

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil kajian atau studi yang telah dilakukan sebelumnya dan digunakan sebagai rujukan atau bahan perbandingan dalam penelitian ini. Adanya telaah terhadap penelitian terdahulu bertujuan untuk melihat posisi penelitian saat ini, serta menunjukkan kontribusi yang akan diberikan. Adapun beberapa penelitian yang relevan dengan topik skripsi ini diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian yang telah dilakukan oleh Vina Nurul Afifah (2021) mengenai Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di SMP Negeri 1 Adiwerna Kab. Tegal. Penelitiannya mendapatkan hasil bahwa Kepemimpinan Kepala Madrasah kepala madrasah berperan aktif dalam pengelolaan kurikulum, penerapan sistem pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia, serta menjalin kerja sama dengan orang tua siswa. Kepemimpinan kepala madrasah ditunjukkan melalui penyusunan jadwal yang efektif, pelaksanaan supervisi akademik, pemberian apresiasi kepada tenaga pendidik, serta koordinasi yang terbuka dengan komite madrasah.

Persamaan antara penelitian dengan skripsi penulis yaitu sama-sama membahas manajerial kepala madrasah. Perbedaan penelitian ini

membahas aspek manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu secara umum, tanpa fokus khusus pada profesionalisme guru, apalagi guru PAI. Sedangkan skripsi ini akan mengkhususkan pembahasan pada profesionalisme guru PAI, yang menjadi kebutuhan unik di madrasah berbasis Islam seperti MTs Muhammadiyah 07 Purbalingga.

2. Penelitian yang telah dilakukan oleh Ernazila dkk (2020) tentang Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengatasi Konflik Guru mendapatkan hasil yaitu penelitian di lakukan dengan kepala madrasah yang menggunakan tipe kepemimpinan demokratis, karena kepala madrasah selalu melibatkan guru-guru dan staf yang lain dalam penanggulangan konflik antar guru yang mana bertujuan untuk menjaga silaturahmi antar guru satu dan yang lain, dan kepala madrasah juga memberikan kebebasan kepada guru dan semua staf untuk memberikan ide atau solusi untuk meningkatkan mutu madrasah. Fungsi kepala SD Negeri 2 kecamatan Sekayu sangatlah penting untuk dilaksanakan terutama untuk penanggulangan konflik antar guru. Kepala madrasah sebagai educator, kepala madrasah sebagai manajer, kepala madrasah sebagai administrator, kepala madrasah sebagai supervisor, kepala madrasah sebagai leader, kepala madrasah sebagai inovator dan kepala madrasah sebagai motivator. Adapun kepala madrasah sudah menjalankan semua fungsi-fungsinya untuk menanggulangi konflik antar guru di SD Negeri 2 kecamatan Sekayu.

Persamaan antara penelitian ini dengan skripsi penulis adalah sama-sama membahas tentang manajerial kepala madrasah. Sedangkan perbedaannya yaitu fokus penelitian ini adalah bagaimana kepala madrasah menangani konflik antar guru, dengan pendekatan manajemen konflik. Sedangkan skripsi ini mengalihkan fokus dari manajemen konflik ke pengembangan profesionalisme guru melalui strategi manajerial kepala madrasah.

3. Penelitian selanjutnya berkaitan dengan Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru di Era Digital: Tantangan dan Peluang oleh Hetwi Marselina Saerang dkk (2023) yang berisi analisis artikel sebanyak 19 artikel jurnal terkait dengan topik penelitian berbahasa Inggris maupun Indonesia. Dengan hasil dalam menghadapi era digital maka terdapat tantangan maupun peluang yang diberikan. Identifikasi tantangan serta pemanfaatan peluang yang beragam perlu untuk dilaksanakan guna menetapkan strategi pengembangan profesionalisme guru di era digital. Strategi yang ada meliputi pelaksanaan pelatihan, workshop, seminar, maupun sertifikasi terkait pengembangan media, sumber, serta pengembangan materi pelajaran berbasis digital, supervisi, KKG, PKG, MGMP.

Persamaan antara penelitian ini dan skripsi penulis yaitu sama-sama membahas tentang pengembangan profesional guru. Dan perbedaannya yaitu penelitian ini mengkaji tantangan dan peluang pengembangan profesionalisme guru di era digital dengan menyoroti kebutuhan

pelatihan teknologi dan media pembelajaran digital. Sedangkan skripsi ini menitikberatkan pada fungsi manajerial kepala madrasah sebagai penggerak utama dalam pengembangan profesionalisme guru, tanpa berfokus pada teknologi.

