dapat menyusun RPP dengan baik sesuai dengan pedoman penyusunan RPP kurikulum 2013 pada Permendikbud No. 103 tahun 2014.⁸⁹ Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang dirancang guru, dan evaluasi pembelajaran sesuai dengan SKL yang ada di MAN Kendal yang mencakup kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah yang belum berjalan secara maksimal akan berdampak pada kinerja guru. Guru MAN

⁸⁸Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, *Guru dan Dosen*, Pasal 20.

⁸⁹Permendikbud No. 103 tahun 2014, *Pedoman Pelaksanaan Pembelajaran*.

Kendal dalam melaksanakan pembelajaran dikelas belum optimal. Metode pembelajaran yang dilakukan guru masih menggunakan metode ceramah. Metode tersebut merupakan metode yang sangat lama diterapkan oleh guru dengan penyampaian secara lisan kepada peserta didik.⁹⁰ Metode ceramah akan membuat siswa merasa bosan bahkan sampai mengantuk di kelas. Guru bisa menggunakan metode ceramah sebagai metode utamanya, apabila guru menggunakan cara atau trik yang menarik untuk siswa. Selain masih menggunakan metode pembelajaran yang kuno, beberapa guru di MAN Kendal juga belum bisa memanfaatkan teknologi sebagai media pembelajarannya, padahal dengan menggunakan teknologi sebagai media pembelajarannya akan menjadikan proses pembelajaran lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan temuan peneliti, bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah sangat mempengaruhi terhadap kinerja guru di MAN Kendal. Untuk itu diharapkan kepala madrasah menyelenggarakan pelatihan kepada guru agar dapat berdampak baik bagi kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga kinerjanya meningkat. Berhasil atau tidaknya suatu lembaga pendidikan dipegang oleh pemimpinnya.

⁹⁰Hamdani, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006).

C. Keterbatasan Penulis

Dalam pelaksanaan penelitian ini, penulis menyadari bahwa masih banyak keterbatasan diantaranya yaitu:

1. Pengaturan jadwal yang kurang efektif karena terdapat kesibukan dari masing-masing informan.
2. Peneliti kesulitan mencari data karena ada beberapa data yang belum selesai sehingga peneliti harus menunggu data tersebut sampai selesai.
3. Keterbatasan kemampuan peneliti dalam hal pengetahuan dan pemahaman mengenai ilmu manajemen. Pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki peneliti juga dapat mempengaruhi proses dan hasil penelitian. Peneliti sudah berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan penelitian sesuai dengan pedoman keilmuan dan arahan dari dosen pembimbing agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang terkait.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti, dari deskripsi data sampai pada analisisnya yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Kendal”, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Kendal melalui beberapa cara. Diantaranya yaitu pertama, penyusunan perencanaan kinerja guru melalui pogram supervisi untuk menilai perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Kedua, mengembangkan kinerja guru dengan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan di MAN Kendal, gunanya untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh guru, meskipun waktu pelaksanaannya tidak menentu. Ketiga, Mengelola guru dalam rangka pendayagunaan sumber daya dengan menghibau guru untuk melanjutkan pendidikannya dan memberikan penghargaan atau *reward* untuk guru yang berprestasi dan wali kelas karena telah memimpin dan mengelola kelas dengan baik. Penghargaan tersebut berupa sertifikat, piala, dan sejumlah uang.

2. Implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN Kendal dinilai dalam beberapa aspek yaitu pertama, perencanaan guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dengan baik sesuai dengan komponen RPP pada permendikbud Nomor 103 Tahun 2014. Kedua, dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas, guru di MAN Kendal telah melaksanakan pembelajarannya sesuai dengan RPP yang telah dibuat sebelumnya. Ketiga, Kepala MAN Kendal dalam mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan Standar Kompetensi Kelulusan (SKL) dengan menetapkan tiga aspek penilaian pembelajaran siswa yang meliputi aspek kognitif terkait pengetahuan siswa dalam materi pembelajaran, aspek afektif terkait sikap, kepribadian, dan kedisiplinan siswa, aspek psikomotorik terkait keterampilan siswa dalam mempraktikkan pelajaran yang telah diterima.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah hendaknya menyelenggarakan program-program yang mampu meningkatkan kinerja guru.
2. Menyelenggarakan pelatihan minimal satu tahun sekali untuk meningkatkan kinerja guru.

