



Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan Karir Guru di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari

Linziyatul Maula¹, Jamilah Jamilah², Minnah Elwiddah³

¹ Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifudin, Jambi, Indonesia, linziatulmaula@gmail.com

² Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifudin, Jambi, Indonesia, sabrisananjamilah@gmail.com

³ Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifudin, Jambi, Indonesia, elwiddahminnah@gmail.com

Korespondensi Penulis: Linziyatul Maula

Abstract: *The purpose of this research is to analyze the Management of Madrasah Principals in Teacher Career Development, this research was conducted at MAN 5 Batanghari. the variables used in this study were management, the role of the madrasah/school principal, and teacher career development. This research is descriptive and qualitative. data collection is used through observation, interviews, and documentation. The role of the Head of the Madrasa/school includes Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, and Motivator. There are two types of teacher development, namely Career Development and Professional Development. So it can be concluded: 1) Management of Madrasah Heads in Teacher Career Development at Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari; 2) Inhibiting Factors of Madrasah Principal Management in Teacher Career Development at Madrasah Aliyah Negri 5 Batanghari; and 3) Efforts Made by the Head of Madrasah in Developing Teacher Careers at Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari.*

Keywords: *Management, Head of Madrasah or School, Career Development.*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru, penelitian ini dilakukan di MAN 5 batanghari. variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen, peran kepala madrasah/ sekolah, dan pengembangan karir guru. Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif. pengumpulan data yang digunakan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Peran Kepala Madrasa/ sekolah ini meliputi, *Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator Dan Motivator*. Pengembangan guru itu ada dua yaitu *Pengembangan Karir Dan Pengembangan Profesi*. Maka dapat disimpulkan: 1) Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari; 2) Faktor Penghambat Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru Di Madrasah Aliyah Negri 5 Batanghari; dan 3) Upaya Yang Di Lakukan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari.

Kata Kunci: Manajemen, Kepala Madrasah atau Sekolah, Pengembangan Karir.

PENDAHULUAN

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

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

Konsep manajemen sampai hari ini masih di perbincangkan, ada yang menyamakan istilah manajemen sama dengan administrasi, karena manajemen ini merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan. Menurut Pidarta yang dikutipnya dari Davis perbedaan manajemen dan administrasi dilihat dari fungsi manajemen itu sendiri. Fungsi manajerial itu adalah manajemen sedangkan fungsi operasional itu merupakan administrasi.³

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Karir adalah adalah perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan seseorang. Pengembangan karir ini merujuk pada proses pengembangan keyakinan dan nilai, keterampilan dan bakat, minat, karakteristik kepribadian dan pengetahuan tentang dunia kerja sepanjang hayat. Pengembangan karir sedikit banyak mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerja seseorang termasuk guru. Untuk meningkatkan pengembangan karir guru, maka guru harus tahu 4 kompetensi yang harus di milikinya, yaitu kompetensi pribadi, kompetensi social, kompetensi pedagogik dan kompetensi professional. Dalam hal ini peneliti membatasi penelitiannya hanya kompetensi pedagogik dan profesionalnya saja. Sesuai dengan korelasinya dengan manajemen kepala madrasah dalam pengembangan karir guru.

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

METODE

Pendekatan yang dilaksanakan peneliti adalah dengan menggunakan study kualitatif untuk mengetahui lebih jauh pelaksanaan kegiatan manajerial yang dilaksanakan oleh pemimpin lembaga pendidikan untuk mengembangkan profesi seorang pengajar.

Data yang dipakai untuk penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. *Pertama*, Data Primer Adalah Data yang dikumpulkan langsung oleh pengamat umumnya dari pengamatan secara langsung (informan subjek) melalui dengan beberapa langkah yaitu wawancara, dokumentasi, survey, observasi. Data esensial dalam peneliti ini adalah informasi tentang Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Karir di Madrasah Aliyah Negeri 5 Pematang Siantar. *Kedua*, data Sekunder merupakan data yang didapat secara tidak langsung oleh peneliti tetapi diklasifikasikan oleh pihak kedua atau ketiga yang berupa dokumen atau peristiwa lisan atau tertulis misal sejarah madrasah, geografi, struktur organisasi, kondisi peserta didik, kependidikan, tenaga administrasi, sarana dan prasarana.

