

# IMPLEMENTASI TUGAS MANAJERIAL KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI BERDASARKAN PERDIJEN PENDIS NOMOR 1111 TAHUN 2019 DI KABUPATEN SUKABUMI

**Khadijah**

Kementeriaan Agama Kantor Kabupaten Sukabumi Jawa Barat

[dzorifah2013@gmail.com](mailto:dzorifah2013@gmail.com)

**Mulyawan Safwandy Nugraha**

STAI Sukabumi

[mulyawan77@yahoo.co.id](mailto:mulyawan77@yahoo.co.id)

**Ade Hermansyah**

STAI Sukabumi

[adehermansyah25@gmail.com](mailto:adehermansyah25@gmail.com)

## ***Abstrack***

*One of the skills a madarasah head must have is managerial competence. This is in accordance with the Regulation of the Minister of National Education Number 3 of 2007 concerning the national education system which emphasizes that among the competencies that must be possessed by principals of schools / madrasahs is managerial ability. The same thing is explained by the Regulation of the Minister of Religion Number 58 of 2017 concerning madrasah heads which have been amended by PMA Number 24 of 2018, that managerial is a competency that must be possessed as well as a task that must be carried out by the bead of madrasah. This paper presents the results of research regarding the managerial duties of madrasah principals in accordance with PERDIJEN PENDIS No.1111 of 2019 in Sukabumi Regency. The purpose of this study was to determine the implementation of the managerial duties of madrasah principals in accordance with PERDIJEN PENDIS No.1111 of 2019 in Sukabumi Regency. This research is a qualitative study with data collection techniques through observation, interviews, and documentation study. The results of this study reveal that the leadership of madrasah principals as education managers in MTsN throughout Sukabumi Regency has not been maximized in applying their managerial competences. This can be seen from compiling madrasah planning for various levels of planning, creating a conducive work climate culture, building good communication with madrasah personnel, managing teachers and staff in order to empower human resources optimally.*

IMPLEMENTASI TUGAS MANAJERIAL KEPALA MADRASAH  
TSAWANAWIYAH NEGERI BERDASARKAN PERDIJEN PENDIS NOMOR 1111  
TAHUN 219 DI KABUPATEN SUKABUMI — *Khodijah, Mulyawan Safwandy  
Nugraha*

*Keywords: Leadership, Principal Managerial, PERDIJEN PENDIS No 1111 Year 2019*

**Abstrak**

Salah satu keahlian yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kompetensi manajerial. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 3 Tahun 2007 tentang sistem pendidikan nasional menegaskan, di antara kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah adalah kemampuan manajerial. Hal yang sama dijelaskan oleh Peraturan Menteri Agama Nomor 58 tahun 2017 tentang kepala madrasah yang telah diubah oleh PMA Nomor 24 tahun 2018, bahwa manajerial merupakan kompetensi yang harus dimiliki sekaligus sebagai tugas yang wajib dilaksanakan oleh kepala madrasah. Tulisan ini menyajikan hasil penelitian mengenai tugas manajerial kepala madrasah sesuai dengan PERDIJEN PENDIS No 1111 Tahun 2019 di Kabupaten Sukabumi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui implementasi tugas manajerial kepala madrasah sesuai dengan PERDIJEN PENDIS No 1111 Tahun 2019 di Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini merupakan kajian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di MTsN Se-Kabupaten Sukabumi sudah belum begitu maksimal dalam menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Hal ini terlihat mulai dari menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif, membangun komunikasi yang baik dengan para personel madrasah, mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Manajerial Kepala Sekolah, PERDIJEN PENDIS No 1111 Tahun 2019

**PENDAHULUAN**

Salah satu permasalahan lembaga pendidikan di negara kita adalah faktor kompetensi kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikannya. Senada dengan itu, Alhadi menyampaikan bahwa, maju mundurnya suatu madrasah ditentukan oleh pemimpinnya, yaitu kepala madrasah. Sejalan dengan pandangan tersebut, bahwa peran yang signifikan dimiliki oleh kepala madrasah dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. (Iriawan, 2017)

Kepala madrasah sebagai personal yang diberikan kepercayaan, harus mengelola madrasah dengan sebaik-baiknya agar

madrasah lebih baik, maju, dan berkembang sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah yang dipimpinnya. Akan tetapi, jika seorang kepala madrasah tidak memiliki amanah dan keahlian mengelola, maka akan berdampak tidak baik terhadap madrasah yang dikelolanya. (Daud, 2019)

Salah satu keahlian yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kompetensi manajerial. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 3 Tahun 2007 tentang sistem pendidikan nasional menegaskan, di antara kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah adalah kemampuan manajerial. Hal yang sama dijelaskan oleh Peraturan Menteri Agama Nomor 58 tahun 2017 tentang kepala madrasah yang telah diubah oleh PMA Nomor 24 tahun 2018, bahwa manajerial merupakan kompetensi yang harus dimiliki sekaligus sebagai tugas yang wajib dilaksanakan oleh kepala madrasah. (Daud, 2019)

Uraian di atas menunjukkan bahwa kemampuan mengelola sangat penting dimiliki oleh kepala madrasah, karena dalam PMA Nomor 24 tahun 2018 sangat jelas disebutkan, bahwa guru yang mengikuti seleksi calon kepala madrasah harus memiliki pengalaman manajerial minimal selama 2 tahun.

