



Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Karakter Guru

Mai Syaroh^{1*}, Jamrizal², Abdullah Yunus³

¹Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, syaroh071@gmail.com

² UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, jamrizal@uinjambi.ac.id

³ UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, abdullahyunusmpdi@gmail.com

* Correspondence Author

Article History:

Received : August 8, 2023

Revised : September 23, 2023

Accepted : October 10, 2023

Online : November 15, 2023

Keywords:

The Role of the Principal
Managerial competence
Teacher's Role
Excellent school
Educational output

DOI:

<https://doi.org/10.56436/mijose.v2i1.241>

Copyright:

© The Authors

Lisencing:



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract

This article aims to reveal the managerial competence of Madrasah Heads in building teacher character at the Sungai Manau Private Madrasah Aliyah. This article comes from qualitative-descriptive research, with data collection techniques through observation, interviews and documentation. Meanwhile, data analysis uses the Miles and Huberman model. The research results show that the managerial competence of Madrasah Heads is carried out by developing teacher character, namely religious character, leadership and togetherness. The obstacles encountered by Madrasah Heads were the large number of foundation honorary teachers and arrears in payments for educational development donations. However, several efforts have been made by the Head of the Madrasah, including; creating a harmonious atmosphere among teachers, finding out what obstacles teachers face in building character, involving teachers in various teacher character developments, and always providing motivation to teachers, both reward and punishment.

Abstrak

Artikel ini bertujuan mengungkap kompetensi manajerial Kepala Madrasah dalam membangun karakter guru di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau. Artikel ini berasal dari penelitian kualitatif-deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan analisis datanya menggunakan model Miles and Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial Kepala Madrasah dijalankan dengan melakukan pengembangan karakter guru yaitu karakter religius, leadership, dan kebersamaan. Adapun kendala yang ditemui Kepala Madrasah yakni banyaknya guru honorer Yayasan dan penunggakan pembayaran sumbangan pembinaan pendidikan. Namun demikian, beberapa upaya yang telah dilakukan oleh Kepala Madrasah antara lain; mengkondisikan suasana yang harmonis di antara para guru, mencari tahu apa saja kendala yang dihadapi guru dalam membangun karakter, mengikutsertakan guru dalam berbagai pengembangan karakter guru, serta senantiasa memberikan motivasi terhadap guru baik reward maupun punishment.

A. Pendahuluan

Pendidikan adalah upaya sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana pendidikan dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk

memperoleh kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, budi pekerti, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan adalah tugas dan tanggung jawab bersama keluarga dan masyarakat serta pemerintah. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan, tanpa membedakan hak asasi manusia. Pendidikan diharapkan mampu menghasilkan manusia yang selalu berupaya menyempurnakan iman, takwa, dan akhlak, serta aktif membangun peradaban dan keharmonisan kehidupan, khususnya dalam memajukan peradaban bangsa yang bermartabat. Manusia seperti itu diharapkan tangguh dalam menghadapi tantangan, hambatan, dan perubahan yang muncul dalam pergaulan masyarakat baik dalam lingkup lokal, nasional, regional maupun global.

Pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan pemerintah, melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan, yang berlangsung di sekolah/madrasah dan di luar sekolah/madrasah sepanjang hayat, untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat memainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tepat di masa yang akan datang.¹ Pendidikan merupakan persoalan hidup manusia sepanjang hayatnya, baik sebagai individu, kelompok sosial, maupun sebagai bangsa. Sementara itu, pemerintah dan masyarakat berharap agar lulusan dapat menjadi pemimpin, manajer, inovator, operator, yang efektif dalam bidang ilmu pengetahuan dan mampu beradaptasi dengan perubahan ilmu dan teknologi saat ini dan memiliki iman dan takwa yang kuat.²

Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang menghasilkan lulusan dengan kemampuan belajar dasar, sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya pendidikan melalui pembelajaran yang baik dan bermamfaat, sehingga mampu mengikuti atau bahkan menjadi pelopor pembaharuan dan perubahan. Pendidikan atau madrasah yang berkualitas disebut juga dengan madrasah unggulan, madrasah yang baik atau madrasah yang berhasil, madrasah yang efektif dan madrasah yang unggul. Madrasah yang berkualitas adalah madrasah yang mampu bersaing dengan siswa lain diluar madrasahnyanya. Ia juga memiliki akar budaya yang baik dan kuat serta nilai-nilai etika moral (moralitas). Sekolah/madrasah berbeda dalam banyak hal, dan masing-masing adalah unik. Madrasah itu kompleks karena ada banyak dimensi berbeda yang saling berhubungan dan menentukan satu sama lain. Sedangkan keunikan, menunjukkan bahwa madrasah sebagai suatu organisasi memiliki karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain.

Suatu lembaga pendidikan tidak akan berkembang dengan baik jika kepemimpinan kurang diperhatikan. kepemimpinan yang efektif akan sangat menopang keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan memerlukan seseorang yang mampu dan tangguh dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Seseorang inilah disebut dengan pemimpin pendidikan atau dalam suatu lembaga pendidikan formal disebut kepala sekolah/madrasah. Qs. Al-Isra' ayat 36 menjelaskan :

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

"Dan janganlah kamu mengikuti apa yang tidak kamu ketahui. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati semuanya akan bertanggung jawab". (QS. Al-Israa'[7]: 36)³

Adanya lembaga pendidikan dan segala kegiatannya tersebut akan mempengaruhi kehidupan sosial secara umum. Hal ini terjadi karena nilai-nilai, keyakinan, norma, dan pola pikir

¹Binti Maunah, *Landasan pendidikan* (Yogyakarta: TERAS, 2009), 5.

²Muhammad Fathurrohman, *Budaya Religius dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: 2015), 1.

³ Q.S. Al Israa' / 7: 36.

yang telah ditanamkan kepada para peserta didik yang membentuk kepribadiannya sehingga mempengaruhi tingkah lakunya di masyarakat. Melalui pendidikan, para peserta didik juga akan mendapatkan kemampuan berpikir secara kritis, mandiri, dan tidak mudah menyerah menghadapi tantangan. Dengan begitu, maka diharapkan para peserta didik dapat berperan menjadi agen perubahan di masyarakat. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang di dalamnya terdapat kepala madrasah, guru-guru, pegawai tata usaha, karyawan dan siswa-siswa yang membutuhkan organisasi yang baik agar madrasah berjalan lancar menuju kepada tujuannya. Kepala madrasah adalah pimpinan yang tertinggi di dalam madrasah. Kepala madrasah memegang peranan penting dalam menentukan segala sesuatunya baik yang berhubungan dengan tugas madrasah ke dalam maupun ke luar. Maka dari itu, dalam struktur organisasi madrasah kepala madrasah selalu didudukkan di tempat yang paling atas.⁴

Pendidikan agama Islam diharapkan menghasilkan manusia yang selalu berupaya menyempurnakan iman, taqwa serta aktif membangun peradaban dan keharmonisan kehidupan. Kunci keberhasilan yang diperlukan adalah upaya merekonstruksi karakter untuk mencetak tingkah lakunya agar menjadi lebih baik dan mulia sehingga berakhlak mulia dan berperilaku terpuji. Guru memegang peranan penting terhadap keberhasilan pendidikan di Indonesia. Peserta didik yang hebat dilahirkan dari guru yang hebat pula, untuk itu dunia pendidikan memerlukan guru-guru yang profesional yang memiliki karakter dan kompetensi dalam menunjang tugasnya. Guru yang menjadi salah satu motor penggerak terlaksananya pendidikan hendaknya memiliki kemauan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Seorang guru profesional tidak hanya mampu memberikan pemahaman materi kepada peserta didik melainkan mampu pula memainkan perannya sebagai seorang pelatih dan pembimbing. Dan Hal ini sangat berpengaruh terhadap mutu suatu pendidikan. Guru sebagai pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.⁵

Kepala madrasah memainkan perannya sebagai pemimpin, harus memiliki kompetensi, khususnya kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial kepala madrasah memiliki wilayah kerja yang luas dan banyak, terutama pada ranah manajemen di madrasah. Prinsip manajemen yang dilaksanakan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian (evaluasi). Jika prinsip ini dikerjakan secara profesional oleh kepala madrasah, maka kegiatan pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Namun kepala madrasah dituntut memiliki sifat-sifat pemimpin yang ideal agar dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Salah satu tugas kepala madrasah sebagai manajer adalah melakukan kontrol dan pengawasan kepada guru, sebagai pendukung utama dalam pelaksanaan program pendidikan. Kontrol dan pengawasan sebagai bagian dari wilayah supervisi kepala madrasah, tentunya selalu memberikan pengarahan, pembinaan, bahkan melatihnya agar guru dapat bekerja secara profesional. Jika kepala madrasah memiliki kompetensi manajerial dalam mengelola institusi pendidikan madrasah, maka akan selalu membina dan mengembangkan kompetensi guru sebagai sumber daya pendukung. Kepala madrasah tidak akan mampu menyelesaikan target kinerja yang optimal jika sumber daya guru tidak mampu bekerja secara profesional.

⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosadakarya, 2005),160.

⁵Abdul Rahmat dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 1.

Faktor penting bagi guru adalah etika atau karakternya sebagai pendidik. Karakter guru menjadi salah satu penentu dia akan menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya atau sebaliknya. Setiap guru harus mengetahui dan menyadari bahwa kepribadian yang diperlihatkan dalam berbagai penampilan itu, ikut menentukan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan. Guru yang berkarakter merupakan guru yang siap untuk terus menerus meninjau arah hidup dan kehidupannya serta menjadikan profesi guru sebagai suatu kesadaran akan sebuah panggilan hidup. Guru berkarakter senantiasa berusaha dan berjuang mengembangkan aneka potensi kecerdasan yang dimilikinya. Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau merupakan salah satu Madrasah Aliyah yang berada di Kecamatan Sungai Manau Kabupaten Merangin, yang pada saat ini terus melakukan perkembangan dan pembenahan dari berbagai aspek, salah satunya dalam membangun karakter guru.⁶ Berdasarkan pengamatan awal (*grandtour*), cukup mumpuni kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala madrasah, hal ini dapat dilihat: (a) Semakin meningkatnya pengadaan dan pembangunan sarana dan prasarana, (b) Tingkat pencapaian kepala madrasah dalam mewujudkan kompetensi akademik peserta didik terus berkembang, (c) Pemberdayaan dana bantuan operasional madrasah dikelola dengan optimal.

Namun, evaluasi dan peningkatan harus terus dilakukan terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah, hal ini dapat dilihat dari fenomena diantaranya: (a) Kepala madrasah belum mampu sepenuhnya memberikan *punishment* terhadap guru yang melanggar peraturan madrasah, (b) Kepala madrasah belum mampu sepenuhnya memberdayakan sumber daya manusia (SDM) madrasah secara optimal, (c) Ketidaksihinggaan kepala madrasah dalam melakukan pengorganisasian madrasah (*job description*).⁷ Terlebih terhadap karakter guru yang ada di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau, dikarenakan karakteristik gurunya yang belum sesuai harapan dan tujuan Madrasah. Masih ditemukan beberapa kesenjangan dan kendala, karakteristik yang belum mencerminkan sebagai pendidik yang baik yang dapat memberikan contoh dan tauladan bagi peserta didiknya, terlebih pada kedisiplinannya. Berbagai upaya telah dilakukan oleh kepala madrasah dalam membangun karakter guru, melakukan pembinaan dan mengikuti pelatihan (diklat) baik yang diselenggarakan secara mandiri dengan mendatangkan narasumber atau mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Kemenag (kementerian agama).⁸

Kepala Madrasah berupaya membangun dan mengembangkan kompetensi manajerial dan nilai-nilai karakter baik pada dirinya maupun kepada para guru, seperti rasa kepedulian, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan rasa hormat terhadap diri dan orang lain, serta ketekunan, etos kerja yang tinggi, dan kegigihan menerapkannya dalam pembelajaran dan kehidupan sehari-hari.⁹ Guru harus mampu memberikan contoh tauladan dalam menerapkan karakter nilai-nilai budaya bangsa pada peserta didiknya. Guru yang berkarakter yang dapat melaksanakan pembelajaran berkarakter dan menghasilkan peserta didik berkualitas dan berkarakter. Baik tidaknya citra seorang guru ditentukan oleh kepribadiannya, guru adalah figur tauladan (*role model*) bagi peserta didik. Dalam pengamatan awal juga ditemui gejala-gejala yang nampak pada perilaku dan karakter guru sebagai berikut: (a) Masih ditemukan guru yang kurang disiplin, (b) Masih ditemukan guru yang memiliki sifat tidak sabar, (c) Masih ditemukan guru yang acuh tak acuh, (d) Masih ditemukan guru yang kurang rasa kepedulian, (e) Masih ditemukan guru yang memiliki *dual jobs* (memiliki pekerjaan sampingan).¹⁰

⁶ Wawancara 22 Oktober 2022.

⁷ Observasi 22 Oktober 2022.

⁸ Observasi 22 Oktober 2022.

⁹ Wawancara 23 Oktober 2022.

¹⁰ Observasi 23 Oktober 2022.

Indikator tersebut dilatarbelakangi oleh banyaknya guru honorer dari yayasan yang honorarium nya tergolong minim, perjam nya berkisar Rp. 10.000, dan keterlambatan pembayaran terhadap honorarium guru, serta pembagian tugas yang kurang optimal oleh kepala madrasah. Namun demikian, masih ada beberapa guru yang tergolong aktif dan profesional dalam menjalankan tugasnya, mampu mengharumkan nama madrasah pada level kabupaten hingga provinsi baik dalam bidang akademik maupun non akademik peserta didik.¹¹

B. Kerangka Teori.

1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Armstrong dan Baron mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Kompetensi pada hakikatnya memiliki komponen *knowledge*, *skill*, dan *personal attitude*, dengan demikian secara umum kompetensi dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan organisasi kepadanya. Berbagai definisi diatas pada dasarnya menunjukkan kesamaan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan kemampuan dan kualitas yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan tugas kerjanya dengan komponen-komponen yang dimiliki diantaranya pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.¹²

Manajerial berasal dari kata manajemen, yang dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan: penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sedangkan manajerial dalam kamus tersebut diartikan berhubungan dengan manajer: keterampilan yang tinggi sangat diperlukan bagi setiap pemimpin. Kata manajerial pada hakekatnya berhubungan erat dengan manajemen, dan manajer atau bercorak manajer atau menekankan pada manajer. Kata manajemen secara bahasa berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja managere yang berarti menangani. Managere diterjemahkan dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* (kata benda), dengan kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Management diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).¹³

Mengacu pada pendapat Stoner dan Robbins, kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah/madrasah melaksanakan fungsi planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), leading (kepemimpinan atau pengarahan) dan controlling (pengendalian) pada seluruh sumber daya sekolah/madrasah secara efektif dan efisien.¹⁴ Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah menjelaskan bahwa kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Maka dari itu kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.¹⁵

¹¹ Observasi 23 Oktober 2022.

¹² Mulyasa, *Standart Kompetensi Dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 61.

¹³ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta Timur: PT. Bumi Aksara, 2013), 8.

¹⁴ Imron, Purwanto, dan Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7(01) 350-359. (2021): doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2228>.

¹⁵ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah; Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 36.