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

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

Tehnik pengumpulan data merupakan cara-cara yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan menganalisis adalah untuk memperoleh data. Tanpa tehnik pengumpulan data, peneliti tidak akan memperoleh data yang memenuhi sekumpulan kriteria data. Jadi peneliti memakai tehnik sebagai berikut yaitu, *Pertama*, Investigasi didefinisikan sebagai pengamatan sistematis dan pencatatan fenomena atau fenomena yang diselidiki. *Kedua*, Tehnik Wawancara yang dimanfaatkan dalam penelitian kualitatif yaitu wawancara mendalam, yaitu proses mendapatkan informasi supaya tujuan penelitian dengan Tehnik tanya jawab secara tatap muka antara yang diwawancarai dengan informen atau yang diwawancarai, dengan bukti wawancara. *Kedua*, dokumentasi memerlukan seperangkat alat atau instrumen yang memandu proses pengumpulan data dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari

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

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

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

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

1. Perencanaan (planning)

Islam mengajarkan kita tentang perencanaan secara jelas dan terperinci. Al-quran dan sunnah merupakan sumber ilmu dan pedoman bagi kita untuk menindak lanjuti segala permasalahan didalam kehidupan kita. Allah SWT berfirman :

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَيْرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أَمَمٌ أَمْثَلَكُمْ مَا
فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَى رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ ٣٨

“Dan tidak ada seekor burung pun di muka bumi dan burung-burung yang terbang dengan kedua sayapnya, melainkan umat umat (juga) seperti kamu, dan tidak ada sesuatu pun yang kami luputkan di dalam kitab. Kemudian kepada allah swt mereka di kumpulkan.” (QS. Al An’am 6: 38).⁸

Dalam suroh yang lain allah jg berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ١٨

“Hai orang orang yang beriman bertakwa kepada allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah di perbuat untuk hari esok, dan bertakwa-lah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”(QS. Al Hasyr, 59: 18).

Dari kedua ayat tersebut, dapat kita ambil makna yang tersirat, bahwa makhluk hidup memiliki aktivitasnya masing-masing, dan setiap aktivitas tersebut akan dicatat sebagai amal perbuatan, dari hal paling kecil sampai hal yang paling terbesar akan tercatat secara rinci dan detail oleh malaikat. Kelak buku amalan tersebut akan menjadi saksi

⁸ Departemen Agama RI, AL-Qur’an dan Terjemahannya (Jakarta: Departemen Agama RI, 2006), 177.

diYaumulHisab. Untuk itu perlu adanya perencanaan dalam melakukan suatu aktivitas, karena manusia berbeda dengan makhluk hidup lainnya, manusia memiliki aktivitas yang dinamis, berbeda dengan tumbuhan dan hewan. Karena manusia dibekali oleh akal pikiran, hal ini merupakan faktor yang membedakan manusia dengan makhluk hidup lainnya di dunia.

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan dan penentuan apa yang harus dikerjakan untuk merealisasikannya. Jadi, yang dimaksud dengan perencanaan (Planning) dalam manajemen adalah menentukan tujuan organisasi dan memutuskan cara yang terbaik untuk mencapainya.

Perencanaan atau Planning merupakan kegiatan yang merupakan kegiatan untuk menentukan apa saja yang akan dilakukan terlebih dahulu, sebelum kita melaksanakannya kemudian. Hal ini berkaitan dengan perencanaan program madrasah yang merupakan inti dari ke profesionalitas kepala madrasah, karena dengan adanya perencanaan, maka kegiatan perencanaan itu akan terlaksana sesuai keinginan. Sehubungan dengan wacana diatas, bapak Jarjani, S.Pd, kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari mengatakan bahwa: "...Selama saya menjabat jadi kepala madrasah ini, banyak sudah yang saya benahi, memang madrasah ini baru berkembang, karena untuk memajukan madrasah ini perlu proses yang signifikan, adanya kerjasama yang kuat dengan tenaga pendidik maupun yang lainnya. Sangat sulit menyatukan visi dan misi kita untuk menuju satu harapan n tujuan tersebut."