Sementara itu, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 Pasal 57 ayat 1 menyebutkan, bahwa mutu pendidikan secara nasional dan bentuk tanggung jawab penyelenggara pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan perlu adanya pengendalian. Adapun pengendalian tersebut dilakukan dengan evaluasi. Sejalan dengan hal tersebut, Pasal 59 ayat 1 menguatkan bahwa yang melakukan evaluasi terhadap pengelola, satuan, jalur, jenjang, dan jenis pendidikan adalah pemerintah dan pemerintah daerah.

Sebagai lembaga pendidikan formal di bawah binaan Kementerian Agama, madrasah dikendalikan langsung oleh kementerian. Halnya dengan kepala madrasah, Kementerian Agama dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 58 tahun 2017 mengatur mekanisme pengangkatan dan pemberhentiannya, berikut dengan penilaian kinerja kepala madrasah sebagai bentuk evaluasinya. Alasan lain evaluasi ini, karena proses pendidikan harus menuju ke arah peningkatan. Inilah yang menjadi salah satu alasan peneliti memilih masalah tersebut untuk diteliti yaitu implementasi

IMPLEMENTASI TUGAS MANAJERIAL KEPALA MADRASAH  
 TSAWANAWIYAH NEGERI BERDASARKAN PERDIRJEN PENDIS NOMOR 1111  
 TAHUN 219 DI KABUPATEN SUKABUMI — *Khodijah, Mulyawan Safwandy  
 Nugraha*

tugas manajerial kepala madrasah tsanawiyah negeri berdasarkan PERDIJEN PENDIS Nomor 1111 Tahun 2019 di Kabupaten Sukabumi.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada bulan Desember tahun 2019 terhadap pengawas madrasah sebagai tim penilai pada pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala MTs. Negeri di Kabupaten Sukabumi, sebagaimana ditunjukkan tabel dibawah ini:

**Tabel 1 Rerata skor hasil PKKMTs. Negeri  
 Kabupaten Sukabumi**

No	Komponen penilaian	Skor								
		To Tal	MT s. N 1	Seli Sih	MT s. N 2	Seli sih	MT s. N 3	Seli Sih	MTs. N 4	Seli Sih
1	Usaha pengembangan madrasah	100	84	-16	86.5	-13.5	84.5	-15.5	75.5	-24.5
2	Pelaksanaan tugas manajerial	168	128.5	-39.5	125.5	-42.5	129.5	-38.5	131	-37
3	Pengembangan kewirausahaan	76	53.5	-22.5	52	-24	44	-32	45	-31
4	Supervisi kepada guru & tenaga kependidikan	40	33.5	-6.5	34.5	-5.5	29.5	-10.5	33	-7

*Sumber: tim penilai PKKMTs. Kabupaten Sukabumi Tahun 2019*

Berdasarkan tabel di atas selisih skor terbesar terdapat pada komponen penilaian pelaksanaan tugas manajerial. Adapun selisih skor tersebut berturut-turut MTs. N 1, MTs. N, MTs N 3, dan MTs. N 4 adalah -39.5, -42.5, -38.5, dan -37. Apabila selisih tersebut diratakan, maka selisih antara skor maksimal tugas manajerial yang harus dicapai dengan skor yang diperoleh adalah -39.3. Hasil ini mengindikasikan ada rata-rata 10 indikator kinerja yang tidak

dipenuhi dari 42 indikator yang ada, dengan asumsi setiap indikator kinerja berskor maksimum. Hal ini menggambarkan bahwa kepala madrasah masih lemah dalam tugas manajerial. Kompetensi manajerial sangat memengaruhi terhadap kualitas pendidikan. Kemampuan manajerial kepala madrasah berkontribusi signifikan terhadap mutu madrasah. (Asmui, Sudirman, 2019)

Madrasah Tsanawiyah Negeri, selain sebagai lembaga pendidikan milik negara, juga harus menjadi rujukan bagi madrasah-madrasah milik masyarakat. Halnya dengan kepala madrasah, karena untuk menjadi pimpinan di lembaga negeri ini berdasarkan dari hasil seleksi, maka seyogyanya harus menjadi tauladan bagi kepala madrasah swasta.