Kepala sekolah/madrasah yang baik, akan berperan sebagai manajer efektif bagi sumber daya-sumber daya yang ada di sekolah/madrasah. Menurut Robert L. Katz (Winardi) terdapat tiga macam keterampilan manajer yakni, *Technical Skill* merupakan kemampuan untuk menggunakan peralatan, prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu. *Human Skill* adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan memotivasi serta mendorong orang lain baik sebagai individu atau kelompok. Seperti anggota organisasi, para relasi dan terutama bawahan sendiri. *Conceptual Skill* yaitu Kemampuan mental para manajer untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi sehingga organisasi dapat dilihat sebagai sesuatu yang utuh.¹⁶

2. Karakter Guru

Guru merupakan profesi yang memiliki tantangan dan permasalahan yang kompleks, karena menghadapi peserta didik yang memiliki kompleksitas masalah. Guru dituntut memahami peserta didik sebagai mitra pembelajaran dan menjadi pertimbangan utama dalam mendesain pembelajaran. Peserta didik mengalami perkembangan dari waktu ke waktu, menjadikan guru tidak boleh lengah dari dinamika tersebut. Jika guru mengabaikan situasi dan kondisi peserta didik, maka tidak akan dapat tercipta pembelajaran yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Profesi guru memiliki peran yang cukup banyak sehingga kompetensi yang menjadi syarat benar-benar konsisten dimilikinya. Ekspektasi guru dalam melakoni perannya sebagai pendidik, yakni terbentuknya kepribadian peserta didik yang handal, meningkatnya kecerdasan yang kreatif dan inovatif, memiliki keteguhan religiusitas yang tangguh, sikap kepedulian dalam berbagi kemanusiaan yang tinggi. Kemajuan dan ketangguhan peserta didik dapat dilihat dari sejauhmana guru telah berhasil mendidik dan membimbingnya. Status profesi guru sejati menuntut peran sebagai teladan (panutan), ilmuwan, motivator, intelektual dan bersikap bijak (wisdom) bagi peserta didiknya. Tindakan dan ucapannya akan menjadi cerminan perilaku para peserta didiknya.¹⁷

Guru adalah *roule modle* bagi peserta didik. Guru harus menjadi uswah hasanah bagi anak didiknya. Jangan harapkan pendidikan bisa berhasil kalau gurunya tidak bisa menjadi teladan bagi siswanya. Oleh karena itu mereka para guru harus memiliki karakter-karakter keguruan sebagaimana yang disebutkan oleh Syafi'i Antonio diantaranya ikhlas, jujur, *walk and talk*, adil dan egaliter, akhlak mulia, tawadu, berani, jiwa humor yang sehat, sabar dan menahan amarah, menjaga lisan, sinergi dan musyawarah.¹⁸

C. Metode Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif deskriptif analitis. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penentuan subjek dengan menggunakan teknik *snowball sampling*. Analisis data menggunakan metode Miles dan Huberman yaitu, data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*. Uji keterpercayaan data dalam penelitian ini adalah perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, dan konsultasi pembimbing.

¹⁶Dian Inugrah Wijayanti, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Kebumen," *Jurnal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam* Vol. 4. No. 2. (2019): <http://ejournal.iainu-kebumen.ac.id/index.php/Ar-rihlah/index>.

¹⁷Warsono, "Guru: Antara Pendidik, Profesi, dan Aktor Sosial," *Education in Society & Media* 1, no. 1 (2017): 5, <https://doi.org/10.26740/jism.v1n1>.

¹⁸Rif'ah, "Membangun Karakter Guru Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* Vol. 1, No. 1 (2016): <https://doi.org/10.35316/jpii.v1i1.37>.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan.

1. Kompetensi manajerial kepala madrasah

Kompetensi Manajerial Kepala madrasah sangat dibutuhkan, peran seorang kepala madrasah terutama dalam mengelola sistem sekolah. Kepala madrasah memiliki peranan yang sangat mempengaruhi dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengelola sekolah dengan baik.

Siagian mendefinisikan tentang manajerial adalah “kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan yang dilakukan oleh orang lain.”¹⁹ Sedangkan Blanchard, bahwa “manajerial adalah suatu proses kerja sama melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.”²⁰ Gibson, Ivancevich, dan Donnelly mengemukakan seorang manajer harus menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang konsisten dengan kepercayaan dan nilai-nilai dari kultur yang diinginkan. Semua empat fungsi bisa memberikan kontribusi pada perubahan sebuah organisasi. Tetapi mereka harus menjadi manajer yang mempunyai kemampuan manajerial dan sebagai pemimpin yang berwibawa.²¹

Jadi dalam fungsi manajerial, kepala sekolah/madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencanaan, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi seperti sekolah sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, termasuk pengetahuan manajemen salah satunya. Serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil wawancara penulis dengan ibu Rosmi, S.Ag selaku kepala madrasah yang mengatakan bahwa Seorang kepala madrasah sangat penting untuk memahami tentang kompetensi manajerial. Dikarenakan kompetensi manajerial ini merupakan bekal untuk kepala madrasah agar mampu mengelola sekolah yang dipimpinnya dengan baik. Kompetensi manajerial inikan ibarat tolak ukur yang mendasari kepala madrasah bagaimana ia harus mampu mengkoordinasi dan mengorganisir segala sumber daya yang ada di sekolah apa saja dan bagaimana kompetensi manajerial itu agar bisa diterapkannya di sekolah. Ya, meskipun belum sempurna setidaknya ada usaha untuk terus mengevaluasinya.²² Terkait dengan perencanaan dalam membangun karakter guru, Kepala Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau, Ibu Rosmi memaparkan bahwa Dalam membangun karakter guru yang pertama dilakukan adalah membuat perencanaan dimana dalam perencanaan tersebut kepala madrasah beserta seluruh dewan guru, karyawan, komite, dan

¹⁹ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 33.

²⁰ Blanchard dalam Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Pusdiklat Depdiknas Network, 2003), 3.

²¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, *Organisasi* (Ciputat: Binarupa Aksara, 2007), 81.

²² Wawancara, 24 Mei 2023

pengurus madrasah membuat Rencana Kerja Madrasah (RKM), dan salah satunya adalah perencanaan profesionalisme guru.²³

Hal senada juga disampaikan oleh ibu Nurpisah, S.Pd terkait perencanaan dalam membangun karakter guru dan profesionalisme guru bahwa dalam merencanakan membangun karakter guru biasanya dimusyawarahkan bersama dalam rapat dinas. Semua bapak ibu guru juga ikut dalam pembuatan RKM (Rencana Kerja Madrasah) yang salah satunya adalah tentang membangun karakter guru.²⁴ Pernyataan tersebut juga diperjelas kembali oleh kepala Tata Usaha Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau, Ibu Linda Kasmita bahwa Untuk merencanakannya sebagai tata usaha tentu ikut menyiapkan administrasi yang dibutuhkan oleh bapak ibu guru. Kita juga terlibat dalam penyusunan RKM yang salah satu poinnya adalah tentang membangun karakter atau profesionalisme guru.²⁵ Berdasarkan paparan diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa perencanaan dalam membangun karakter guru yang pertama adalah dengan menyusun Rencana Kerja Madrasah (RKM) dengan melalui rapat dinas yang di hadiri oleh kepala madrasah beserta seluruh dewan guru, karyawan, komite dan pengurus madrasah. Seluruh administrasi dalam penyusunan Rencana Kerja Madrasah selalu disiapkan oleh bagian tata usaha.