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

Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah juga bisa menjadi suatu tradisi disekolah yang mengutamakan agamis dalam bersikap, contohnya, kepala madrasah menerapkan: "...Setiap pagi ada tradisi menyambut siswa didepan gerbang dengan bersalaman dan mengucapkan salam kepada kepala madrasah dan guru piket pada hari itu, setiap jumat kami selalu membaca yasin sebelum masuk kelas, untuk mengajarkan siswa taushiah dan memimpin yasin, agar berguna di masyarakat, ini merupakan bagian dari perencanaan yang saya buat, alhamdulillah terlaksana sesuai kebijakan yang saya ambil."⁹

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

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

- a. Pengembangan keterampilan siswa dalam bidang keagamaan dan kemasyarakatan, contohnya siswa trampil memimpin yasin, memandikan dan mensholatkan jenazah, tilawah, da'i setiap jum'at dan menjadi khotib jumat.

⁹ Wawancara, jarjani.

- b. Pengembangan madrasah: menghidupkan lingkungan madrasah, menyatukan semua siswa dari berbagai asal usul, adat istiadat dan kebiasaan.
- c. Pengembangan Guru, hal ini berkaitan dengan supervisi yang dilakukan setiap satu semester kepada semua guru bidang studi. tujuannya untuk meningkatkan strategi dan model pembelajaran, agar proses belajar mengajar sesuai harapan.
- d. Mengelola Administrasi, mulai dari TU dan staff operator.

Dari program kerja yang sudah direncanakan di atas, kepala madrasah aliyah negeri 5 batanghari terlebih dahulu menjelaskan apa saja yang menjadi program kerja di tahun ini, agar para guru dan staf dapat mengetahuinya.

Penerapan dari program kerja tersebut bukan tidak mengalami kendala, ada beberapa kendala, berikut wawancara dari salah satu guru buk sri sumarni, beliau mengatakan: “.....Kendala yang dihadapi kepala madrasah ini adalah sulit untuk menyatukan visi n rencana yang sudah di buatnya, karena tipikal dari kepala madrasah ini tidak konsisten, toleransinya tinggi dan mudah kasian, sehingga bertolak belakang dengan aturan yang sudah di buatnya. contoh, siswa yang terlambat datang kesekolah dibiarkan diluar pagar, atau di pulangkan, namun perencaan kedisiplinan yang di buatnya gugur dengan rasa kasihan, dan menimbang omongan dari orangtua siswa, mengenai madrasah ini, lebih menjaga citra madrasah, sebenarnya kekonsistenan kita dalam penerapan kedisiplinan itulah yang membuat citra madrasah ini tidak dianggap sebelah mata, namun perencanaan tinggal perencanaan, kedisiplinan yang kepala madrasah terapkan menjadi pertanyaan besar bagi kami guru-guru yang mendukung bagian dari program dan perencanaan yang beliau buat.”

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

2. Pengorganisasian

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

Dalam Islam, banyak sekali kandungan manfaat serta konsep - konsep dalam berorganisasi, bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh. Salah satu surat Madaniyah ini mengupas secara rinci tentang konsep berjamaah didalam Islam. Dalam Al-Qur'an Surat Ash Shaff ayat 1- 5 Allah swt berfirman:

وَأَلصَّفتِ صَفًّا ۱ فَالزَّجْرَتِ زَجْرًا ۲ فَالتَّالِيَتِ ذِكْرًا ۳ إِنَّ إِلَهَكُمْ لَوَاحِدٌ
۴ رَبُّ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا وَرَبُّ الْمَشْرِقِ ۵

“...Demi (rombongan) yang ber shaf-shaf dengan sebenar - benarnya. Dan demi (rombongan) yang melarang dengan sebenar - benarnya (dari perbuatan - perbuatan maksiat). Dan demi (rombongan) yang membacakan pelajaran. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. Tuhan langit dan bumi dan apa yang berada di antara keduanya dan Tuhan tempat-tempat terbit matahari.”