4. Penelitian selanjutnya yaitu tentang Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SD Muhammadiyah 9 Malang oleh Firdaus (2021) dengan hasil penelitian yaitu perencanaan program dimulai dari menganalisis kemampuan guru, kebutuhan guru dari faktor eksternal dan internal serta meningkatkan kinerja guru dengan baik. Program yang direncanakan seperti penataran guru, seminar guru twg (kelompok kerja guru), dan lokakarya. Strategi yang dilakukan adalah membuat tahapan strategi yaitu pelaksanaan program yang telah disusun, pendekatan kepada seluruh guru dan pegawai, dan supervisi langsung program madrasah. Program yang direncanakan kepala madrasah adalah mengadakan upgrading guru dengan membahas materi-materi yang berkaitan tentang proses belajar mengajar, seperti strategi pembelajaran, metode pembelajaran, pengembangan media pembelajaran dan psikologi pendidikan anak. Kemudian mewajibkan seluruh guru untuk mengikuti seminar guru, baik seminar yang di selenggarakan oleh madrasah sendiri maupun lembaga yang lain.

Persamaan antara penelitian ini dan skripsi penulis yaitu sama-sama memiliki pembahasan yaitu manajemen kepala madrasah. Sedangkan

perbedaanya yaitu penelitian ini menganalisis kompetensi profesional guru secara umum di SMK, dengan penekanan pada penggunaan teknologi dan sarana pembelajaran berbasis digital. Sedangkan penelitian ini akan membahas konteks madrasah (MTs), yang memiliki tantangan berbeda dibandingkan SMK, dengan fokus pada dukungan kepala madrasah dalam aspek manajerial.

5. Penelitian yang telah dilakukan oleh Yeni Gusmiati dkk (2023) dengan judul Analisis Kompetensi Profesional Guru adapun hasil yang didapatkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa SMK Negeri 2 Padang Sudah menggunakan desain media pembelajaran berbasis digital dengan memanfaatkan fasilitas yang sudah disediakan oleh madrasah seperti komputer, dan menggunakan system mirroring atau system wireless display tanpa menggunakan kabel sebagai penghubung melainkan bisa dengan bluetooth, Guru di SMK Negeri 2 Padang dalam menguasai materi melihat kondisi yang ada dan mengaitkan materi pembelajarannya dengan kondisi yang terjadi pada saat ini. Dalam melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa guru sudah melakukan dengan memberikan soal latihan maupun tes untuk mengukur kemampuan siswa. Dalam mengelola program mengajar guru sudah mengupayakan merumuskan tujuan pembelajaran dan melihat capaian pembelajaran. Faktor pendukung dalam kompetensi profesional guru di SMK Negeri 2 Padang adalah tersedianya sarana dan prasarana yang dibutuhkan, sedangkan faktor penghambatnya masih ada guru yang

belum optimal dalam penggunaan IT. Solusi untuk mengatasi persoalan tersebut dengan mengikuti pelatihan, lokakarya, house training, MKG, dan KKG.

Persamaan antara penelitian ini dengan skripsi penulis yaitu sama-sama fokus kepada profesional guru. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini menganalisis kompetensi profesional guru secara umum di SMK, dengan penekanan pada penggunaan teknologi dan sarana pembelajaran berbasis digital. Sedangkan penelitian ini akan membahas konteks madrasah (MTs), yang memiliki tantangan berbeda dibandingkan SMK, dengan fokus pada dukungan kepala madrasah dalam aspek manajerial.

B. Kerangka Teori

1. Fungsi Manajerial Kepala Madrasah

Fungsi manajerial merupakan serangkaian tugas dan tanggung jawab yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mengelola dan mengarahkan suatu lembaga agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, khususnya di madrasah, fungsi manajerial ini dijalankan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, dan penciptaan iklim kerja yang kondusif guna meningkatkan kualitas pendidikan.

Beberapa ahli memberikan fungsi manajemen dari berbagai perspektif, namun istilah POAC (*planning, organizing, actuating,*

controlling) digunakan secara luas dalam ilmu manajemen. Definisi manajemen mencakup fungsi-fungsi ini untuk mencapai tujuan, seorang manajer harus mengikuti tahap-tahap POAC ini secara berurutan. Tugas-tugas manajemen yang secara langsung terkait dengan tindakan manajerial adalah bagian dari tanggung jawab manajerial kepala madrasah (Syahputra et al., 2023).

a. Perencanaan (*planning*)

Planning atau perencanaan merupakan tahap pertama dari suatu proses manajemen (Pratiwi & Mulyono, 2023). Perencanaan merupakan langkah awal dalam menentukan arah yang ingin dicapai oleh sebuah lembaga. Dalam proses ini, ditetapkan tujuan yang jelas serta cara-cara terbaik yang dapat ditempuh, termasuk sumber daya yang dibutuhkan, agar semua tujuan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan perencanaan yang baik, setiap kegiatan akan lebih terarah dan terukur. (Yogi Pratama, 2019).