Adapun seleksi kepala madrasah negeri bertujuan untuk memilih kepala madrasah sesuai dengan kompetensi yang sudah ditetapkan, agar mampu memajukan dan mengembangkan lembaga pendidikan di bawah binaan Kementerian Agama ini, bukan sebaliknya. (Komariah, 2015)

Studi manajerial kepala madrasah yang berkaitan dengan penilaian kinerja belum ada yang melaporkan, sehingga perlu adanya analisis yang mendalam mengenai tugas manajerial yang diharapkan oleh Keputusan Direktorat Jendral Pendidikan Agama Islam nomor 1111 tahun 2019 tentang petunjuk teknis penilaian kinerja kepala madrasah dengan kondisi nyata di lapangan. Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini akan menganalisis secara kualitatif pelaksanaan tugas manajerial kepala MTs. Negeri di Kabupaten Sukabumi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu mengungkapkan fakta, keadaan, fenomena, variabel, dan keadaan yang terjadi saat penelitian ini dilakukan dan menyajikan apa yang ada pada manajerial kepala madrasah pada penilaian kinerja kepala madrasah tsanawiyah negeri Se Kabupaten Sukabumi, yang kemudian dideskripsikan melalui pembahasan ilmiah yang lebih luas. Adapun teknik pengumpulan data ini menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Penelitian yang akan dilaksanakan ini mengenai masalah sosial dan naturalistik yang berkaitan dengan manajerial kepala madrasah pada Penilaian Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Se Kabupaten Sukabumi. Salah satunya adalah belum jelasnya masalah yang terjadi adalah pada bentuk konsep manajerial kepala madrasah dalam Penilaian Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Se-Kabupaten Sukabumi.

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, sumber data primer diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi penelitian bertujuan untuk mengamati pelaksanaan tugas Manajerial Kepala Madrasah pada penilaian kinerja kepala madrasah. Wawancara peneliti lakukan secara mendalam kepada para informan, yaitu kepala madrasah dan tidak orang guru, yaitu guru yang menjadi wakil kepala madrasah (Guru 1), guru yang menjadi wali kelas (yang selanjutnya diistilahkan Guru 2), dan guru yang tidak memiliki jabatan atau honorer (Guru 3). Sedangkan dokumentasi peneliti lakukan dan dapatkan berupa catatan-catatan tentang manajerial kepala madrasah. Sedangkan sumber data sekunder peneliti peroleh dari dari sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data tapi peneliti peroleh dari dokumen yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Sukabumi. Seperti data kepala madrasah, data guru, data peserta didik, data kegiatan ekstrakurikuler serta data kegiatan madrasah lainnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Implementasi Tugas Manajerial Kepala Sekolah**

Pelaksanaan tugas pokok sebagai kepala madrasah harus dapat diukur oleh penilaian kinerjanya, sehingga pelaksanaan tugas manajerial kepala madrasah harus dapat diukur oleh penilaian kinerja kepala madrasah. Petunjuk teknis penilainnya sudah diatur dalam keputusan direktorat jendral Pendidikan Islam nomor 1111, sehingga temuan kondisi ril di lapangan dianalisis berdasarkan indikator kinerja dan dokumen yang diharapkan pada penilaian kinerja kepala madrasah. Adapun hasil temuan dari permasalahan yang diteliti sebagai berikut:

#### **a. Tugas manajerial menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan**

Indikator kinerja pada aspek ini adalah:

- 1) Mampu mengembangkan RKJM, RKT/RKAM dengan program lainnya berdasarkan data hasil evaluasi dalam pemenuhan 8 SNP.
- 2) Mampu merumuskan visi-misi madrasah sebagai arah pengembangan program RKJM, RKT/ RKAM dan program lainnya.

- 3) Mampu menentukan strategi pencapaian tujuan madrasah, dilengkapi dengan indikator pencapaian yang terukur.
- 4) Mampu menyusun program dengan rencana evaluasi keterlaksanaan dan pencapaian program

Tugas menajerial pertama adalah penyusunan perencanaan dilaksanakan di awal tahun pelajaran, berdampak pada target pencapaian akhir, dan evaluasi. Kepala madrasah, pada tahapan penyusunan rencana telah dilaksanakan, akan tetapi terjadi pencapaian target dan evaluasi yang tidak sesuai dengan perencanaan. Hal ini tidak sesuai dengan indikator kinerja yang keempat, yaitu mampu menyusun program dengan rencana evaluasi keterlaksanaan dan pencapaian program (Suhardiman, 2012).

Berdasarkan Panduan Kerja Kepala Sekolah yang diterbitkan oleh Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, bahwa langkah strategis dalam mengembangkan sekolah diantaranya harus melakukan pemantauan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan dan hasil dari berbagai yang direncanakan, di mana hasilnya dapat dijadikan sebagai rujukan untuk menindaklanjuti program selanjutnya.