Dari lima poin di atas terdapat konsep yang besar untuk mewujudkan organisasi yang kokoh yaitu:

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

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

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

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

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

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

Dalam enam poin di atas, maka dalam pengorganisasian dari sebagian perencanaan yang kepala madrasah miliki sudah berjalan dengan baik. Namun ada juga perencanaan atau program yang dibuat kepala madrasah belum tercapai, ini disebabkan, waktu dan aktifitas keseharian lebih memfokuskan ke kondusifitas proses belajar mengajar. Mengajak dan mengatur siswa untuk berbuat baik dan merubah tingkahlakunya, agar mempunyai kesadaran yang mendalam dalam diri siswa tentang aturan madrasah dan kebijakan madrasah yang sudah di buat. Kepala madrasah adalah orang yang memiliki tanggungjawab terhadap sumber daya manusia bawahannya secara contoh, memberikan inspirasi untuk

memajukan dan mencapai tujuan yang diinginkan dalam melaksanakan kegiatan - kegiatan dilembaganya. Dalam konteks pengembangan, kepala madrasah memiliki peran yang sangat besar dalam tugasnya sebagai manejer untuk mengayomi guru dalam program yang direncanakan oleh madrasah sehingga guru bisa dengan ikhlas dalam melaksanakan tugasnya untuk mengajak siswa dalam mematuhi aturan atau kebijakan yang sudah dibuat, sehingga pengorganisasian ini dapat berjalan sesuai tujuan bersama.

3. Pengarahan

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

4. Pengawasan

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

Kepala madrasah merupakan pemimpin disebuah lembaga pendidikan, yang menjalankan fungsinya sebagai manajer. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin sangat berpengaruh dalam pengembangan karir guru terutama dalam hal pedagogik dan profesionalnya. Sebagai mana yang di kemukakan oleh Menurut *Robert N Luissier* bahwa Pengembangan karier adalah proses mendapatkan keterampilan, pengalaman, dan pendidikan untuk mencapai tujuan karier.

Manajemen kepala madrasah dalam pengembangan karir guru di MAN 5 batanghari menemukan beberapa kendala. Kendala tersebut muncul dari peran kepala madrasah yang sering digunakan dengan singkatan EMASLIM, penerapannya belum optimal, sehingga berpengaruh pada pengembangan karir guru tersebut. Dalam hal ini pengembangan karir guru peneliti batasi dengan kompetensi pedagogik dan profesional.

Pertama, dalam visi dan misi proker Kepala Madrasah jangka pendek dan jangka panjang, tidak ada disinggung planning program pengembangan karir guru. Kepala madrasah lebih banyak pengelolaan administrasi proses belajar mengajar yang efektif.¹⁰ Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap data dokumentasi visi dan misi MAN 5 BATANGHARI, maka tidak ditemukan program bagi pengembangakan karir guru dalam hal pedagogik dan profesionalnya. Program yang dicantumkan hanya untuk pengembangan akademik dan prestasi siswa, tidak memuat prestasi guru. Sehingga kompetensi dan prestasi guru tidak menjadi perhatian utama dalam manajemen Kepala Madrasah/ Sekolah.

Hasil wawancara dengan salah satu guru yang sudah mendapatkan sertifikasi dari pemerintah pusat, mengatakan bahwa “selama saya mengajar di MAN 5 Batanghari, yang masih swasta sampai ke negeri sekarang tidak ada program kepala madrasah dalam hal pengembangan karir yang secara langsung untuk guru”. Melainkan didapat dari instansi dengan melihat masa kerja guru tersebut.¹¹Nah dari hasil wawancara ini terbukti

¹⁰ Observasi 3 november 2022,

¹¹ Wawancara salah satu guru terlama di MAN 5 Batanghari, 5 november 2022,

bahwasanya kepala madrasah/ sekolah memang tidak ada program dalam pengembangan karir guru.