3. Menggunakan metode pembelajaran yang tepat dan diperbaharui dalam melaksanakan pembelajaran.
4. Menggunakan media pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi yang ada.

C. Penutup

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat taufiq dan hidayahnya. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan keterbatasan kemampuan dan waktu dari penulis, akan tetapi penulis sudah berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Maka diharapkan penulis mendapat kritikan dan saran untuk kedepannya agar lebih baik lagi. Dan tidak lupa untuk mengucapkan terima kasih untuk semua pihak yang terlibat dalam penulisan skripsi ini dari awal hingga akhir. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Piandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*, Yogyakarta: Zanaf Publishing, 2018.
- Amtu, Onisimus, *Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah*, Bandung: ALFABETA, 2015.
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Pengajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Ariyanti, Yulekhah, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, (Vol 14 No.1, 2019).
- Asmui, dkk., “Peran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru”, *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, (Vol.4 No.1, 2019).
- Fahmi, Irham, *Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- G. R. Terry, *Principles Of Management*, Illinois: Richard D. Irwin, 1977.
- Gorton, Richard A , *School Administration*, The American: Brown Company Publisher, 1976.
- Hadis Bukhari No 2371, “Kitab Membebaskan Budak”, dalam <https://www.hadits.id/hadits/bukhari/2371>, diakses 21 Oktober 2022.
- Hafidullah, dkk., *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2021.
- Hamdani, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Hardani, dkk., *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group, 2020.
- Haris, Amin, *The Handbook of Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2020.
- Hayani, Ummu, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTS Islam Azizi Medan”,

- Skripsi* (Medan: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan, 2019).
- Hidayat, Rahmat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI, 2017.
- Hendraman dan Rohanim, *Kepala Sekolah Sebagai Manajer: Teori dan Praktik*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2020.
- Ismuha, dkk., “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar”, *Administrasi Pendidikan*, (Vol. 4 No.1, 2016).
- Jamilus, “Perspektif Islam Terhadap Pengembangan Kompetensi Supervisi Manajerial Dan Akademik Pengawas”, *Batusangkar International Conference IV: Building Modern Islamic Civilization in 4.0 Industrial Revolution and 5.0 Society Era*, Sumatera Barat: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Batusangkar, 14-15 Oktober 2019.
- Kabir, Ahmad, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di SMPN 1 Banda Aceh”, *Skripsi* (Banda Aceh: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh, 2020).
- Katz, S. H. & H. C. Porter, *Effect Of Moisture On The Spontaneous Heating Of Stored Coal*, Washington: Government Printing Office, 1917.
- Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019).
- Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019).
- Kusnan, “Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru”, dalam <http://jurnaliqro.wordpress.com>, diakses 28 Agustus 2022.
- Kompas.com, “Kompetensi Guru”, dalam <https://amp.kompas.com/surabaya/read/2012/03/17/03514984/kompetensi-guru-rendah>, diakses 6 Oktober 2022.
- Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, Jakarta: Kencana, 2017.

- Mu'alimin, "Kinerja Guru Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Tengah", *Disertasi* (Lampung: Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, 2020).
- Mukhtarodin, *Guru dan Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta: Parama Publishing, 2017.
- Muslimin, "Program Penilaian Kinerja Guru Dan Uji Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Guru", *Jurnal Education Management and Administration Review*, (Vol.4 No.1, 2020).
- Mustari, Mohamad, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Moehersono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2018.
- Moekijat, *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas*, Bandung: CV Mandar Maju, 1993.
- Ni'am, Infijaru, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Baturraden Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas", *Skripsi* (Purwokerto: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2022).
- Neraca Pendidikan Daerah, "Data UKG", dalam <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>, diakses 30 Agustus 2022.
- Permendikbud No. 103 tahun 2014, *Pedoman Pelaksanaan Pembelajaran*.
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Pianda, Didi, *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Sukabumi: Publisher Jejak, 2018.
- Rijal, Ahmad, "Analisis data kualitatif", *Jurnal Alhadharah*, (Vol.17 No.33, 2018).
- Rumengan, Jemmy, *Metodologi Penelitian*, Bandung: Ciptapustaka Medan Perintis, 2013.
- Rusyan, Tabrani, *Profesionalisme Kepala Sekolah*, Jakarta: Pustaka Dinamika, 2013.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama, 2010.