Terkait membangun karakter guru, sangatlah berpengaruh terhadap kualitas lembaga pendidikan serta dalam pembelajaran siswa pada saat di kelas Seperti hal nya yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, ibu Rosmi yaitu menegaskan bahwa karakter seorang pendidik haruslah bisa dicontoh oleh peserta didik, dikarenakan seorang pendidik itu adalah panutan bagi peserta didiknya, saya sebagai kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas pembentukan karakter seorang pendidik, karna dari karakter pendidik lembaga ini bisa jadi wadah bagi orang tua yang menitipkan anaknya untuk pembentukan akhlak, moral, dan karakter.²⁶ Hal tersebut diperkuat oleh jawaban Ibu Rosmawar selaku guru Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau, yaitu dengan adanya perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah kami selaku guru merasakan terbentuknya dan menumbuhnya karakter seorang pendidik yang profesional, sehingga kami bisa menempatkan sesuatu pada tempatnya, walau kami seorang guru terkadang belum mampu menjalankan apa yang diingkan kepala madrasah. Namun dengan demikian beliau tidak patah arah dan terus menerus berusaha menjadi sorang leader yang bertanggung jawab dalam membangun karakter kami seorang guru.²⁷

Berdasarkan pengamatan bahwa dalam menerapkan kompetensi manajerialnya, kepala madrasah sering melibatkan para personel sekolah khususnya guru dalam menyusun perencanaan sekolah, pengambilan keputusan serta melibatkan mereka pula dalam berbagai kegiatan baik internal sekolah maupun eksternal sekolah.²⁸ Selanjutnya dalam pelaksanaan pengelolaan program-program yang ada di sekolah, kepala madrasah selalu berkoordinasi serta berkomunikasi langsung dengan wakil kepala madrasah terkait dengan pelaksanaan program program sekolah. selanjutnya berkoordinasi dengan para guru sehingga tampak jelas dalam hal ini rantai struktur organisasi yang ada di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau benar-benar terstruktur dengan baik dan terkoordinasi.

Selanjutnya ibu Suaibatun Aslamiah selaku Wakil Kepala madrasah Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau juga menjelaskan bahwa selama kepemimpinan ibu rosmi di madrasah ini, kepala

²³Wawancara, 24 Mei 2023

²⁴ Wawancara, 24 Mei 2023

²⁵ Wawancara, 24 Mei 2023

²⁶ Wawancara, 24 Mei 2023

²⁷ Wawancara, 24 Mei 2023

²⁸ Observasi, 23 Mei 2023

madrasah sudah begitu baik menjalankan amanahnya sebagai pemimpin. Beliau juga sudah menerapkan kompetensi manajerialnya bagi madrasah ini. Meskipun tidak semua, tapi adalah beberapa yang diterapkan dari segi pengelolaannya. Beliau mengelola madrasah ini dengan baik dan senantiasa bekerjasama dengan para guru.²⁹ Dapat penulis simpulkan bahwa sebagai seorang pemimpin, tentu kepala madrasah dituntut harus paham dengan perencanaan karna perencanaan sangat penting bagi masa depan serta tujuan madrasah. Membangun karakter guru agar menjadi guru yang profesionalis harus ada perencanaan terlebih dahulu untuk proses mencapai tujuan. Tanpa perencanaan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam pendidikan, perencanaan adalah langkah pertama yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah dalam mengelola pendidikan.

Agar Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka diperlukan sebuah prinsip dalam melaksanakan pengorganisasian. Dalam pengorganisasian ini, Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau mempunyai prinsip atau tahapan-tahapan. Terkait pengorganisasian, sangat berpengaruh terhadap lembaga pendidikan Seperti halnya yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, ibu Rosmi yaitu menegaskan bahwa sebagai lembaga pendidikan formal yang didirikan untuk kegiatan belajar ilmu keagamaan, yang bertujuan sebagai wadah bagi peserta didik untuk menjadikan pribadi yang memiliki pengetahuan ilmu agama, berakhlakul karimah dan memiliki bekal untuk terjun di masyarakat. Di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau juga mempunyai bagian administrasi keuangan, sekretaris dan mempunyai guru-guru yang sesuai porsinya masing masing untuk mengajar peserta didik. Semua sudah ada bagian bagian sendiri. Jadi pengorganisasian di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau sudah tersusun secara tertata sesuai dengan bagian masing masing.³⁰

Kepala madrasah di Aliyah Swasta Sungai Manau telah melakukan pembagian kerja dengan melakukan pembagian tanggung jawab dalam bentuk bagian-bagian, bidang dan departemen. Pada Aliyah Swasta Sungai Manau juga membagi berbagai unit yang menjadi satuan dalam pendidikan yaitu dafar guru dan karyawan yang masuk dalam pengorganisasian. Pengorganisasian yang telah dilakukan kepala madrasah di Aliyah Swasta Sungai sudah tersusun secara terstruktur, melalui prinsip atau tahapan-tahapan yang terperinci sehingga Pengorganisasian di madrasah di Aliyah Swasta Sungai telah memiliki struktur organisasi, pembagian kerja dan pendelegasian wewenang kepada setiap individu untuk melaksanakan aktivitas sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing sesuai bidangnya dalam mencapai tujuan madrasah di Aliyah Swasta Sungai dalam meningkatkan akhlakul karimah peserta didik.

Pernyataan tersebut juga diperjelas oleh ibu Linda Kasmita kepala tata usaha Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau akan tahap-tahap yang dilakukan kepala madrasah untuk menempatkan bawahannya dengan kemampuan masing-masing. selaku kepala tata usaha sangat mengakui kemampuan kepala madrasah dalam pengorganisasian yang tepat sasaran, mengadakan rapat berkala, mungkin satu bulan bisa mengadakan rapat sebanyak 2 kali, akan tetapi disitu beliau mengevaluasi kinerja setiap guru, apa bila terjadi hal yang keliru dalam penugasan beliau langsung mengambil tindakan seperti, melakukan komunikasi dalam peningkatan kinerja, dan beliau memberikan pernyataan seperti “ akan saya bantu “. Disinilah kita melihat sorang pemimpin yang merangkul bawahannya dengan baik dan ikhlas dalam memberikan arahan agar tidak terjadi hal yang sama kemudian harinya.³¹

²⁹Wawancara, 24 Mei 2023

³⁰ Wawancara, 24 Mei 2023

³¹ Wawancara, 24 Mei 2023.

Hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah selalu ada alasan untuk lembaga pendidikannya. Kepala Madrasah selalu memperhatikan para guru serta *stakeholder* nya dalam bekerja di dalam lembaga pendidikan. Alasan yang paling utama kepala madrasah selalu membangun karakter guru adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan sangatlah penting bagi perkembangan lembaga. Dengan meningkatkan mutu pendidikan dapat membawa nama lembaga, peserta didik beserta *stakeholder* di dalamnya dengan baik.

Penggerakan (*actuating*) menjadi bagian penting dalam penentuan berjalan atau tidaknya aktivitas suatu lembaga atau organisasi. Proses penggerakan memiliki peranan yang penting di antara keempat fungsi manajemen yang lain, fungsi penggerakan ini merupakan pelaksanaan setelah melakukan tahap perencanaan dan pengorganisasian. Penggerakan berhubungan langsung dengan manusia yang merealisasikan perencanaan kegiatan yang telah dibuat. Agar program-program kegiatan dapat terlaksana, maka diperlukan manusia untuk menggerakkan pelaksanaan kegiatan tersebut, untuk meningkatkan akhlakul karimah peserta didik merupakan tanggung jawab bersama seluruh pimpinan, pengurus, guru.

Wawancara dengan guru Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau ibu Nurpisah Beliau mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau telah melakukan pendekatan kepada pengajar untuk memberikan motivasi, bimbingan dan komunikasi agar bekerjasama untuk ikut merealisasikan program kegiatan yang telah direncanakan untuk meningkatkan akhlakul karimah peserta didik. Selain itu, pengurus dan pengajar juga menggerakkan peserta didik agar ikut serta dalam program kegiatan yang telah dibuat oleh Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau.³²

Seperti hal nya yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, ibu Rosmi mengenai penggerakkan yang dilakukan oleh dirinya yaitu, Saya memberikan semangat dan dorongan kepada guru. Memberikan pengertian tujuan Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau yaitu sebagai tempat menyebarkan ilmu keagamaan, sehingga mencerdaskan generasi muslim. Selain itu, bekerja di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau merupakan pekerjaan mulia yang kelak akan mendapat balasan yang baik oleh Allah SWT. Adapun motivasinya adalah memberikan *reward* seperti wisata bersama baik wisata ziarah maupun wisata rekreasi, waktu dan tempat ditentukan dengan kesepakatan bersama. Agar para guru memahami tugas dan tanggung jawab sesuai wewenang yang didapatkan. Sehingga pelaksanaan kegiatan di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau terlaksana dengan baik.