Membuat rencana strategis untuk meningkatkan kemampuan profesional guru adalah tanggung jawab kepala madrasah. Perencanaan meliputi penentuan kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan untuk pengembangan, dan menciptakan inisiatif yang mendukung visi dan misi lembaga.

Menurut (Yogi Pratama, 2019) Perencanaan yang baik seharusnya mampu menjawab enam pertanyaan mendasar yang menjadi unsur utama dalam menyusun suatu rencana. Pertanyaan-

pertanyaan ini mencakup: apa yang harus dilakukan, mengapa tindakan tersebut penting dilakukan, di mana pelaksanaannya, kapan waktu yang tepat untuk melakukannya, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana cara melaksanakannya. Dengan menjawab keenam aspek ini, perencanaan akan menjadi lebih terarah, sistematis, dan mudah diimplementasikan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian pada dasarnya adalah langkah lanjutan dari perencanaan, yang bertujuan menyusun struktur kerja agar rencana dapat dijalankan dengan baik. Dalam proses ini, penting memastikan bahwa setiap tugas memiliki penanggung jawab yang jelas, waktu pelaksanaan yang terjadwal, serta target atau hasil yang ingin dicapai. Dengan begitu, semua pihak yang terlibat dapat bekerja secara terarah dan saling mendukung. (Yogi Pratama, 2019).

★ Dalam tahap ini, kepala madrasah menyiapkan sistem dan materi yang diperlukan untuk membantu pertumbuhan profesional guru. Kemudian kepala madrasah mengawasi pelaksanaan tanggung jawab, penyusunan anggaran, penggunaan fasilitas, dan perencanaan metodis kegiatan selama fase ini.

c. Penggerakan (*actuating*)

Setelah rencana tersusun dan sumber daya terorganisir dengan baik, langkah berikutnya adalah menggerakkan atau mengarahkan seluruh anggota untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan

bersama. Pada tahap ini, kepala madrasah berperan penting dalam memotivasi, membimbing, dan memastikan setiap individu memahami peran serta tanggung jawabnya, sehingga seluruh proses berjalan efektif dan selaras dengan arah yang telah ditetapkan. (Yogi Pratama, 2019).

Untuk memotivasi para guru agar berpartisipasi penuh dalam program pengembangan, kepala madrasah berperan sebagai pemimpin dan motivator. Hal ini mencakup menumbuhkan suasana yang ramah, menawarkan dukungan moral, dan memastikan bahwa para pendidik terinspirasi untuk terus mengembangkan keterampilan mereka.

d. Pengawasan (*controlling*)

Semua fungsi manajerial tidak akan berjalan optimal tanpa adanya pengawasan. Pengawasan (*controlling*) menjadi kunci penting untuk memastikan bahwa segala rencana yang telah disusun benar-benar dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui proses ini, kepala madrasah dapat menilai apakah pelaksanaan kegiatan sudah berada di jalur yang tepat, sekaligus melakukan koreksi jika ditemukan hambatan atau penyimpangan. (Yogi Pratama, 2019).

Kepala madrasah menggunakan evaluasi berkelanjutan untuk menjamin keberhasilan inisiatif pengembangan keprofesian guru. Tahap ini mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan,

membandingkan hasil dengan tujuan yang telah ditetapkan, memberikan umpan balik, dan membuat rencana tindak lanjut untuk perbaikan di masa depan. Hal ini dilakukan dengan cara:

- 1) Menilai hasil dari inisiatif pengembangan atau pelatihan.
- 2) Memberikan kritik yang membangun kepada guru agar mereka dapat menjadi lebih baik.
- 3) Melanjutkan dengan membuat rencana pengembangan berikutnya berdasarkan temuan evaluasi.

Sesuai dengan penjelasan di atas, maka penelitian ini akan lebih fokus pada aspek-aspek yang mencakup perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*) atau yang disingkat sebagai POAC.

Melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajerialnya, kepala madrasah tidak hanya bertugas mengelola lembaga secara administratif, tetapi juga berperan aktif dalam membentuk arah kebijakan dan suasana pendidikan yang mendukung pertumbuhan profesional guru. Dalam menjalankan perannya, kepala madrasah hadir tidak sekadar sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai sosok yang membimbing, menginspirasi, dan memberi ruang bagi guru untuk berkembang.

Adapun peran kepala madrasah dalam konteks ini meliputi peran sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator*, yang masing-masing berkontribusi dalam menciptakan

proses pembelajaran yang berkualitas dan lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme pendidik.

- a. *Educator*, kepala madrasah berperan sebagai pendidik yang memberikan contoh dan teladan bagi guru dan siswa. Mereka harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk membimbing dan mengarahkan proses belajar mengajar.