Selain itu, pada aspek ini ditemukan pula kesalahan yang mendasar, yaitu penyusunan RKJM dilaksanakan pada awal tahun. Jika merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah, bahwa rencana kerja jangka menengah dirumuskan untuk jangka waktu 4 tahun, maka penyusunan rencana kerja jangka menengah di awal tahun ajaran merupakan hal yang tidak benar.

**b. Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal**

Unsur tugas ini memiliki beberapa indikator:

- 1) Mampu memberi contoh berdisiplin (hadir tepat waktu, disiplin menggunakan waktu, dan tepat waktu mengakhiri pekerjaan).

- 2) Mampu melaksanakan peraturan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- 3) Mampu menunjukkan keteladanan dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.
- 4) Mampu menunjukkan kedisiplinan sebagai insan pembelajaran

Pada tugas manajerial yang kedua, yang terjadi di MTs. N 1 adalah proses pemecahan masalah terjadi persepsi yang berbeda antara guru dan kepala madrasah. Artinya ada keinginan yang berbeda antara Kepala Madrasah dengan warga madrasah terutama guru. Kepala Madrasah menginginkan bahwa setiap masalah dipecahkan secara bersama-sama, sementara keinginan guru, dalam memecahkan tidak selalu masalah dilibatkan. Sementara itu, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk membangun partisipasi dari guru, siswa, orangtua siswa, ahli, sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan partisipatif (Usman, 2012)

Keinginan kepala madrasah sudah sesuai dengan data yang diharapkan pada indikator ini, yaitu Memecahkan masalah madrasah secara bersama-sama. Hal ini dimungkinkan Kepala Madrasah tidak memberikan pemahaman mengenai hal tersebut.

**c. Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik**

Indikator unsur tugas utama ini adalah:

- 1) Mampu menjadi contoh dan berbudaya mutu yang kompetitif dalam mendorong peningkatan prestasi akademik dan non akademik peserta didik
- 2) Mampu melengkapi sarana dan prasarana untuk menciptakan suasana belajar kondusif dan inovatif bagi peserta didik
- 3) Mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan budaya baca dan budaya tulis peserta didik
- 4) Mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan lomba di bidang akademik dan non akademik bagi peserta didik

Tugas manajerial berikutnya yang menjadi temuan bahwa terjadi perbedaan informasi mengenai program literasi, budaya baca, dan dalam pengelolaan perpustakaan.

Pada MTs. N 1, disimpulkan masalah bahwa terjadi perbedaan informasi mengenai program literasi, budaya baca, dan pengelolaan perpustakaan. Hal ini ditunjukkan dengan tanggapan yang berbeda antara Kepala Madrasah dengan guru.

Pada aspek program literasi, peneliti menanyakan “dalam rencana Bapak/Ibu, kapan kegiatan literasi dilaksanakan”. Jawaban kepala madrasah “dalam rapat bulanan”, 2 orang guru menjawab “pada saat pembelajaran di luar kelas”, dan 1 orang guru menjawab “sebelum pembelajaran dimulai”. Mengacu pada jawaban tersebut, disimpulkan terjadi perbedaan informasi mengenai program literasi. Hal ini dibutuhkan penggalian informasi yang mendalam, faktor kesalahan ini apakah didasari karena tidak adanya monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah, atau program ini masih belum disepakati pada proses realisasinya.

Pada program budaya baca, Kepala Madrasah tidak menyebutkan dengan pasti adanya kegiatan tersebut. Akan tetapi ketika wawancara dengan guru, dengan tegas guru memberi jawaban, bahwa budaya baca dilaksanakan sebelum pembelajaran atau dalam bentuk karya tulis dan forto polio. Hal ini disimpulkan oleh peneliti, bahwa guru sudah memiliki kreativitas untuk menggalakkan budaya baca, akan tetapi dari sisi manajemen, kepala madrasah belum bisa merancang kegiatan tersebut.

Begitupun dengan pengelolaan perpustakaan, sebagai salah satu sarana penunjang budaya baca. Peneliti menemukan tidak adanya perencanaan spesifik untuk pengelolaan perpustakaan. Hal ini didasarkan pada pertanyaan yang disampaikan kepada kepala madrasah dan guru. Kepala madrasah dan guru diberikan pertanyaan presentasi jumlah buku yang dipinjam oleh siswa, jawaban mayoritas menunjukkan kurang dari 50% buku yang dipinjam. Paparan ini mengindikasikan bahwa masih kurang

upaya kepala madrasah dalam optimalisasi pengelolaan perpustakaan, terlebih dengan pengadaan buku yang berkaitan dengan teknologi informasi, hanya tersedia 6 judul, merupakan jumlah yang tidak ada untuk program literasi dan budaya baca.