Pelatihan pendidik Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau biasanya dilakukan serentak pada kumpulan khusus kepengurusan Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau yang diselenggarakan secara mandiri oleh lembaga dengan mendatangkan narasumber dari luar. Bahkan, guru hampir tidak pernah absen dalam mengikuti pelatihan (diklat) yang diselenggarakan oleh kementerian agama. Guru mendapat pelatihan bagaimana menerapkan metode yang baik untuk digunakan mengajar di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau. Komunikasi dengan cara diadakan rapat bersama untuk membahas setiap kegiatan baik yang akan dilaksanakan ataupun yang telah diselenggarakan. Komunikasi wajib dilakukan apabila guru ketika tidak hadir harus meminta izin terlebih dahulu. Sehingga hal ini, akan membantu guru lainnya memberikan solusi untuk mencari pengganti atau menggantikannya.³³

Berdasarkan paparan diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa kepala madrasah harus mampu membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkendak dan berusaha

³² Wawancara, 24 Mei 2023.

³³ Wawancara, 24 Mei 2023.

dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Pengendalian atau evaluasi (*Controlling*) adalah tahapan terakhir dari fungsi manajemen, pengendalian merupakan proses menilai hasil dari sebuah kegiatan yang telah direncanakan, apakah ada kekurangan yang perlu dilakukan perbaikan atau tidak. Agar dalam proses manajemen selanjutnya lebih baik dari sebelumnya.

Hasil wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau ibu Rosmi mengungkapkan bahwa Tahap pengendalian yang dilaksanakan oleh Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau bertujuan untuk memantau kinerja manajemen apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak. Pengendalian juga untuk melakukan pengawasan terhadap program kegiatan Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau yang telah dilaksanakan agar mengetahui hasil.³⁴ Dapat disimpulkan bahwa sebagai seorang kepala madrasah memiliki tanggung jawab besar untuk terus berusaha dengan semaksimal mungkin dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang ada dalam dirinya untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Secara umum, usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerialnya yaitu dengan membangun komunikasi yang lebih baik lagi dengan para guru serta mampu untuk lebih memberdayakan lagi sumber daya yang ada di sekolah secara optimal untuk saling berkoordinasi. Selain itu, meskipun banyak sarana dan prasarana yang belum memadai dan menjadi penghambat, di sinilah kepala madrasah harus mampu menggunakan kompetensinya dan menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk dimanfaatkan secara optimal.

2. Karakter Guru di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau.

Karakter dimaknai sebagai cara berpikir dan berperilaku yang khas tiap individu untuk hidup dan bekerja sama, baik dalam lingkungan keluarga, masyarakat, bangsa, dan negara. Individu yang berkarakter baik adalah individu yang dapat membuat keputusan dan siap mempertanggungjawabkan setiap akibat dari keputusannya. Karakter dapat dianggap sebagai nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan yang maha esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata karma, budaya, adat istiadat, dan etika. Karakter adalah perilaku yang tampak dalam kehidupan sehari-hari baik dalam bersikap maupun dalam bertindak.

Menurut Michael Novak karakter merupakan campuran kompatibel dari seluruh kebaikan yang diidentifikasi oleh tradisi religius, cerita sastra, kaum bijaksana, dan kumpulan orang berakal sehat yang ada dalam sejarah.³⁵ Sementara itu, Masnur Muslich menyatakan bahwa karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.³⁶ Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas, dapat penulis sintesiskan bahwa karakter adalah sesuatu yang terdapat dalam diri individu yang menjadi ciri khas kepribadian individu tersebut yang berupa tabiat, watak, pikiran, sikap, perilaku, dan tindakan yang membedakan antara individu satu dengan individu lainnya.

Pada dasarnya Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau merupakan lembaga pendidikan Islam yang konsepnya tentu merujuk kepada ajaran agama Islam, karakter-karakter guru pun sudah

³⁴ Wawancara, 24 Mei 2023.

³⁵ Lickona, Thomas. *Mendidik Untuk Membentuk Karakter: Bagaimana Sekolah dapat Memberikan Pendidikan Sikap Hormat dan Bertanggung Jawab* (Penerjemah: Juma Abdu Wamaungo, Jakarta: Bumi Aksara. 2012), 81.

³⁶ Masnur Muslich, *Pendidikan Karakter: Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 84.

terbentuk sejak awal sesuai dengan fitrahnya manusia, dan penguatan karakternya terus di bangun dan dibina oleh kepala madrasah dan individu guru itu sendiri. Terdapat program-program yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam membangun karakter guru di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau diantaranya: (a) Karakter religius guru, (b) Pembinaan karakter leadership guru, (c) Pembinaan karakter kebersamaan.

Karakter religius terbentuk dari kebiasaan menjalankan ibadah sesuai dengan ajaran agama yang dianut. Untuk membentuk karakter religius sesuai dengan ajaran agama islam, Ibu Rosmi selaku kepala madrasah menjelaskan bahwa madrasah membuat peraturan yang mewajibkan semua guru melakukan sholat dhuha di musholla yang dilaksanakan pada pukul 07.15 wib, sebelum peserta didik datang dan bel tanda pembelajaran akan dimulai.³⁷ Sholat dhuha ini menjadi suatu kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh guru sebelum jam pelajaran dimulai.

Selanjutnya ibu Rosmi menegaskan bahwa setiap harinya semua guru melakukan sholat dhuha sebelum kegiatan belajar mengajar dilakukan. Jadi, guru harus datang jam 07.00 wib dan sebelum waktu sholat dhuha guru sudah memasuki musholla karena ada kajian khusus yang kami lakukan yaitu mengadakan kultum atau tausiah singkat.³⁸ Wawancara bersama ibu Suaibaton Aslamiah, beliau juga menjelaskan bahwa Sholat dhuha dan kultum terus menerus dilakukan setiap harinya, pada pelaksanaannya pun membentuk daftar piket. Setiap guru mendapat giliran masing-masing untuk menjadi petugas pelaksana, menjadi imam sholat, membaca doa, dan yang menyampaikan tausiah bagi bapak guru, untuk ibu guru hanya mendapat giliran tausiah.³⁹

Selain melaksanakan sholat dhuha dan kultum para guru juga melakukan briefing dan doa bersama di ruang guru sebelum mereka memasuki ruang kelas dan memulai kegiatan belajar mengajar.⁴⁰ Ibu Rosmi menyampaikan kepada penulis bahwa setelah bel tanda masuk berbunyi, para guru melakukan briefing di ruang guru kemudian berdoa sebelum melakukan aktivitas-aktivitas selanjutnya.⁴¹ Berdasarkan hasil wawancara dapat penulis simpulkan bahwa terdapat karakter religius dalam diri pendidik yang ada di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau dengan melakukan sholat dhuha di musholla, kultum atau tausiah, hingga melakukan briefing dan doa di ruang guru sebelum memulai aktivitas belajar mengajar di kelas. Kegiatan ini dilakukan terus menerus dan masing-masing guru mendapat giliran menjadi petugas pelaksana.

Pembinaan karakter *leadership* guru juga diterapkan, seorang guru memang sudah seharusnya mempunyai jiwa pemimpin yang baik, berdasarkan hasil penelitian peneliti dilapangan bahwa di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau telah membentuk pembinaan pada leadership guru melalui kegiatan upacara.⁴² Hal ini juga disampaikan oleh kepala madrasah kepada penulis bahwa setiap hari senin dilaksanakan upacara bendera sebelum kegiatan belajar mengajar di mulai. Upacara bendera ini dilakukan sebagai bentuk penghormatan kepala para pahlawan yang telah berjuang dalam merebut kemerdekaan Indonesia. Selain upacara hari senin, upacara-upacara dalam memperingati hari besar Islam dan hari besar nasional juga kami lakukan.⁴³

Wawancara bersama bapak Jalaluddin, beliau menyampaikan kepada penulis bahwa upacara bendera merupakan salah satu agenda wajib yang dilaksanakan di madrasah, setiap guru

³⁷ Wawancara 24 Mei 2023.