Peran kepala madrasah sebagai *educator* mencakup pembinaan program pembelajaran, bimbingan kepada guru, karyawan, dan siswa, serta pengembangan staf. Kepala madrasah juga mendorong pemanfaatan IPTEK dan memberikan contoh dalam layanan bimbingan, termasuk konseling atau karier, guna menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas. (Fitri, 2020).

- b. *Manager*, adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen ini melibatkan seluruh elemen pendidikan yang ada di madrasah, termasuk kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan lingkungan masyarakat. kepala madrasah berperan sebagai pengelola yang bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya madrasah, termasuk guru, staf, dan fasilitas. Mereka harus memiliki keterampilan manajemen yang baik untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif. Seperti menyusun program (*planning*),

menyusun organisasi madrasah (*organizing*), menggerakkan guru dan mengoptimalkan sarana prasarana (*actuating*).

- c. *Administrator*, kepala madrasah berperan sebagai pengadministrasi yang bertanggung jawab untuk mengelola administrasi madrasah, termasuk keuangan, personalia, dan sarana prasarana. Mereka harus memiliki keterampilan administrasi yang baik untuk mengelola administrasi madrasah secara efektif.

Kepala madrasah harus mampu melakukan administrasi secara umum. Tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi meliputi enam aspek penting berikut:

- 1) Pengelolaan pelajaran merupakan inti dari pelaksanaan tugas pendidikan di madrasah. Tugas ini mencakup penyusunan jadwal pelajaran, pengaturan kegiatan penilaian, pelaksanaan ketentuan kenaikan kelas, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses belajar mengajar.
- 2) Pengelolaan kepegawaian meliputi berbagai urusan yang berkaitan dengan tenaga pendidik dan kependidikan, seperti proses seleksi, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti, mutasi, hingga pemberhentian staf.
- 3) Pengelolaan kesiswaan, fokus pada perencanaan dan pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan siswa, mulai dari penerimaan peserta didik baru, pembagian siswa berdasarkan

jenjang atau kelompok, hingga proses keluar-masuk siswa dari madrasah.

- 4) Pengelolaan sarana dan prasarana, mengatur perencanaan, pengadaan, pendataan, penggunaan, serta pemeliharaan gedung, halaman, perlengkapan, dan peralatan madrasah, termasuk menjaga kebersihan dan estetika lingkungan madrasah.
 - 5) Pengelolaan keuangan, berkaitan dengan pengaturan anggaran yang mencakup gaji guru dan staf, dana operasional madrasah, serta pengelolaan dana yang dibutuhkan untuk keperluan siswa dan kegiatan madrasah lainnya.
 - 6) Pengelolaan hubungan madrasah dan masyarakat, bertujuan membangun hubungan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat, termasuk orang tua siswa, serta menjalin kerja sama dengan lembaga sosial untuk mendukung keberhasilan pendidikan.
- d. *Supervisor*, kepala madrasah berperan sebagai pengawas yang bertanggung jawab untuk memantau kinerja guru dan staf. Mereka harus memiliki keterampilan pengawasan yang baik untuk memantau kinerja dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

Dalam menjalankan tugas supervisi, kepala madrasah perlu memahami kondisi setiap guru dan membangun komunikasi yang terbuka serta positif dengan mereka. Sebagai supervisor, kepala madrasah diharapkan tidak hanya mengawasi, tetapi juga berperan

sebagai konsultan yang aktif dan suportif. Artinya, kepala madrasah harus mampu merancang berbagai kegiatan pembinaan, baik yang bersifat teknis maupun non-teknis seperti pelatihan, bimbingan, pemberian instruksi, penyuluhan, hingga dorongan motivasional yang dapat membantu guru meningkatkan kompetensi dan beradaptasi dengan perkembangan yang terus berlangsung di dunia pendidikan (Suchyadi et al., 2019).

Kepala madrasah memiliki kewenangan fungsional untuk melakukan supervisi dalam rangka meningkatkan kinerja dalam mengajar dengan cara yang lebih profesional, terampil, dan terarah, sehingga lebih mudah dipahami, diasimilasi, dan kemudian diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari (Kaharudin & Hannah, 2021).

- e. *Leader*, kepala madrasah berperan sebagai pemimpin yang bertanggung jawab untuk memimpin dan mengarahkan madrasah. Mereka harus memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik untuk memotivasi dan menginspirasi guru dan siswa.