Penelusuran yang dilakukan Tutik, bahwa di antara contoh iklim yang kondusif antara lain lingkungan sekolah ditata yang baik, rapi, asri sehingga dapat membuat krasan warga sekolah, fasilitas fisik dan sumber belajar tersedia secara memadai (Tutik, 2013)

**d. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal**

Unsur tugas utama ini memiliki indikator:

- 1) Mampu menyusun perencanaan pengembangan pendidikan dan tenaga kependidikan
- 2) Mampu melakukan pembinaan berkala untuk meningkatkan mutu SDM madrasah
- 3) Memfasilitasi guru dan staf administrasi untuk meningkatkan kegiatan pembinaan kompetensi
- 4) Memantau dan menilai penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan di madrasah

Temuan berdasarkan hasil wawancara disimpulkan bahwa belum optimalnya setiap kegiatan yang dilaksanakan dan tidak ada evaluasi dan tindak lanjut kegiatan. Hal ini didasarkan pada jawaban pertanyaan tentang pelaporan kegiatan pelatihan, work shop, dan MGMP, baik yang diselenggarakan di dalam madrasah maupun di luar madrasah. Laporan yang diminta oleh kepala madrasah dan yang dibuat oleh guru hanya bersifat tertulis dan tidak ada umpan balik dari hasil kegiatan.

Menurut Usman bahwa salah satu tugas utama pimpinan adalah memotivasi bawahan, yakni selain harus mengetahui bagaimana cara menumbuhkan motivasi secara umum, tetapi juga harus dapat mengajak guru memahami bagaimana caranya menumbuhkan motivasi tersebut agar dapat diterapkan (Usman, 2012).

**e. Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal**

Adapun indikator unsur tugas utama ini:

- 1) Mampu mengelola fasilitas prasarana, perabot dan rana madrasah (gedung, bangunan, lahan, meja, kursi, lemari, peralatan kantor, dan alat kebersihan)
- 2) Mampu mengelola perpustakaan madrasah
- 3) Mampu mengelola laboratorium madrasah
- 4) Mampu mengelola fasilitas penunjang madrasah lainnya (bengkel, toko, koperasi, kebun, dsb.)

Berdasarkan penelusuran lapangan ditemukan bahwa kepala madrasah tidak bisa memastikan tentang pelayanan laboratorium dan fasilitas penunjang madrasah lainnya.

Di MTsN Se-Kabupaten Sukabumi ditemukan masalah selain pada pengelolaan perpustakaan seperti yang telah dibahas pada aspek menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, juga pada unsur tugas kelima ini bermasalah pada pelayan laboratorium. Hal ini disimpulkan berdasarkan kepala madrasah dan guru tidak menjawab atas sejumlah pertanyaan mengenai pengelolaan laboratorium. Padahal menurut Trisnawati dkk., Sarana prasaran memilik peran yang sangat penting dalam menunjang proses pembelajaran.

**f. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik**

Unsur tugas utama ini memiliki indikator:

- 1) Menyusun perencanaan penerimaan, pengelolaan, dan pengembangan kompetensi peserta didik
- 2) Memiliki program pengembangan potensi diri dan prestasi peserta didik
- 3) Memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan pembiasaan melalui penanaman nilai-nilai
- 4) Memfasilitasi kegiatan pengembangan diri bagi peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya secara optimal

Masalah yang terjadi di MTsN Se-Kabupaten Sukabumi, yaitu peserta didik baru yang masuk ke madrasah

tidak ditelusuri bakat dan minat mereka. Padahal tes minat dan bakat berkaitan dengan indikator kinerja memiliki program pengembangan potensi diri dan prestasi peserta didik. Hal ini bertolak belakang dengan Ari Sulistiyowati dan Sofyan bahwa Satuan pendidikan yang baik yaitu mampu memberikan layanan kepada peserta didik sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Namun, Kepala madrasah menyimpulkan bahwa mengelola peserta didik dalam rangka penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik sudah dirangkum pada kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Sementara itu, bahwa penempatan peserta didik tidak boleh, selaku pimpinan, Kepala sekolah harus bisa mengondisikan ragam perbedaan dan latar belakang yang dimiliki oleh peserta didik, sehingga para guru mudah dalam optimalisasi pelayanan kepada siswa dalam mencapai prestasi sesuai yang diharapkan secara maksimal.

**g. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional**

Indikator pada unsur tugas utama ini adalah.

- 1) Mampu mengarahkan secara efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip pengembangan Kurikulum 2013 dalam kegiatan IHT, workshop, rapat koordinasi, dan kegiatan MGMP/KKG
- 2) Mampu mengendalikan pelaksanaan Kurikulum 2013 berlandaskan kalender pendidikan, menerbitkan surat keputusan pembagian tugas mengajar, dan menerapkan aturan akademik
- 3) Memfasilitasi efektivitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran
- 4) Mampu mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan perangkat dan sumber belajar yang terbarukan
- 5) Memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan kolaborasi dan kompetisi bidang akademik dan non akademik

Temuan di MTsN Se-Kabupaten Sukabumi ditemukan belum mengembangkan evaluasi terhadap penggunaan media pembelajaran, terlebih pada media pembelajaran yang mengarah pada produk pembelajaran dan pengembangan teknik evaluasi.