³⁸ Wawancara 24 Mei 2023.

³⁹ Wawancara 24 Mei 2023.

⁴⁰ Observasi 23 Mei 2023.

⁴¹ Wawancara 24 Mei 2023.

⁴² Observasi 23 Mei 2023.

⁴³ Wawancara 24 Mei 2023.

mendapat giliran menjadi pembina dalam upacara bendera. Ini adalah bentuk pembinaan terhadap leadership guru yang dilakukan kepala madrasah.⁴⁴ Selain diselenggarakan secara rutin setiap hari senin, upacara di madrasah juga dilaksanakan untuk memperingati berbagai momen penting. Misalnya, Hari Besar Nasional berupa Hari Kemerdekaan Republik Indonesia, Hari Pendidikan Nasional, Hari Kebangkitan Nasional, Hari lahirnya Pancasila, Hari Pahlawan, hingga Hari Guru. Dan memperingati Hari Besar Islam berupa Tahun Baru Hijriah.

Selain karakter religius dan pembinaan leadership guru di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau juga terdapat pembinaan karakter kebersamaan yang dilakukan oleh kepala madrasah meliputi seluruh komponen madrasah termasuk peserta didik.⁴⁵ Karena guru dan peserta didik adalah dua komponen yang tidak dapat dipisahkan, antara dua komponen tersebut harus terjalin interaksi. Kepala madrasah menyampaikan kepada peneliti bahwa ada beberapa pembinaan terhadap karakter kebersamaan yang diterapkan di madrasah ini, yang melibatkan seluruh komponen madrasah baik itu kepala madrasah, waka madrasah, guru, staff, hingga siswa.⁴⁶ Kepala madrasah melanjutkan penuturannya kepada penulis, kegiatan-kegiatan tersebut yaitu, melaksanakan Sholat dzuhur berjamaah, Pembacaan yasin setiap Jum'at, pembacaan asma'ul husna, pelatihan hadroh, kajian kitab kuning, pesantren kilat pada bulan romadhon, ekstrakurikuler, dan memperingati hari besar islam dan hari besar nasional. Serta kegiatan-kegiatan kebersamaan lainnya.⁴⁷

Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan terus menerus sesuai jadwal yang telah ditetapkan, misalnya sholat dzuhur berjamaah di musholla dilaksanakan pukul 12. 30 wib pada jam istirahat ke dua. Berikut penuturan dari salah satu guru kepada penulis, ketika sudah memasuki waktu dzuhur seluruh warga madrasah diwajibkan ke musholla untuk menunaikan sholat berjamaah terkecuali bagi mereka yang udzur. Terkadang ada juga peserta didik yang melanggar aturan tersebut, namun kepala madrasah dan guru yang lainnya terus mengajak bahkan memaksa siswa ke musholla dan akhirnya ini sudah menjadi suatu kebiasaan yang dilakukan disini.⁴⁸

Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau terus melakukan pembiasaan sholat dzuhur berjamaah dalam membangun karakter religius setiap warga madrasah, Ada juga kegiatan pembacaan Yasin setiap pagi jum'at, memperingati hari besar nasional, memperingati hari besar Islam berupa Isra' Mi'raj, Maulid Nabi SAW, dan tahun baru Hijriyah, dengan mengadakan perlombaan di madrasah dan mengikuti perlombaan diluar madrasah. Masih banyak lagi kegiatan-kegiatan yang telah diterapkan dan menjadi program rutin madrasah.

3. Kendala yang dihadapi Kepala Madrasah dalam Membangun Karakter Guru di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti dilapangan bahwa kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam membangun karakter guru di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau diantaranya: (a) Banyaknya guru honorer dari yayasan, (b) Pembayaran Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Guru honorer adalah guru yang diberi kontrak sementara atau tidak memiliki status tetap di sekolah/madrasah, Namun di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau guru honorer yayasan terbagi dalam dua kategori. Pertama, guru honorer tidak tetap yayasan adalah guru yang tidak mempunyai kontrak kerja tetap yayasan dan hanya di gaji per jam. Kedua, guru honorer tetap yayasan merupakan guru yang mempunyai

⁴⁴ Wawancara 24 Mei 2023.

⁴⁵ Observasi 23 Mei 2023.

⁴⁶ Wawancara 24 Mei 2023.

⁴⁷ Wawancara 24 Mei 2023.

⁴⁸ Wawancara 24 Mei 2023.

status tetap di madrasah yang di kelola yayasan.⁴⁹ Sebagaimana kutipan wawancara bersama ibu Rosmi, Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau me miliki guru keseluruhannya 18 orang termasuk kepala dan waka madrasah, diantaranya: 3 orang guru Pegawai Negeri Sipil, 2 orang honorer daerah, 5 orang guru tetap yayasan, dan 8 orang guru tidak tetap yayasan. Ini salah satu kendala saya dalam membangun karakter guru disini karena banyaknya guru yayasan yang honorariumnya Rp. 10.000 per jam, jadi beberapa dari guru-guru yang ada disini memiliki pekerjaan lain diluar jam pelajarannya.⁵⁰

Guru adalah subjek paling penting dalam keberlangsungan pendidikan. Tanpa guru, sulit dibayangkan bagaimana pendidikan dapat berjalan. Bahkan meskipun ada teori yang mengatakan bahwa keberadaan orang/manusia sebagai guru akan berpotensi menghambat perkembangan peserta didik, tetapi keberadaan orang sebagai guru tetap tidak mungkin dinafikan sama sekali dari proses pendidikan.⁵¹ Menurut UU RI no 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional menegaskan bahwa: Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁵²

Penyelenggaraan pendidikan menjadi salah satu tanggung jawab pemerintah Indonesia yang bertujuan untuk mencerdaskan dan mensejahterakan kehidupan bangsa. Dalam upaya setiap pencapaian tujuan pendidikan, biaya pendidikan memiliki peran yang sangat menentukan. Pendidikan tanpa biaya, memang tidak akan berjalan sesuai apa yang kita harapkan.⁵³ Biaya pendidikan sebagai salah satu komponen masukan instrumental input yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dalam setiap upaya pencapaian tujuan pendidikan, baik tujuan-tujuan yang bersifat kuantitatif biaya pendidikan memiliki peran yang sangat penting. Hampir tidak ada pendidikan yang dapat mengabaikan peranan biaya, sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa biaya proses pendidikan tidak akan berjalan. Biaya dalam pengertian ini memiliki cakupan yang sangat luas, yakni semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik dalam bentuk uang maupun barang dan tenaga.⁵⁴

Pembayaran SPP atau sumbangan pembinaan pendidikan merupakan sejumlah biaya yang di bebaskan kepada peserta didik untuk membantu lembaga pendidikan. Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau menerapkan wajib SPP bagi setiap peserta didik nya yang di bayar perbulan. Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau mewajibkan SPP bagi setiap peserta didik yang di bayar perbulan sebesar Rp. 75.000, keputusan ini diterapkan berdasarkan kesepakatan bersama dalam rapat dinas yayasan dengan kepala madrasah, waka madrasah, dewan guru dan wali murid. namun, beberapa dari peserta didik menunggak pembayaran SPP, ada yang menunggak 2 bulan, ada juga 3 bulan, ada juga beberapa dari peserta didik yang orang tua nya datang langsung ke sekolah minta dispensasi pada pihak sekolah agar pembayaran SPP anaknya dibayar pada saat sebelum ujian madrasah dilakukan atau tepatnya satu semester, ini dikarenakan keuangan orang tua peserta didik tersebut tidak stabil. Permasalahan pembiayaan yang menjadi kendala kami di

⁴⁹ Wawancara 24 Mei 2023.

⁵⁰ Wawancara, 23 Mei 2023.

⁵¹ Dja'far Siddik, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Cita Pustaka Media, 2006), 39.

⁵² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 228.

