Al-Musannif, Vol. 5, No. 1 (June 2023): 49-62
DOI: https://doi.org/10.56324/al-musannif.v5i1.76

p-ISSN 2657-2362
e-ISSN 2684-7736

Al-Musannif | Education and Teacher Training Studies
Education Policy and Management | Research Article

https://jurnal.mtsddicilellang.sch.id/index.php/al-musannif

Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Implikasinya pada Kondusivitas Iklim Kerja Guru

Madrasa Principal's Managerial Competence and its Implications for the Teachers' Work Climate Conducivity

Fazlur Rahman RM*, Muhajir Musa
Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Kupang, Indonesia

Article History:
Received: February 4, 2023
Revised: May 21, 2023
Accepted: June 2, 2023

***Correspondence:**
Address:
Jalan K.H. Ahmad Dahlan, Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur 85228
Email:
ajjurahman0@gmail.com

Keywords:
madrasa principal, managerial competence, teachers' work climate

Abstract:
In the era of regional autonomy, being a principal is no longer a career position but a political one. Managerial competence does not seem to be the main requirement to occupy this position. This study aims to analyze the implications of the madrasa principal's managerial competence on the conduciveness of the teacher's work climate. The informants for this phenomenological study consisted of the principal and teachers of the Lamakera State Islamic Junior High School, East Flores, Indonesia. The results showed that the madrasa principal had a good leadership vision, but because the management function in the madrasa program was not optimal, the madrasa principal's managerial competence was low. The teacher's work climate is not conducive because the principal's communication is not effective, madrasah teachers are divided into several groups, there is a lack of ratio of teachers to number of students, administrative work is mostly done by honorary and voluntary teachers, and the allocation of educational operational funds determined by the government is not in accordance with the needs of the madrasa. This research has implications for the need to appoint principals not only based on a training certificate for prospective principals but also on a credible fit and proper test taking into account achievement, experience, and good career paths.

PENDAHULUAN

Kepala madrasah merupakan figur sentral yang bertanggung jawab terhadap kesuksesan program pendidikan di madrasah (Victor 2017). Sumber daya madrasah tidak akan berjalan dengan optimal dalam mencapai tujuan jika tidak dikelola dengan baik oleh kepala madrasah (Azainil, Komariyah, dan Yan 2021). Nurzila, Muntholib, dan Badarusyamsi (2022) mengemukakan bahwa kepala madrasah bertanggung jawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, staf administrasi agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di madrasah. Di sinilah esensi bahwa kepala madrasah harus mampu menjalankan peran manajerialnya dalam pengelolaan madrasah (May et al. 2020). Terutama dalam menghadapi dinamika desentralisasi dan otonomi pendidikan (Kurniawan, Riswan, dan Hilman 2022; Baharun 2012).

© 2023 Al-Musannif | Licensed under CC BY 4.0

Teknis kebijakan pendidikan nasional diterjemahkan dan dijabarkan secara desentralisasi dan implementasinya disesuaikan dengan nilai-nilai pada masyarakat di mana madrasah itu berada (Kurniawan, Riswan, dan Hilman 2022; Ridwan dan Sumirat 2021). Apalagi setelah memasuki era otonomi daerah, jabatan kepala madrasah sangat politis. Kompetensi bukan lagi menjadi syarat utama untuk menempati jabatan tersebut (Kholik dan Anwari 2020; Haq 2018). Padahal kepemimpinan madrasah merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan kondusivitas iklim kerja guru madrasah sebagai ujung tombak terlaksananya dengan baik program pendidikan dan tercapainya secara optimal tujuan pendidikan (Nurulloh et al. 2020; Wijaya, Nahar, dan Hasibuan 2020).

Iklim kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi dan melahirkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di era globalisasi (Jiang et al. 2019; Astuti 2022). Kondusivitas iklim kerja guru madrasah dapat dilihat pada baiknya kondisi sosio ekonomi guru madrasah, sikap orang tua siswa terhadap madrasah (guru), dan interaksi sosial antara kepala madrasah dengan guru, antara guru dengan sesama guru, dan antara siswa dengan guru (Jelantik 2021). Penciptaan iklim kerja guru yang kondusif tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dengan berbagai masalah lembaga pendidikan yang sampai saat ini belum terselesaikan (Ideswal, Yahya, dan Alkadri 2020). Misalnya, masalah kesejahteraan guru, partisipasi masyarakat dalam pembinaan madrasah, dan etika modern yang berdampak pada komunikasi komunitas madrasah (Lisdaleni et al. 2022; Widiastutik dan Humaidi 2022).

Berdasarkan observasi prapenelitian, seluruh masalah lembaga pendidikan tersebut menimpa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Lamakera, Flores Timur, Indonesia. Dari 20 jumlah guru hanya 5 pegawai negeri, 9 honorer, dan 6 sukarela. Jumlah guru ini masih sangat kurang bila dibandingkan dengan jumlah siswa 239. Meningkatnya jumlah siswa setiap tahun belum berbanding lurus dengan peningkatan fasilitas pendidikan dan jumlah guru tetap. Bahkan, kontribusi masyarakat dalam pengembangan madrasah masih sebatas formalitas komite madrasah, belum ada kontribusi aktif dalam proses manajerial madrasah.

Masalah manajerial dan iklim kerja madrasah memang menjadi isu menarik beberapa peneliti. Triwibowo et al. (2019), Wijaya, Nahar, dan Hasibuan (2020), dan Das dan Halik (2021) mengkaji relasi kompetensi manajerial kepala madrasah dengan profesionalisme dan motivasi kerja guru. Imron, Purwanto, dan Rohmadi (2021) mengkaji kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Astuti (2022) menganalisis kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan iklim kerja madrasah. Rosid dan Sugiyono (2019) mengkaji secara kuantitatif pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah, motivasi kerja guru, dan budaya kerja guru, terhadap iklim organisasi madrasah.