Hasil ini didasarkan pada jawaban pertanyaan rata-rata guru menggunakan media yang sudah disediakan oleh madrasah. Apabila media itu tidak ada, maka menggunakan metode konvensional, tidak berinisiatf melakukan inovasi mengembangkan media yang dibuat oleh sendiri atau hasil karya siswa. Sementara itu, Ali Muhson mengungkapkan bahwa, peran media dalam proses pembelajaran menjadi penting karena akan menjadikan proses pembelajaran tersebut selain meningkatkan efektivitas dan evesiensi pembelajaran, juga menjadi lebih bervariasi dan tidak membosankan.

**h. Mengelola keuangan madrasah sesuai prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien**

Indikator kinerja pada unsur utama ini:

- 1) Mampu merencanakan kebutuhan keuangan madrasah sesuai dengan rencana pengembangan madrasah, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama dari luar madrasah dan dari unit usaha madrasah.
- 3) Mampu mengkoordinasikan pembelajaran keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.
- 4) Mampu membuat laporan dan evaluasi pengelolaan keuangan madrasah sesuai dengan prinsip efisien, transparan, dan akuntabel

Pada MTsN Se-Kabupaten Sukabumi, dalam pelaporan keuangan tidak mengoordinasikan kepada warga madrasah dalam hal ini adalah guru. Jika merujuk pada indikator dan dokumen yang diharapkan pada penilaian

kinerja kepala madrasah, hal tersebut merupakan bagian yang signifikan.

Berdasarkan hasil temuan di atas maka dapat diketahui bahwa Kepala sekolah adalah komponen utama dalam pendidikan di sekolah, sebab kepala sekolah merupakan orang terpenting di suatu sekolah. Oleh karena itu, untuk mencapai visi dan misi pendidikan, sekolah membutuhkan kepala sekolah yang mampu menjalankan peran pemimpin dan fungsi kepemimpinan di dalam sekolah. “Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kinerja kepala sekolah.” (Putra et al., 2013)

Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas manajerial dan kepemimpinan yang kuat. Keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajerial dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah yang berkualitas yaitu “kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar kepemimpinan, manajerial, kualifikasi pribadi yang sangat baik, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang profesional.” (Sandiasa et al., n.d.)

Berdasarkan uraian di atas maka pendapat peneliti simpulkan bahwa kepala sekolah harus memiliki:

- 1) Pengetahuan terhadap tugas-tugas, mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan dimana sekolah tersebut berada.
- 2) Kemampuan memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan.
- 3) Wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur
- 4) Kepekaan untuk membangun semangat staff yang dihadapi.
- 5) Seorang pemimpin harus mengetahui lay out secara fisik bangunan dan kondisi operasional.

Selain itu, Fungsi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yaitu kepala sekolah hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen ke dalam manajemen sekolah yang dipimpinnya. Salah satunya adalah fungsi perencanaan, perencanaan dapat dirumuskan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang terhadap hal-hal yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tanpa perencanaan pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu menjadi “perencana yang baik, karena dengan perencanaan yang dibuat akan menentukan baik dan buruknya organisasi kedepannya.”(Aminullah et al., 2014)

Kepala sekolah melakukan pembagian kerja yang jelas terhadap guru-guru, tata usaha dan karyawan lainnya sesuai dengan susunan organisasi yang telah dibuat. Dengan pembagian kerja yang baik, perlimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, memungkinkan kegiatan sekolah berjalan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan.(Sandiasa et al., n.d.)

Oleh karena itu, kepala sekolah merupakan salah satu sumber daya sekolah yang disebut sumber daya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyetarakan sumber daya manusia jenis pelaksana (SDM-P) yang dimaksud dalam hal ini adalah wakil kepala sekolah, tenaga pendidik, staf tata usaha dan sejumlah komponen lainnya yang turut terlibat dalam proses keseluruhan program yang direncanakan, melalui sejumlah input manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk bercampur tangan dengan sumber daya selebihnya (SD-slhb), sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik untuk menghasilkan output yang diharapkan.(Asmuis, Sudirman, 2019)

Secara umum, karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dituliskan sebagai berikut: Kepala sekolah:

IMPLEMENTASI TUGAS MANAJERIAL KEPALA MADRASAH  
TSAWANAWIYAH NEGERI BERDASARKAN PERDIRJEN PENDIS NOMOR 1111  
TAHUN 219 DI KABUPATEN SUKABUMI — *Khodijah, Mulyawan Safwandy  
Nugraha*

- 1) Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi);
- 2) Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyeraskan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas);
- 3) Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat);
- 4) Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya;
- 5) Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai;
- 6) Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak. (Setiawan, 2016)

Adapun peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parosial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan

berpengaruh terhadap komponen- komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang- pasangan); berpikir interdipendensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme (Suhardiman, 2012).