⁵³ Dian Adi Wibowo, "Pengaruh Pembiayaan Pendidikan, Pertumbuhan Ekonomi, dan Kemiskinan di Jawa Tengah" *Jurnal Economia* 10, No. 2, (2014), 135.

⁵⁴ Ayu Komang Ratna Dewi, I Made Yudana dan Anak Agung Gede Agung "Efektivitas Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Pada SMP Negeri 4 Seririt Kabupaten Buleleng". *eJournal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan* 6, No. 1 (2015).

lapangan, karena disini banyak guru yayasan yang honorarium nya di ambil dari SPP peserta didik.

Berdasarkan hasil pemaparan diatas dapat penulis simpulkan bahwa kendala yang di hadapi oleh kepala madrasah aliyah swasta Sungai Manau dalam membangun karakter guru adalah banyaknya guru yayasan sehingga untuk pembayaran honorariumnya diambil dari biaya SPP peserta didik, dan permasalahan tunggakan SPP yang sering dilakukan oleh beberapa peserta didik.

4. Upaya dan Motivasi Kepala Madrasah dalam membangun Karakter Guru di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau.

Upaya kepala madrasah membangun karakter guru yaitu dengan bentuk keteladanan dari kepala madrasah. Dari hasil wawancara terlihat bahwa kepala madrasah menginginkan kemajuan khususnya dalam membangun karakter guru, yang pada akhirnya akan menjadi guru yang mampu menjadi panutan bagi anak didiknya. Menjadi suri tauladan yang baik bagi anak didiknya Akhlaq mulia seorang guru ada yang memang terbangun dari awal. Seperti yang dijelaskan oleh kepala madrasah kepada peneliti bahwa Karakter yang dimiliki oleh guru harus dibina dan dipelihara secara bersama-sama. Oleh semua komponen yang ada di lembaga ini, Melalui *uswahtun hasanah* maupun melalui pembinaan. baik dilakukan secara formal maupun non formal. Dilakukan secara kelembangaan maupun secara individu.⁵⁵ *Uswatun hasanah* atau teladan baik dari kepala madrasah selaku pimpinan tertinggi di lembaga ini, sangat terasa dalam rangka pembentukan dan pembinaan karakter guru. Kepala madrasah dalam segala halnya bukan sekedar menyuruh kepada dewan guru, tapi beliau mengajak dewan guru dan memulainya sendiri.

Dalam hal kedisiplinan waktu, beliau tidak pernah terlambat dari waktu yang telah dijadwalkan. Contoh dalam pelaksanaan sholat dhuha, dijadwalkan pukul 07.15 dimulai, beliau benar-benar memulainya pada pukul 07.15, bahkan beliau hadir sebelum pendidik dan peserta didik datang. Dalam hal kebersihan bukan sekedar menyuruh, tapi beliau suka mengerjakan dengan tangannya sendiri. Begitupun penuturan oleh bapak Jalaluddin kepada peneliti, bahwasannya kepala madrasah memang tidak perlu diragukan lagi dalam cara beliau memberikan contoh dan cara bersikap kepada kami sebagai bawahannya merupakan contoh dasar dari segala keteladanan dari kepala madrasah sebagaimana yang dituturkan pada peneliti saat wawancara, keteladanan kepala madrasah merupakan salah satu trik beliau dalam mengajarkan arti sebuah sikap terpuji terhadap kita sesama guru, sikapnya selalu membuat kita merasa bahwa keteladanan kepala madrasah lah yang akan terus memperbaiki kepribadian kita sebagai guru dimadrasah ini. Meskipun terkadang hal tersebut masih diacuhkan oleh beberapa guru, namun tidak menyurutkan keinginan beliau memberikan tauladan yang baik⁵⁶

Disinilah dapat kita lihat bahwa tidak hanya guru yang merasa bahwa keteladanan kepala madrasah memang layak dicontoh, wali muridpun beranggapan demikian, jadi tidak salah lagi bahwa selain memberikan bimbingan, motivasi dan pembinaan terhadap guru, disini adanya keteladanan kepala madrasah yang justru lebih meyakinkan terhadap guru, bahwa guru itu juga perlu mencontoh segala perbuatan baik yang dilakukan oleh kepala madrasah. Pembinaan merupakan hal utama dalam membangun karakter guru, disampaikan lewat pertemuan-pertemuan. Ada rapat Kordinasi antar kepala madrasah, Ada juga pembinaan yang dilakukan dengan surat pembinaan bagi guru-guru yang tidak rajin mengajar. Ada juga dengan cara pengurangan jam mengajar. Selanjutnya Kepala Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau

⁵⁵ Wawancara, 24 Mei 2023

⁵⁶ Wawancara, 24 Mei 2023.

menyampaikan bahwa pembinaan dilakukan dengan cara individual yaitu saat diskusi santai bersama para guru. Dan juga dilakukan secara formal ketika pertemuan atau rapat bersama para guru. Seperti yang disampaikan kepada peneliti bahwa. Karena karakter guru itu perbuatan hati, kita tidak tau isi hati mereka yang sebenarnya, oleh karena itu dalam setiap pertemuan, kita sampaikan apa yang telah menjadi keinginan dan harapan kepala madrasah.⁵⁷

Menurut Mangunhardjana, pembinaan adalah suatu proses belajar dengan tujuan membantu orang yang menjalaninya, untuk membetulkan dan mengembangkan pengetahuan dan kecakapan baru untuk mencapai tujuan hidup dan kerja sedang dijalani secara lebih efektif.⁵⁸ Daradjat mengungkapkan pembinaan adalah suatu usaha yang dilakukan dengan sadar, berencana, teratur dan terarah serta bertanggung jawab untuk mengembangkan kepribadian dengan segala aspeknya.⁵⁹ Pembinaan tersebut dapat berupa bimbingan, pemberian informasi, stimulasi, persuasi, pengawasan, dan juga pengendalian yang pada hakekatnya adalah untuk menciptakan suasana yang membantu pengembangan bakat-bakat positif dan juga pengendalian naluri-naluri yang rendah, sehingga tercipta budi pekerti yang baik.

Karakter guru yang kini menjadi budaya itu juga dibangun secara mandiri oleh masing-masing guru. Yaitu saling mengingatkan antara satu dengan yang lainnya. Saat sedang istirahat, para guru sering kali membicarakan sesuatu yang bukan Cuma masalah pelajaran, tapi juga hal-hal lain yang di luar pelajarannya. Saat itu pula sering diskusi tentang bagaimana seharusnya menjadi guru yang baik, yang tidak hanya cukup mempunyai kecerdasan intelektual, tapi seharusnya juga mempunyai kecerdasan spiritual. Sebagaimana penjelasan dari bapak Jalaluddin, di madrasah ini seorang guru bukanlah sekedar *mu'allim*, tapi yang lebih penting guru adalah *murabbi* bagi anak didiknya, guru harus bisa menjadi contoh bagi anak didiknya. Oleh karena itu guru harus menjaga dirinya supaya tetap baik, sebelum mengajak anak didik kepada kebaikan.⁶⁰ Ibu Nurpisah juga menambahkan kepada peneliti, hal positif yang dapat kita ambil dalam pelaksanaan pembinaan yang dilakukan tiap bulan tersebut adalah, selain mengevaluasi program program madrasah yang berjalan selama satu bulan, kita dapat menerima stimulus dari kepala madrasah akan pentingnya sebuah keteladanan yang melekat pada diri kita masing masing, tujuannya tidak lain selain memperbaiki diri kita sendiri, kita juga dituntut untuk memperbaiki diri peserta didik.⁶¹

Sesuai dengan pernyataan oleh kepala madrasah yang disampaikan pada peneliti bahwa, disini kepala madrasah bukan hanya pemimpin tertinggi dilembaga, tapi juga mempunyai berbagai kewajiban dalam mencapai apa yang kita harapkan bersama, sebuah pembiasaan yang sudah kami lakukan termasuk salah satunya dalam membangun akhlaq yang memang harus dimiliki oleh tiap tiap guru. Dengan menerapkan kegiatan-kegiatan keagamaan secara rutin seperti, pembiasaan dalam melaksanakan sholat dhuha dan sholat dzuhur berjamaah, pembacaan yasin setiap hari jum'at, serta memperingati dan memeriahkan hari besar Islam dengan mengadakan perlombaan yang bertajuk Islami dan ditutup pengajian dengan mendatangkan penceramah.⁶²

Dari pernyataan tersebut juga diperkuat oleh penjelasan dari salah seorang siswa kelas XII yang berhasil ditemui, bahwa kebiasaan yang dilakukan oleh kepala madrasah yang begitu

⁵⁷ Wawancara, 24 Mei 2023.