- Satori, Djam'an dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabet, 2013.
- Subhan, "Faktor-Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Kinerja Mengajar Guru Bahasa Arab Madrasah Ibtidaiyah di Provinsi Banten", *Disertasi* (Bandung: Progran Studi Pengembangan Kurikulum Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia), 2014.
- Sunyoto, Danang dan Fathonah Eka Susanti, *Kepemimpinan Manajerial: Menakar Kemampuan Kepemimpinan Melalui Manajemen, Otoritas, dan Perubahan Dalam Organisasi*, Yogyakarta: Edumedia, 2018.
- Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Suryani, Hilmi, "Kemendikbudristek Ungkap Rata-Rata Skor Kompetensi Guru 50,64 Poin," dalam <https://www.jawapos.com/nasional/pendidikan/19/11/2021/kemendikbudristek-ungkap-rata-rata-skor-kompetensi-guru-5064-poin/?amp>, diakses 3 Oktober 2022.
- Susanto, Ahmad, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Jakarta: Kencana, 2016.
- Tanjung, Rahman dkk., "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar", *Ilmu Pendidikan*. (Vol. 4 No. 4, 2021).
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016.
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, Guru dan Dosen, Pasal 20.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, Pasal 39, ayat (2).
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tanjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010.
- Wasehudin, "Perspektif Al-Qur'an dan Undang-Undang Tentang Guru Profesional", *Jurnal Islamic Education*, (Vol. 5, No. 1, 2018).
- Zuriah, Nurul, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Lampiran 1. Pedoman wawancara

Waktu : 20 Oktober sampai 3 Desember 2022

Tempat : MAN Kendal

Kepala MAN Kendal

1. Bagaimana perencanaan madrasah dalam mengembangkan kinerja guru?
2. Bagaimana cara mengembangkan organisasi kinerja guru?
3. Bagaimana kepala madrasah memimpin madrasah dalam rangka mendayagunakan kinerja guru?
4. Bagaimana cara mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya?
5. Bagaimana kepala madrasah dalam memonitoring, mengevaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan?
6. Bagaimana perencanaan pembelajaran di MAN Kendal?
7. Bagaimana pelaksanaan pembelajaran di MAN Kendal?
8. Bagaimana evaluasi pembelajaran di MAN Kendal?

Waka Kurikulum

1. Bagaimana cara kepala madrasah merencanakan madrasah dalam mengembangkan kinerja guru?
2. Bagaimana cara kepala madrasah dalam mengembangkan organisasi kinerja guru?
3. Bagaimana kepala madrasah memimpin madrasah dalam rangka mendayagunakan kinerja guru?

4. Bagaimana cara kepala madrasah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya?
5. Bagaimana kepala madrasah dalam memonitoring, mengevaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan?
6. Bagaimana peran kepala madrasah dalam perencanaan pembelajaran di MAN Kendal?
7. Bagaimana peran kepala madrasah dalam pelaksanaan pembelajaran di MAN Kendal?
8. Bagaimana kepala madrasah dalam mengevaluasi pembelajaran di MAN Kendal?
9. Bagaimana guru dalam perencanaan pembelajaran di MAN Kendal?
10. Bagaimana guru dalam pelaksanaan pembelajaran di MAN Kendal?
11. Bagaimana guru dalam mengevaluasi pembelajaran di MAN Kendal?

Guru MAN Kendal

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam perencanaan pembelajaran di MAN Kendal?
2. Bagaimana peran kepala madrasah dalam pelaksanaan pembelajaran di MAN Kendal?
3. Bagaimana kepala madrasah dalam mengevaluasi pembelajaran di MAN Kendal?

4. Bagaimana guru dalam perencanaan pembelajaran di MAN Kendal?
5. Bagaimana guru dalam pelaksanaan pembelajaran di MAN Kendal?
6. Bagaimana guru dalam mengevaluasi pembelajaran di MAN Kendal?

Lampiran 2. Surat penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KENDAL
MADRASAH ALIYAH NEGERI KENDAL
Jalan Soekarno-Hatta, Kompleks Islamic Centre, Bugangin, Kendal 51314, Kotak Pos 18
Telepon (0294) 381266, Faksimile (0294) 382070
Pos-el mankendal@gmail.com, Laman www.mankendal.sch.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 1194/Ma.11.24.01/PP.01.1/12/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kendal, Provinsi Jawa Tengah menerangkan bahwa :

nama : **Fatma Hani Khulaidah**
NIM : 1803036025
penanggung jawab : Dr. Fahrurrozi, M.Ag
fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
alamat : Desa Purwosari Rt. 013 Rw. 003 Kecamatan Patebon
Kabupaten Kendal.
lokasi penelitian : Kabupaten Kendal (MAN Kendal)

yang bersangkutan telah melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kendal Kabupaten Kendal tanggal 22 September 2022 s.d. 22 Oktober 2022, sehubungan dengan Penelitian dengan judul :

"KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KENDAL".