Adapun peran kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu :

- 1) Menggerakkan warga madrasah
- 2) Membimbing warga madrasah
- 3) Memberi dorongan kepada warga madrasah
- 4) Membina warga madrasah
- 5) Melindungi warga madrasah

Seorang pemimpin idealnya menjadi teladan bagi seluruh warga madrasah. Ia tidak hanya membina dan memberdayakan potensi setiap individu, tetapi juga berperan penting dalam menjaga institusi dari berbagai pelanggaran atau persoalan yang dapat merugikan madrasah. Tantangan dalam menjalankan peran kepala madrasah memang tidak sedikit, namun hal ini dapat diatasi dengan mengedepankan kompetensi profesional, memperkuat budaya disiplin, dan membentuk forum diskusi profesional yang mendukung peningkatan kapasitas. Perencanaan yang terstruktur pun menjadi kunci untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan dengan merancang strategi, menyiapkan berbagai kemungkinan, menetapkan arah kebijakan, menyusun langkah konkret, serta mengembangkan dokumentasi perencanaan yang sistematis dan terarah (Rifki Solana & Mustika, 2023).

- f. *Innovator*, kepala madrasah berperan sebagai pengembang yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Mereka harus memiliki keterampilan pengembangan yang baik untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mengembangkan program yang efektif.
- g. *Motivator*, kepala madrasah berperan sebagai pemotivasi yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan menginspirasi guru dan siswa. Mereka harus memiliki keterampilan pemotivasi yang baik untuk meningkatkan semangat dan motivasi guru dan siswa.

Kepala madrasah sebagai motivator harus memberikan dorongan dan motivasi, upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah diantaranya menciptakan lingkungan kerja kondusif, suasana kerja tenang dan menyenangkan, dan membiasakan guru untuk disiplin.

Sesuai dengan penjelasan di atas, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini hanya pada aspek fungsi manajerial kepala madrasah, sehingga peneliti tidak membahas secara menyeluruh peran yang dimiliki oleh kepala madrasah, melainkan hanya memfokuskan pada aspek fungsi manajerialnya dalam mengelola madrasah.

Untuk mengelola madrasah secara efisien dan profesional, kepala madrasah harus memiliki kemampuan manajerial yang baik, sehingga dapat membimbing, menginspirasi, dan memimpin siswa, staf pengajar, dan personil madrasah lainnya untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Sebagai hasilnya, madrasah dapat meningkatkan prestasi siswa, meningkatkan pengajaran, dan mempersiapkan mereka untuk masa depan yang menjanjikan (Rasyidi, 2022).

Melaksanakan program pemeliharaan dan pengembangan profesi bagi para pengajar merupakan salah satu tanggung jawab kepala madrasah. Dalam situasi ini, kepala madrasah harus mendukung dan memberikan banyak kesempatan kepada guru untuk terlibat dalam kegiatan pengembangan keprofesian melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, termasuk yang diselenggarakan di dalam madrasah itu sendiri,

seperti diskusi profesional, pelatihan internal, dan MGMP di tingkat madrasah.

Kepala madrasah dikatakan cukup baik dalam menjalankan fungsi sebagai manajer, terbukti dengan staf pengajar yang menjalankan program dari kepala madrasah dengan baik, termasuk administrasi staf pengajar dan kelengkapan administrasi pembelajaran, seperti membuat RPP, silabus, promes, dan menjalankan program dari kepala madrasah, seperti program budaya madrasah 5S, yang meliputi kemampuan mengembangkan program dan menggerakkan staf pengajar dan warga madrasah lainnya dalam rangka memaksimalkan sumber daya madrasah (Sabila et al., 2023).

Kepala madrasah sebagai manajer sangat terasa dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan madrasah. Seorang kepala madrasah yang mampu menjalankan fungsi manajerial dengan baik akan terlihat dari bagaimana guru dan staf bekerja secara terorganisir dan penuh tanggung jawab. Ketika guru dengan tertib menyusun RPP, silabus, hingga menjalankan program-program rutin seperti budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun), itu menjadi bukti bahwa kepala madrasah berhasil menanamkan budaya kerja positif. Ia bukan hanya memberikan perintah, tetapi menggerakkan dan memberi contoh, sehingga seluruh warga madrasah merasa menjadi bagian penting dari sebuah visi bersama. Kepala madrasah seperti ini tidak hanya memimpin secara struktural, tapi juga secara kultural membangun semangat kolektif dan

mendorong guru untuk tumbuh bersama dalam suasana kerja yang saling mendukung.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah perlu memperhatikan tiga hal penting. Pertama, proses yakni cara kerja yang sistematis dan terarah dalam menjalankan tugas-tugas madrasah. Kedua, pengelolaan sumber daya yang mencakup dana, sarana prasarana, informasi, serta sumber daya manusia. Semua elemen ini memiliki fungsi strategis sebagai pemikir, perencana, pelaksana, maupun pendukung demi tercapainya tujuan bersama. Setiap sumber daya memiliki nilai tersendiri dan perlu dikelola dengan baik agar menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelaksanaan program madrasah. Ketiga, fokus utama dari semua proses dan pemanfaatan sumber daya tersebut adalah pencapaian tujuan organisasi yang telah dirumuskan sebelumnya. (Susanti et al., 2023).