⁵⁸ Mangunhardjana, *Pembinaan Arti dan Metodenya* (Yogyakarta: Paramadina, 2014), 17.

⁵⁹ Zakiah Daradjat, *Kesehatan Mental*, (Jakarta: Gunung Agung, 2016), 3.

⁶⁰ Wawancara, 24 Mei 2023.

⁶¹ Wawancara, 24 Mei 2023.

⁶² Wawancara, 24 Mei 2023.

memperhatikan ibadah, sebagaimana pernyataannya adalah mengenai masalah pembiasaan memang sudah lama ada didalam madrasah ini salah satu contoh mengenai sholat dhuhur berjamaah, jadi adzan dikumandangkan baik guru maupun siswa harus berjamaah, kegiatan apapun harus berhenti, shalat dulu. jadi Kepala madrasah sudah memberikan pembiasaan didalam memperhatikan tentang ibadah kita.⁶³

Pembiasaan merupakan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dalam kehidupan sehari-hari sehingga menjadi kebiasaan yang baik. Pembiasaan ini meliputi aspek perkembangan moral, nilai-nilai agama, akhlak, pengembangan sosio emosional dan kemandirian. Pembiasaan positif yang sejak dini sangat memberikan pengaruh positif pula pada masa yang akan datang.⁶⁴ Novan ardy wiyani, menjelaskan bahwa pembiasaan dinilai sangat efektif jika diterapkan. Sehingga Guru mudah membangun karakter dengan berbagai kebiasaan yang mereka lakukan sehari-hari.⁶⁵ Pembiasaan yang dilakukan terus menerus akan membawa kegembiraan dan kebiasaan tersebut menjadi semacam adat kebiasaan sehingga menjadi bagian tidak terpisahkan dari kepribadiannya. Pembiasaan merupakan proses pembentukan sikap dan perilaku yang relatif menetap dan bersifat otomatis melalui proses proses pembiasaan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Hal tersebut juga akan menghasilkan suatu kompetensi dalam membangun akhlaq mulia guru, melalui pembiasaan ini dapat dilakukan secara terjadwal atau tidak terjadwal, upaya pembiasaan yang dilakukan dilembaga ini terdiri atas kegiatan rutin, spontan, terprogram.

Dari hasil pengamatan peneliti, hubungan yang harmonis benar-benar dibangun dengan baik oleh kepala madrasah terhadap para guru, terlihat dari keakraban yang terjalin di sela-sela waktu istirahat ketika para guru berkumpul di ruang guru. Tidak ada kekakuan yang terjadi dalam perbincangan beliau terhadap para guru. Namun demikian tetap tampak jelas kharisma ketegasan tergambar dari dalam diri beliau.⁶⁶ Guru merupakan tombak utama keberhasilan dari sebuah pendidikan yang dijalankan di setiap sekolah. Untuk mewujudkan sekolah yang bermutu kepala madrasah harus mampu membangun karakter guru yang ada di sekolah tersebut. Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk bijak dan tegas dalam membangun karakter guru. Wawancara dengan Kepala Madrasah mengenai upaya kepala madrasah dalam membangun karakter guru di Madrasah Aliyah Swasta Sungai Manau, Upaya yang saya lakukan untuk membangun karakter guru diantaranya melakukan pendekatan terhadap guru, membangun komunikasi yang baik. Sebab dengan komunikasi yang baik maka akan timbul keakraban. Dari komunikasi kita bisa tahu keadaan guru, apa saja kendala beliau dalam mengajar. Dan kami juga sering mengadakan rapat secara berkala. Nah dalam rapat tersebut kita juga membangun komunikasi baik antara saya dengan guru maupun sesama guru lainnya. Saling bertukar pikiran dan dari rapat tersebut pula kita bisa mengevaluasi apa-apa saja yang harus diperbaiki untuk ke depannya.⁶⁷

Dilihat dari hasil seluruh wawancara penulis dapat simpulkan kepala madrasah sudah berupaya untuk memerankan fungsinya sebaik mungkin, sehingga menurut peneliti akan membangkitkan kedisiplinan dan komitmen yang tinggi. Didalam mengubah iklim atau kebiasaan yang berbeda dari sebelumnya, menuju kepada kebiasaan yang dapat menumbuhkan akhlaq mulia, memang bukan sesuatu yang mudah. Berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara, dengan demikian peneliti dapat simpulkan bahwasanya dalam rangka membangun karakter guru

⁶³ Wawancara, 24 Mei 2023.

⁶⁴ Muhammad Noer Cholifudin Zuhri, *Studi Tentang Efektivitas Tadarus Al-Qur'an dalam Pembinaan Akhlak* (Yogyakarta: Cendekia, 2013), 118.

⁶⁵ Novan Ardy Wiyani, *Psikologi Perkembangan* (Yogyakarta: Gava Media, 2014), 195.

⁶⁶ Observasi, 25 Mei 2023

⁶⁷ Wawancara, 24 Mei 2023.

kepala madrasah berupaya melakukan hal-hal yang terbaik untuk pendidik sehingga pendidik dapat merasakan kenyamanan dalam bekerja dan diharapkan dapat membangun karakter sesuai dengan tujuan madrasah, meskipun hasilnya belum optimal sehingga evaluasi serta pembinaan masih perlu dilakukan secara berkala agar seluruh guru tidak terlena akan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik. Pada dasarnya upaya kepala madrasah dalam membangun karakter guru di madrasah aliyah swasta sungai manau ialah komunikasi antar kepala madrasah dan majelis guru dengan pendekatan pembiasaan dan pembinaan.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan peneliti lapangan tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun karakter guru sudah baik, namun evaluasi dan pembinaan terhadap karakter guru perlu ditingkatkan secara berkala. Terdapat beberapa karakter diantaranya, karakter religius guru, pembinaan karakter leadership guru, dan pembinaan karakter kebersamaan. Dengan kendala yang dihadapi, banyaknya guru honorer dari yayasan, dan pembayaran sumbangan pembinaan pendidikan yang terlambat. Berbagai upaya terus dilakukan oleh kepala madrasah dalam membangun karakter guru, melakukan pendekatan dan menciptakan suasana yang harmonis, membangun keakraban dan komunikasi yang baik, mencari tahu kendala yang dihadapi guru, mengadakan rapat berkala, memberikan kesempatan kepada guru dalam menyampaikan aspirasinya. serta memberdayakan potensi yang dimiliki oleh guru.

Daftar Pustaka

- Dian Inugrah Wijayanti, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Kebumen*, Jurnal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam, Vol. 4. Tahun 2019.
- Fathurrohman, Muhammad. *Budaya Religius dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: 2015.
- Imron, Purwanto, dan Rohmadi, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, Vol 7 Tahun 2021.
- Kompri. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah; Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Maunah, Binti. *Landasan pendidikan*. Yogyakarta: TERAS, 2009.
- Mulyasa. *Standart Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosadakarya, 2005.
- Rahmat, Abdul dan Syaiful Kadir. *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Rif'ah, *Membangun Karakter Guru Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo*, Jurnal Pendidikan Islam Indonesia, Vol. Tahun 2016.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta Timur: PT. Bumi Aksara, 2013.
- Warsono, *Guru: Antara Pendidik, Profesi, dan Aktor Sosial*, Education in Society & Media, Vol 1, Tahun 2017.