Malah sebaliknya dari observasi peneliti ditemukan bahwa kepala sekolah/ madrasah lebih mengembangkan infrastruktur madrasah ketimbang karir guru. hal ini disebabkan karena manajemen yang dibangun kepala sekolah adalah untuk pembangunan madrasah, bukan pengembangan karir guru. sebagaimana yang peneliti ketahui bahwasanya pengembangan karir guru ini sangatlah dinantikan setiap guru, baik yang PNS maupun yang non PNS. Namun motivasi atau dorongan dari kepala sekolah untuk studi lanjutan tidak ada, malah bersifat mandiri.

Kedua, pembinaan yang diberikan kepala madrasah secara berkala hanyalah dalam hal akademik guru tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan guru menyatakan bahwa “kalau program dari sekolah untuk pengembangan karir kami tidak ada, dia lebih mengevaluasi sistem mengajar kami dengan supervisinya, namun untuk pembinaan berkelanjutan dalam hal pengembangan karir kami tidak ada.”¹² Dari keterangan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk pengembangan karir guru dalam hal ini belum terlaksana dengan baik, hanya sebatas pembinaan dalam kompetensi pedagogiknya saja.

Peneliti pernah bertanya kepada kepala madrasah dalam hal kinerja beliau, namun beliau menjawab hal yang menurut peneliti lebih pada pengembangan leader yang maksimal, sehingga membuat aman, nyaman, dan tenang dalam proses belajar mengajar.

Faktor Penghambat Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari

Berdasarkan observasi di MAN 5 batanghari, bahwasanya kepala madrasah kurang memperhatikan kebutuhan dari keahlian guru.¹³ ada beberapa faktor penghambat dari pengembangan karir guru ini meliputi 2 hal, yaitu :

1. Internal, sarana dan prasarana yang kurang memadai, kurangnya motivasi dari kepala madrasah dalam pengembangan profesional guru, lebih fokus ke pengelolaan madrasah,
2. Eksternal, kepala madrasah ini lebih terstruktur saja dalam pengembangan karirnya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Hasto dan Meilan meliputi: hubungan pegawai dan organisasi, personalitas karyawan, faktor-faktor eksternal, politik dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen.

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

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

¹²Wulan widya, Wawancara dengan penulis, 5 november 2022,

¹³ Fera zulainy, Wawancara dengan penulis, 6 november 2022.

lebih bertindak sendiri ketimbang memfungsikan posisi yang sudah diberikan kepada guru yang bersangkutan.

Kepala Sekolah/ Madrasah juga tidak menerapkan sistem pembinaan yang berkelanjutan kepada guru madrasah aliyah negeri 5 batanghari dalam mengelola karir. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru, bahwasanya kepala sekolah/ madrasah jarang sekali melakukan pembinaan terhadap guru, hanya di akhir semester jika ada satu keluhan siswa terhadap salah satu guru, maka pembinaan itu dilakukan.¹⁴ Untuk kepengurusan kepangkatan di urus oleh guru yang bersangkutan secara mandiri, beliau hanya memberikan informasi yang didapat dari instansi terkait.