Saat menjalankan perannya, kepala madrasah tidak bisa bekerja secara instan atau sekadar menyuruh. Ada proses yang harus dibangun, yaitu bagaimana semua langkah dilakukan secara sistematis dan terarah. Seorang kepala madrasah perlu memikirkan banyak hal, dari bagaimana mengatur anggaran, memastikan fasilitas memadai, mengelola informasi, hingga membina guru sebagai sumber daya manusia yang utama. Semua unsur ini punya peran penting dalam mencapai tujuan bersama, yaitu menciptakan madrasah yang unggul dan bermutu. Tidak cukup hanya punya visi, tetapi perlu ada aksi nyata yang dilandasi pengelolaan yang

bijak dan berpihak pada kebutuhan warga madrasah. Jika seluruh proses dan sumber daya dikelola dengan penuh tanggung jawab, maka program-program madrasah akan berjalan lebih efektif, dan tujuan lembaga bukan sekadar angan-angan, tetapi bisa benar-benar terwujud.

Dalam lingkungan pendidikan, tanggung jawab manajerial kepala madrasah mencakup serangkaian tugas yang komprehensif terkait administrasi madrasah, seperti:

- a. Fungsi perencanaan adalah proses merumuskan sejumlah tindakan di masa depan yang bertujuan untuk mencapai tujuan dengan cara terbaik.
- b. Fungsi pengorganisasian merupakan upaya kolaboratif dari sebuah tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan hasil yang sukses dan efisien.
- c. Fungsi pengarahan adalah upaya pemimpin untuk menjelaskan, menginstruksikan, dan membimbing bawahan baik sebelum maupun selama pelaksanaan tugas mereka.
- d. Fungsi pengkoordinasian adalah suatu upaya pemimpin untuk merencanakan, mengkoordinasikan, mensinkronisasikan, dan mengintegrasikan semua tugas yang dilakukan oleh bawahan.
- e. Fungsi komunikasi adalah sebuah upaya yang dilakukan oleh pemimpin lembaga untuk membagi informasi yang terjadi baik di

dalam maupun di luar organisasi dan berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan bersama secara efisien.

- f. Fungsi pengawasan adalah upaya pemimpin untuk mengetahui segala sesuatu yang perlu diketahui tentang bagaimana pekerjaan dilaksanakan, terutama seberapa baik personil melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.

2. Pengembangan Profesional Guru

Di tingkat madrasah, guru adalah fasilitator utama yang diberi kepercayaan untuk menemukan, mengasuh, dan memaksimalkan kemampuan siswa untuk berkontribusi pada masyarakat yang beretika.

Guru adalah penyedia utama pendidikan bagi siswa, selain mengajarkan materi pelajaran, mereka juga membantu siswa memperoleh nilai dan kemampuan yang mereka butuhkan.

Guru profesional adalah individu yang memiliki kemampuan khusus, telah menerima pendidikan yang baik dan mendapatkan pelatihan dalam profesi keguruan. Hal ini memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dengan keahlian dan pengalaman yang maksimal (Idris Dosen Tarbiyah STAI Luqman Al Hakim Surabaya, n.d.).

Salah satu dari empat keterampilan yang harus dimiliki oleh semua guru, terlepas dari tingkatannya, untuk memenuhi tanggung jawab mereka sebagai pendidik di madrasah adalah kompetensi profesional (Aprinda et al., 2020).

Sesuai Undang-undang Guru dan Dosen Pasal 32 ayat 2 Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Menurut (Sulistiani & Nursiwi Nugraheni, 2023) setiap guru perlu memiliki kompetensi sebagai seorang profesional agar mampu menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara optimal. Adapun kompetensi tersebut mencakup:

- a. Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan memahami karakteristik peserta didik, merancang serta melaksanakan pembelajaran yang sesuai, melakukan evaluasi hasil belajar, dan memotivasi siswa agar mampu mengembangkan potensinya secara maksimal.
- b. Kompetensi kepribadian yaitu mencerminkan kepribadian seorang guru yang dewasa, bertanggung jawab, bijaksana, dan memiliki kewibawaan, sehingga layak menjadi panutan bagi peserta didik.
- c. Kompetensi profesional yaitu penguasaan yang mendalam terhadap materi pelajaran yang diajarkan, sehingga guru mampu membimbing siswa dengan tepat dan benar dalam memahami materi tersebut.

- d. Kompetensi sosial yaitu yakni kemampuan membangun komunikasi dan hubungan yang baik, baik dengan peserta didik, rekan sejawat, orang tua/wali, maupun masyarakat secara umum.