- 2) Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumber daya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya (Suhardiman, 2012).
- 3) Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyeraskan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumber daya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadminitrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).
- 4) Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) dimensi tugas terdiri dari:

pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah masyarakat, dsb; (b) dimensi proses, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses pembelajaran; (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumber daya, dan kelompok kepentingan; dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis (Hidayat, 2017).

- 5) Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual/nyata dan kinerja yang diharapkan). Berangkat dari sini, kemudian dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity, Threat) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai (Usman Husaini, 2012).
- 6) Kepala sekolah mengupayakan team work yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.

- 7) Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi- eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.
- 8) Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar.
- 9) Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).
- 10) Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses pembelajaran sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang/pendukung proses pembelajaran. Karena itu, pengelolaan proses pembelajaran dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan- kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.
- 11) Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya terutama sumber daya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya (Triatna, 2005).

Dari beberapa komentar para ahli tergambar dengan jelas bahwa kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting untuk berhasilnya suatu proses pembelajaran begitu pula dalam menentukan mutu pendidikan, sebab kepala sekolah yang dibebankan untuk mengkoordinir para guru

dan memberi arahan bagi para pendidik agar bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya.

## **2. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan tugas manajerial**

Berdasarkan laporan dari Andi Suhardiman, salah satu usaha perencanaan pendidikan yang matang dalam melaksanakan pendidikan sebagai suatu sistem di antaranya, yaitu dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pendukung.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala madrasah dan guru-guru faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajerial adalah:

### **a. Faktor pendukung**

Dapat dikelompokkan ke dalam 5 hal:

- 1) Sumber daya manusia, di mana sumber daya manusia yang menguasai IT. Salah satu faktor dominan dalam keterlaksanaan program di sekolah adalah sumber daya manusia. Hal ini senada dengan Departemen pendidikan dan Kebudayaan dalam buku Panduan Manajemen Sekolah, bahwa peran sentral dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengelola personalia di sekolah, sehingga sekolah harus dapat memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik. Peranan teknologi sangat berpengaruh dalam kehidupan manusia itu sendiri, apabila seseorang tidak memahami dan mengerti akan pentingnya teknologi maka tidak akan terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas. (Werang, 2014)
- 2) Hubungan antara kepala madrasah dan warga madrasah, yaitu bagaimana sinergitas dan komunikasi antara kepala madrasah, guru, TU, komite, peserta didik, dan orang tua. Intensitas dan pola komunikasi sangat menunjang terhadap penlaksanaan manajerial kepala mafrasah. Hal ini disampaikan oleh (Dewi, 2012) untuk terwujudnya efektifitas dan efisiensi pengelolaan sekolah serta untuk meningkatkan produktifitas sekolah, maka peran kepala sekolah sangat kuat untuk mengoordinasikan, menggerakkan,

- dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah.
- 3) Sarana prasarana, yaitu sarana yang memadai. Sumber daya fisik yang di antaranya adalah sarana dan prasarana, merupakan kebutuhan yang mendasar dalam proses pendidikan, sebab tanpa sarana dan prasarana, memengaruhi terhadap proses pendidikan, yaitu akan mengalami kesulitan yang sangat serius, bahkan bisa menggagalkan pendidikan. (Suratman, 2010)
  - 4) Pengelolaan madrasah, mulai dari perencanaan, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut. Berdasarkan penelusuran Teguh Triwiyanto, kurang efektifnya forum-forum seperti MGMP dan KKG, salah satunya disebabkan oleh kurang berjalan secara optimal pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan yang seharusnya adalah bagian tidak terpisahkan dari kinerja manajerial kepala sekolah. Apresiasi, yaitu reward bagi guru yang berprestasi. Pemberian penghargaan terhadap guru berpengaruh positif terhadap dua hal, yaitu berpengaruh terhadap prestasi kerja dan motivasi berprestasi. Berdasarkan hal ini, sangat penting kepala madrasah untuk memberikan reward terhadap guru. (Narsih, 2017)
- b. Faktor penghambat pelaksanaan tugas manajerial  
Dikelompokkan ke dalam 5 hal.
- a. Sumber daya manusia, yaitu dari karyawan yang sulit diatur, kurang memahami tugas manajerial, dan tingkat kecerdasan siswa
  - b. Hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu bagaimana kepala madrasah harus bisa menerima saran dan kritik dari bawahan, budaya organisasi kurang maksimal, etos kerja rendah, masih adanya sifat kepemimpinan yang mutlak, kurang respon, partisipasi masyarakat
  - c. Sarana prasarana, anggaran yang kurang mencukupi
  - d. Pengelolaan, kurang intensif mengadakan pertemuan

- e. Apresiasi, kesejahteraan ekonomi pendidik dan tenaga kependidikan dan Tidak ada reward kepada personil.