Demikian surat keterangan penelitian ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

19 Desember 2022



Tembusan:
1. Arsip

Lampiran 3. Daftar guru

NO	NAMA	TUGAS
1	Drs. H. Muh. Asnawi, M.Ag.	Kepala Madrasah
2	Drs. H. Nur Fuat	Waka Kutikulum Matematika
3	Drs. Taufiq Bambang Sunthoro	Staf Waka Kurikulum Fikih
4	H. Ahdiyati Rinto Fauzani, S.Pd.	Staf Waka Kurikulum Elektronika
5	Noor Yasin, S.Pd., M.Pd.	Waka Humas Otomotif
6	Karyatiningsih, S.Pd.	Staf Waka Humas Bahasa Indonesia
7	Drs. H. Sunardi, M.Ag.	Waka Kesiswaan Bahasa Arab
8	H. Samsul Hadi, M.Pd.	Waka Sarpras Biologi
9	Abdul Wakhid, S.Pd.	Staf Waka Sarpras Matematika
10	Ali, S.pd.I	Kepala Ma'had Bahasa Arab
11	Duroh, S.Si	Kepala Perpustakaan Biologi
12	Aida Rahmawati, S.Pd.	Kepala Laboratorium

		Fisika
13	Drs. R. Aslam Kussatyo, S.Pd.	Pengelola Lab. Bahasa Bahasa Indonesia
14	Drs. Purwanto, M.Pd	Pengelola Lab. Fisika Fisika
15	Edi Sutanto, S.Pd	Pengelola Lab. Kimia Kimia
16	Budiana, S.Pd., M.Si	Pengelola Lab. Biologi Biologi
17	Nono Agus Budiono, S.Pd	Pengelola Lab. Ips Geografi
18	Drs. H. Sukiryadi	Bahasa Inggris
19	Drs. Mukharor	Penjasorkes
20	Drs. H. Misbakhul Fuad, M.Pd	Fisika
21	Dra. Hj. Ais Indraswati	Matematika
22	Nurus Samah, S.Pd	Biologi
23	Joko Subagyo, S.Ag	Sosiologi
24	Dra. Hj. Supartinah	Sosiologi
25	Poedji Herawati, S.Pd	Tata Busana
26	Drs. H. Rakhmat Agus Widiyanto	Bahasa Inggris
27	Titi Dwiyantri, S.Pd	Ekonomi
28	Juni Purwanti Kusumastuti, S.Pd.	Kimia
29	Hj. Siti Aminah, S.Pd	Bahasa Indonesia
30	Abdul Khanan, S.Pd	Otomotif

31	Hj. Mualifah S.Ag	Aqidah Akhlaq
32	H. Ahmad Rofik S.Pd	Bahasa Indonesia
33	Hj. Maghfiroh, S.Pd	Sejarah
34	Dra. Hj. Rini Fayati	Bahasa Inggris
35	Sri Sumini, S.Pd	Matematika
36	H. Solikin, S.Pd	Sejarah
37	Akhmad Khatib, S.Ag.	Bahasa Arab
38	H. Kumaedi, S.Ag	Fikih
39	Dra. Haning Damayanti	Pkn
40	Mimin Rukmini, S.Pd	Geografi
41	Eko Kustianingsih, S.Pd.	Ekonomi
42	Siswanto, S.Pd	Sejarah
43	Istiyanti, S.Pd.I	Tata Busana
44	Sri Fitri Rejeki, S. Pd.	Bahasa Inggris
45	Samsul Efendi, S.Ag, M.Pd.	Aqidah Akhlaq
46	Ida Juwariyah, S.Pd	Bahasa Prancis
47	Wiwik Subaidah S.Ag	Bahasa Arab
48	H. Mochamad Djazoeli, S.Ag.	Fikih
49	Nor Munfarida, S.Pd.I, M.Pd.	Al-Qu'an Hadist
50	Fitriana Candra Dewi, S.Pd	Ekonomi
51	Wahyu Purwanti S.Pd.	Bahasa Indonesia
52	Eka Sakti Lestari, S.Pd.	Sejarah
53	Muhammad Wahyudin Setiawan, S.Pd.	Sejarah