Sesuai pembahasan diatas penelitian ini akan lebih fokus membahas kompetensi profesional guru, yang mencakup kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pendidik secara efektif dan efisien, sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas dan mendalam tentang bagaimana fungsi manajerial kepala madrasah dapat berdampak pada pengembangan kompetensi profesional guru dan kualitas pendidikan di madrasah.

Mengacu pada Undang-Undang Guru dan Dosen Bagian Kedua Pasal 20, dalam menjalankan tugas profesionalnya, seorang guru memiliki sejumlah kewajiban penting. Guru dituntut untuk:

- a. Menyusun rencana pembelajaran dengan baik, melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas, serta melakukan penilaian dan evaluasi terhadap hasil belajar siswa.
- b. Terus mengembangkan diri, baik dari sisi kualifikasi akademik maupun kompetensi, agar tetap relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- c. Bersikap adil dan tidak membedakan siswa berdasarkan gender, agama, suku, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, atau status sosial ekonomi.

- d. Menjunjung tinggi aturan hukum, mematuhi kode etik profesi, serta mengamalkan nilai-nilai agama dan moral dalam setiap aspek tugasnya.
- e. Aktif menjaga dan memperkuat rasa persatuan dan kesatuan bangsa melalui fungsi dan teladan yang diberikannya.

Pengembangan profesional untuk guru harus berkelanjutan. Kebutuhan guru harus dipertimbangkan ketika mengimplementasikan program pengembangan. Mengacu pada Peraturan Bupati Sampang, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) mencakup tiga komponen utama, yaitu: pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif (Sukmawati, Nabilah & Rahaju, 2020).

- a. Pengembangan diri, merupakan proses yang dilakukan guru untuk meningkatkan kompetensinya, baik melalui diklat fungsional maupun kegiatan kolektif. Bentuk kegiatannya bisa berupa pelatihan dasar, seminar, lokakarya (workshop), hingga pelatihan keterampilan yang relevan dengan peran dan tanggung jawab guru. Semua ini bertujuan agar guru selalu selaras dengan kebutuhan zaman dan dinamika pendidikan. (Wijaya, 2023).
- b. Publikasi Ilmiah, komponen ini mencakup kegiatan seperti mempresentasikan karya di forum ilmiah, menulis artikel hasil penelitian atau pemikiran dalam bidang pendidikan, serta menerbitkan buku pelajaran, buku pengayaan, atau panduan guru.

Publikasi ilmiah penting bagi guru, terutama sebagai syarat untuk naik pangkat dan mengembangkan jabatan fungsional.

Kemampuan menulis menjadi hal yang sangat penting dalam publikasi ilmiah. Oleh karena itu, hal ini harus didukung dengan kebiasaan membaca yang kuat. Melalui publikasi, guru tak hanya meningkatkan kemampuan mengolah kata, tetapi juga berkembang sebagai pembelajar yang aktif dan kritis dalam menganalisis bacaan, baik secara tekstual maupun kontekstual (Hasan & Rahmani, 2021).

- c. Karya inovatif, yaitu mencerminkan inisiatif guru dalam menciptakan atau mengembangkan hal baru yang bermanfaat bagi proses pembelajaran. Inovasi ini bisa berupa modifikasi metode, penggunaan alat bantu, penciptaan karya seni atau teknologi tepat guna, serta penyusunan panduan atau soal pembelajaran di tingkat nasional atau provinsi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan memperkaya praktik pendidikan di madrasah.

Ketiga aspek ini dijalankan secara berkelanjutan agar profesionalisme guru terus berkembang dan terjaga dalam menghadapi tuntutan pendidikan yang dinamis.

Kepala madrasah menggunakan berbagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam. Mengikuti perkembangan zaman membutuhkan peningkatan di bidang

profesionalisme. Semua guru memiliki banyak tanggung jawab, baik yang berhubungan langsung dengan proses belajar mengajar maupun tidak. Tanggung jawab ini memiliki dampak yang besar terhadap hasil pembelajaran dan pengajaran. Untuk memberikan kesempatan kepada para guru untuk terus meningkatkan kapasitas mereka dalam melakukan pekerjaan mereka, banyak pemikiran yang harus diberikan tentang bagaimana memberikan prioritas utama kepada mereka.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengembangan Profesional Guru

a. Faktor Pendukung yaitu elemen atau kondisi yang mendukung keberhasilan program pengembangan profesional guru.

1) Komitmen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah yang memiliki visi jelas dan kepemimpinan kuat mampu memotivasi dan mengarahkan pelaksanaan program pengembangan.

2) Dukungan Sumber Daya

Ketersediaan dana, fasilitas, dan alokasi waktu yang cukup menjadi pilar penting dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan.