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

Berdasarkan pengamatan peneliti dari kedua faktor di atas, maka peneliti simpulkan, pertama, kepala sekolah/ madrasah tidak memasukan program pengembangan karir guru dalam visi dan misi nya. dalam rapat tahunan yang sering di lakukan, kepala sekolah/ madrasah tidak menyinggung soal program pengembangan karir guru dalam memotivasi guru dalam pengembangan kompetensi dan profesi guru tersebut. Begitu juga, dalam perencanaan program kerja kepala madrasah/ sekolah tidak terdapat program untuk membantu guru dalam mengelola karir di madrasah aliyah negeri 5 batanghari.¹⁵

Penelitian juga menemukan bahwa tidak terdapat program bagi pengembangan kompetensi dan profesi guru. Program yang dicantumkan hanya untuk pengembangan akademik dan prestasi siswa, bukan prestasi guru. Namun program kepala tersebut adalah meningkatkan mutu prestasi akademik dan non akademik, meningkatkan mutu profesionalisme kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, Terlaksananya standar nasional pendidikan, menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif dan religius, meningkatkan mutu sarana dan prasarana madrasah, Mengembangkan kewirausahaan madrasah. Secara pengamatan peneliti, ada beberapa dari program Kepala Sekolah/ Madrasah yang belum terlaksana. Salah satunya sarana dan prasarana dalam media pembelajaran seperti Labor dan Perpustakaan.¹⁶

Upaya Yang Di Lakukan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karir Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 5 Batanghari

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

Kalau upaya dalam kepala madrasah dalam pengembangan karir ini, lebih kepada pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu instansi, tapi tindak lanjut dari platihan itu kurang

¹⁴ Observasi n Wawancara, 6 november 2022.

¹⁵ Abdul rasyid, Wawancara dengan penulis, 7 november 2022.

¹⁶ Nani haertati, Wawancara dengan penulis, 7 November 2022.

optimal sehingga terkesan biasa saja. Kadang guru itu ada yang minta diperhatikan dalam segi pelatihan yang diikuti, setidaknya timbal balik dari kepala madrasah tersebut dalam pelatihan yang diikuti.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah aliyah negeri 5 batang hari, bahwa beliau menyampaikan upaya yang saat ini dilakukan hanya sebatas pedagogik dan profesional, seperti MGMP, diklat, workshop, webinar yang berhubungan dengan mata pelajaran yang diampunya. Namun untuk ke profesinya beliau lebih menekankan sesuai jalur fungsionalnya saja, kalau struktur seperti beliau yang saat ini kalau pengembangan karirnya paling bisanya naik jadi pengawas.¹⁷ Kemudian Kepala Madrasah/ Sekolah melakukan supervisi satu semester sekali dengan menggunakan observasi kelas, kunjungan kelas dan pembinaan individual. Bukan hanya supervisi kelas tapi menurut beliau memantau kelengkapan itu juga merupakan supervisi.

KESIMPULAN

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

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

REFERENSI

- Departemen Agama RI, *AL-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2006),
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Bandungi: Remaja Rosdakarya, 2011)

¹⁷ Jarjani, Wawancara Dengan penulis, 9 November 2022

- Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/ Madrasah Melalui Manajerial Skill* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014)
- Husaini Usman, *Manajemen Teory, Praktek Dan Riset Pendidikan*(Jakarta: Bumi Aksara, 2009)
- Mukhtar Latif, Suryawahyuni, *Teori Manajemen Pendidikan* (Jakarta: kencana, 2018)
- Punto Wicaksono, “Tugas Dan Kewajiban Manajer Perusahaan,” Artikel Leadership, Maret 18, 2021, <https://www.qubisa.com/article/tugas-dan-kewajiban-manajer-perusahaan>.
- Yeti Heryeti, Mumuh Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2014)
- “Berita”, S2 Universitas Surya Darma, Accessed Juni 13, 2019, <https://s2.universitassuryadarma.ac.id/2019/06/13/pengertian-dan-fungsi-manajemen/>.
- Abdul rasyid, Wawancara dengan penulis, 7 november 2022.
- Fera zulainy, Wawancara dengan penulis, 6 november 2022.
- Jarjani, Wawancara Dengan penulis, 9 November 2022
- Maisah, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Reference, 2013)
- Maisah, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Reference, 2013)
- Nani haertati, Wawancara dengan penulis, 7 November 2022.
- Observasi n Wawancara, 6 november 2022.
- Wulan widya, Wawancara dengan penulis, 5 november 2022,