54	Afrizal Fachri,S.Pd.	Penjasorkes
55	Anas Tohari, S.Pd.	Matematika
56	Fiyya Elmila, S.Pd.	Matematika
57	Mundiri, S.Ag.	Al-Qu'an Hadist
58	Nur Fatoni, S.Ag.	Bahasa Arab
59	Siti Zubaedah, S.Pd.I	Bahasa Inggris
60	Dwi Sulistyowati, S.Pd.I	SKI
61	Hj. Soraya Fatma Ningrum Noech, Ss.	Sejarah
62	Jalaludin, S.Pd	Penjasorkes
63	Lulu Sandra Martani, S.Pd	Penjasorkes
64	Dwi Hidayah Wijayanti, S.Pd.	Bahasa Jawa
65	Nur Anisah Hidayati, S.Pd.	Bahasa Indonesia
66	Fadli Dzil Ikram, S.Pd.	Seni Budaya
67	Nur Hidayah, S.Pd.I	Al-Qu'an Hadist
68	Zuhrotun Fatinah, S.Pd.	Aqidah Akhlaq
69	Abid Khoiruzzaki, S.Pd.	Pkn
70	Muhammad Yusuf Setyawan, S.Pd.	Matematika
71	Nur Arifatul Choridah, S.Pd.	Kimia
72	Wilda Nafiatul Ilma, S.Kom	Informatika
73	Ulif Farida, S.Pd.	Tahfdiz
74	Zulifah, S.Ag.	Ski
75	Anni Syifa Fauzia, S.Pd.	Tahfdiz

76	Ulufah, S.Pd.	Bahasa Mandarin
77	Abdul Aziz, S.Pd.	Ski
78	Muhammad Barirul Fatron, S.Pd.	Al-Qu'an Hadist
79	Ziyana Endah Khoirun Nisa', S.Pd.	Matematika
80	Aqbila Khoirona Fiddaraini, S.Pd.	Tahfdiz
81	Umik Munadhifah, S.Pd.	Koordinator BK
82	Dra. Sri Mujiwati	BK
83	Erna Setyawati, S.Psi	BK
84	Tatik Petri Setyawati, S.Pd.	BK
85	Sulistyowati, S.Pd	BK

Lampiran 4. Dokumentasi MAN Kendal

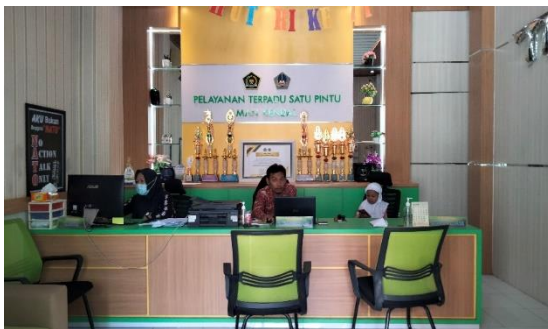
Lingkungan MAN Kendal



Ruang guru



Ruang TU



Siswa berprestasi dalam ajang Festival Padang Pasir
UIN Walisongo tingkat nasional tahun 2022



Drs. H. Sunardi, M.Ag sebagai guru teladan
Kab. Kendal tahun 2021



Wawancara dengan Bapak Drs. H. Muh Asnawi, M.Ag
selaku Kepala MAN Kendal



Wawancara dengan Bapak Drs. H. Nur Fuat
selaku Waka Kurikulum



Wawancara dengan Bapak Noor Yasin, S.Pd., M.Pd
selaku guru Keterampilan



Wawancara dengan Bapak Drs. H. Sunardi, M.Ag
Selaku guru Bahasa Arab



Wawancara dengan Ibu Karyatiningsih, S.Pd
Selaku guru Bahasa Indonesia



Pelatihan guru di aula MAN Kendal



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Fatma Hani Khulaidah
TTL : Kendal, 31 Mei 2000
Alamat : Purwosari Rt. 13/ Rw. 03
Kec. Patebon, Kab. Kendal
No. HP : 083842174941
Email : fatmahany516@gmail.com

Riwayat Pendidikan

TK Lestari Purwosari : lulus 2006
SD N 1 Purwosari : lulus 2012
MTs N Kendal : lulus 2015
MAN Kendal : lulus 2018
S1 UIN WALISONGO : angkatan 2018

Motto

Lawan rasa tidak percaya diri

Semarang, 19 Desember 2022



Fatma Hani Khulaidah

1803036025