## **PENUTUP**

Kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di MTsN Se-Kabupaten Sukabumi sudah belum begitu maksimal dalam menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Hal ini terlihat mulai dari menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif, membangun komunikasi yang baik dengan para personel madrasah, mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal, memaksimalkan sarana dan prasarana madrasah yang terbatas, melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan dari pelaksanaan program kegiatan madrasah, hingga mengontrol serta mengawasi madrasah.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus berupaya dengan baik dan sekuat tenaga dalam memaksimalkan kemampuan manajerial dirinya sebagai kepala sekolah, sesuai dengan indikator dalam berberapa unsur tugas utama, yaitu:

1. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan tanpa adanya monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut.
2. Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, yaitu dalam hal literasi dan budaya baca.
3. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik, yaitu dalam penelusuran minat dan bakat peserta didik.
4. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, yaitu dalam pengembangan media pembelajaran dan teknik evaluasi yang berorientasi kepada produk.
5. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Puji Syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, dengan izin-Nyalah artikel ini dapat diselesaikan. Dalam proses penyusunan tidak sedikit hambatan dan kesulitan yang penulis alami, namun berkat dorongan

bantuan serta bimbingan dari semua pihak segala hambatan serta kesulitan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu tidaklah berlebihan bila penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu pembuatan artikel ini. Mudah-mudahan bantuan dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan dari Allah SWT. Akhirnya penulis berharap mudah-mudahan artikel ini ada manfaatnya. Amiin.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Buku**

- Hidayat. (2017). *Ayat-ayat Al Quran tentang Manajemen Pendidikan Islam*. LPPI.
- Rachmawati Tutik. (2013). *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Gava Media.
- Suhardiman, B. (2012). *Studi Pengembangan Kepala madrasah Konsep dan Aplikasi*. Rineka Cipta.
- Usman Husaini. (2012). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (3rd ed.). Bumi Aksara.

### **Jurnal**

- Aminullah, D., Tripalupi, L. E., & Dunia, I. K. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasioal Kepala Sekolah Terhadap Iklim Sekolah Pada SMPN 4 Negara*. *Kepemimpinan Transformasional*, 4(1), 1–10.
- Asmui, Sudirman, S. (2019). *Peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru*. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 4(1), 61–66.
- Daud, A. (2019). *Dimensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMP Negeri 01 dan SMP Negeri 03 Kubu Kabupaten Rokan Hilir*. 16(2), 247–270.
- Dewi, R. (2012). *Kinerja Kepala Sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik Dan Efikasi Diri*. *Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang*, 18(2), 111507.
- Iriawan, H. (2017). *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Sosial Guru Di SMA Negeri 11 Makassar*. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 59–68.
- Komariah, A., & Indonesia, U. P. (2015). *Pengaruh Kualitas Layanan Guru Dan Kepemimpinan*. 1, 30–31.
- Narsih, D. (2017). *Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 23 Jakarta Utara*. *Utility*, 1(1), 94–102.
- Putra, G. P., Suhandana, G. A., Ketut, I. G., & Sunu, A. (2013).

IMPLEMENTASI TUGAS MANAJERIAL KEPALA MADRASAH  
TSAWANAWIYAH NEGERI BERDASARKAN PERDIRJEN PENDIS NOMOR 1111  
TAHUN 219 DI KABUPATEN SUKABUMI — *Khodijah, Mulyawan Safwandy  
Nugraha*

*Berprestasi Guru Dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. 4.*

- Sandiasa, K., Agung, A., Agung, G., Ketut, I. G., & Sunu, A. (n.d.). *Manajerial Kepala Sekolah Dan Kemampuan Kepala Sekolah Memotivasi Guru Terhadap Kemampuan Manajerial Guru Smp Negeri Di Kecamatan Abang. 3.*
- Setiawan, A. (2016). *Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah. Jurnal Administrasi Pendidikan UPI, 23(1), 130–140.*
- Suratman, B. (2010). *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Ketersediaan Sarana Prasarana, Kapabilitas Mengajar Guru, Dan Dukungan Orang Tua, Kaitannya Dengan Prestasi Belajar Siswa SMP Negeri Di Kota Surabaya. Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Universitas Negeri Malang, 17(1), 89–97.*
- Triatna, C. (2005). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Mutu Sekolah. Jurnal Administrasi Pendidikan UPI, 3(1).*
- Werang, B. R. (2014). *Teachers ' Work Morale , and Teachers ' Work Satisfaction on Teachers ' Work Performance At State Primary Schools. Cakrawala Pendidikan, 128–137.*