3) Kerjasama dan Budaya Positif

Sinergi antar pemangku kepentingan menciptakan suasana yang kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan.

b. Faktor Penghambat yaitu kondisi yang menjadi kendala dalam pelaksanaan program pengembangan profesional guru.

- 1) Keterbatasan Anggaran dan Fasilitas. Minimnya dana dan sarana dapat menghambat pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.
- 2) Kurangnya Waktu dan Beban Kerja Guru. Jadwal yang padat sering membuat guru kesulitan mengikuti program pengembangan.
- 3) Resistensi Guru terhadap Perubahan. Keengganan guru untuk berpartisipasi atau menerima perubahan menjadi tantangan besar.
- 4) Kurangnya Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah. Kepala madrasah yang tidak memahami strategi manajerial dapat menghambat perencanaan dan pelaksanaan program.

★ Faktor pendukung manajerial kepala madrasah dalam mendukung pengembangan profesi guru mencakup adanya peraturan resmi seperti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PERMENPAN) No. 16 Tahun 2009, yang menawarkan kerangka kerja legislatif untuk meningkatkan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, sangat mendukung pengembangan profesional kepala madrasah. Selain itu, pendekatan ini juga memberikan kesempatan bagi para pendidik untuk meningkatkan profesinya melalui promosi.

Terlepas dari keterbatasannya, beberapa guru juga dapat memahami prosedur yang diperlukan berkat sosialisasi peraturan tersebut. Meskipun demikian, masih ada beberapa hambatan penting. Salah satunya adalah kurangnya pengetahuan di kalangan kepala madrasah dan pendidik tentang materi dan penggunaan Permenpan. Proses kenaikan pangkat yang rumit yang mengharuskan guru untuk membuat artikel ilmiah (PTK), yang terkadang menjadi penghalang bagi banyak guru, memperparah keadaan.

Selain itu, kemampuan pengajar untuk mencapai persyaratan kenaikan pangkat terhambat oleh kurangnya pelatihan berkelanjutan yang terstruktur dan terintegrasi. Kemungkinan kehilangan tunjangan profesi jika tidak naik pangkat dalam jangka waktu tertentu juga berdampak buruk pada motivasi guru dalam bekerja. Masalah lain yang menghambat pengembangan profesi guru adalah distribusi pelatihan dan sosialisasi yang tidak merata di tingkat daerah (Basri & Tambunan, 2023).

4. Guru Pendidikan Agama Islam

Guru seringkali disebut sebagai pendidik atau pengajar. Namun, perlu dipahami bahwa tidak semua pendidik otomatis berstatus sebagai guru. Menjadi guru adalah sebuah profesi yang menuntut keahlian khusus, baik dalam hal keterampilan teknis maupun sikap kepribadian yang profesional. Semua kemampuan tersebut tidak muncul begitu saja,

melainkan dibentuk melalui proses pembelajaran, pengalaman, dan pelatihan yang berkesinambungan.

Islam sebagai ajaran yang sempurna yang diturunkan kepada umat manusia agar manusia menggapai kebahagiaan dan keselamatan dunia dan akhirat. Untuk itu, internalisasi ajaran Islam (pendidikan Agama Islam) adalah hal yang sangat mendasar dan sangat dibutuhkan bagi setiap individu dan seorang muslim. Terlebih lagi, kehidupan dunia saat ini, masyarakat dihempas problem kehidupan yang semakin pelik, misalnya persoalan kemiskinan, korupsi, kerusakan lingkungan, kekerasan atas nama agama, dan lemahnya hukum dalam tata kehidupan di tengah masyarakat. Hal ini menjadi problem mendasar dan menarik ketika moralitas agama tidak dijadikan panduan dalam mengatasi keadaan tersebut. Pembelajaran Pendidikan Agama Islam belum mengarahkan peserta didik mampu melakukan perbaikan. Diperlukan pemecahan masalah dan pembudayaan nilai-nilai ilahiah secara terpadu atau yang dikenal dengan pendekatan multidisipliner (Darodjat, 2022).

Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) memegang peran yang sangat penting dan bahkan lebih kompleks dibandingkan dengan guru mata pelajaran umum lainnya. Tugas mereka tidak hanya menyampaikan materi keagamaan, tetapi juga menanamkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari siswa. Guru PAI bertanggung jawab membentuk karakter peserta didik agar tumbuh menjadi pribadi yang bertakwa

kepada Allah SWT. Selain itu, guru PAI juga berperan sebagai pembimbing yang membantu siswa belajar mempraktikkan ajaran Islam sejak dini, serta membiasakan diri berperilaku sesuai prinsip-prinsip Islam. Harapannya, karakter Islami ini dapat tertanam kuat dan tercermin dalam sikap mereka, baik di lingkungan madrasah, keluarga, maupun masyarakat (Haniyyah, 2021).