Berdasarkan fokus dan ruang lingkup penelitian sebelumnya, belum ada penelitian yang secara kualitatif mengkaji kompetensi manajerial kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja guru yang kondusif. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis (1) kompetensi manajerial kepala madrasah, (2) iklim kerja guru madrasah, dan (3) implikasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap kondusivitas iklim kerja guru. Penelitian ini sekaligus menjadi bahan evaluasi kompetensi manajerial kepala madrasah

dan kondusivitas iklim kerja guru madrasah di daerah timur Indonesia. Hal ini sangat penting demi pemerataan pendidikan di era globalisasi, sehingga tidak terjadi gap kualitas pendidikan yang sangat jauh.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif yang menyajikan, menganalisis, dan menginterpretasi data berdasarkan fakta dan realitas (Abdussamad 2021). Peneliti langsung masuk ke lapangan untuk mengumpulkan data secara lengkap sesuai dengan fokus masalah (Liamputtong 2020). Sumber data primer terdiri atas informan yang dipilih secara purposif karena dianggap dapat memberi data secara lengkap dan jenuh (Hennink, Hutter, dan Bailey 2020). Informan penelitian ini adalah kepala madrasah, guru, dan siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Lamakera, Provinsi Nusa Tenggara Timur, Indonesia. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa jurnal, buku, dan artikel yang relevan dengan fokus penelitian serta dokumen MTsN Lamakera.

Data dikumpulkan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi (Hennink, Hutter, dan Bailey 2020). Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung terhadap realitas terkait fokus penelitian. Wawancara dilakukan melalui percakapan langsung dengan peneliti memberi pertanyaan yang telah disiapkan (kisi-kisi wawancara) kepada informan. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data tertulis dari buku, jurnal, artikel, dan dokumen MTsN Lamakera (Liamputtong 2020).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif (Hennink, Hutter, dan Bailey 2020). Langkah-langkah analisis yang dilakukan adalah mereduksi data yang tersedia dari berbagai sumber. Setelah itu menyajikan data secara deskriptif sesuai kerangka penulisan sehingga temuan penelitian dapat dipahami pembaca. Selanjutnya mengadakan pemeriksaan keabsahan data dan penafsiran data secara triangulasi terhadap pembahasan sehingga dapat dikemukakan kesimpulan (Abdussamad 2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Kompetensi manajerial adalah kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Susanti 2021). Kepala madrasah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi madrasah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika ia mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen tersebut dengan baik (Sabrina, Darmiyanti, dan BK 2020).

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi manajerial kepala madrasah didasarkan pada enam belas indikator: (1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) Menciptakan budaya dan

iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; (9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah; (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya (Republik Indonesia 2007). Keenam belas indikator tersebut menjadi tolak ukur kualitas kompetensi manajerial kepala MTsN Lamakera. Pembuktiannya dapat dilihat pada implementasi empat fungsi manajemen pada program madrasah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Perencanaan

Kepala madrasah harus memiliki langkah-langkah strategis dalam kepemimpinannya (Aliyas, Widyastuti, dan Lambe 2020). Apalagi kepala MTsN Lamakera yang masih baru dalam menempati jabatan struktural tersebut, tentu dihadapkan pada adaptasi dengan lingkungan madrasah. Kondisi ini tentu berpengaruh terhadap kebijakan yang harus diputuskan. Termasuk dalam melakukan fungsi manajemen yang paling pertama, yakni perencanaan.

Kepala madrasah mengumpulkan semua unsur madrasah untuk membicarakan segala hal terkait perencanaan program pendidikan. Program yang disusun oleh tim perencana madrasah tersebut selanjutnya dibawah pada rapat yang melibatkan seluruh stakeholders, seperti Kepala Seksi Pendidikan Madrasah (Kasi Penmad) Kementerian Agama Flores Timur, pemerintah Lamakera, masyarakat (komite madrasah), guru, dan tenaga kependidikan MTsN Lamakera. Rencana yang disusun oleh tim madrasah tersebut disempurnakan dan disahkan untuk ditetapkan pada rapat tersebut.

Perencanaan kepala MTsN Lamakera menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis. Seluruh pihak dilibatkan dalam perencanaan program madrasah. Kehadiran tim Kasi Penmad untuk memastikan kebijakan nasional terencana dalam program madrasah. Pelibatan masyarakat untuk mengetahui kebutuhan mereka terhadap lulusan sehingga program pendidikan dirancang untuk menyiapkan lulusan dengan kompetensi tersebut. Kehadiran guru dan tenaga kependidikan untuk mengetahui kebutuhan kerja mereka. Jadi perencanaan yang diprogramkan mengakomodir seluruh tuntutan dan kebutuhan tersebut.

Beberapa informan guru mengungkapkan bahwa dalam perencanaan yang dilakukan kepala madrasah memang turut melibatkan pihak-pihak yang berwenang. Namun konsep

perencanaan tersebut masih kurang baik dalam menentukan apa yang dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana cara melakukan atau mengeksekusi program-program yang direncanakan hingga akhirnya berimplikasi pada penetapan waktu pelaksanaannya. Data ini diperkuat oleh informan guru lainnya bahwa kepala sekolah memang melibatkan semua unsur penting terutama para guru dalam rapat perencanaan program madrasah. Namun keterlibatan tersebut tidak berlanjut pada pelaksanaan. Surat keputusan panitia atau pelaksana kegiatan terkadang hanya formalitas. Dalam artian, penunjukan penanggung jawab dari program kerja yang disepakati masih kurang efektif.

Data wawancara tersebut mengindikasikan bahwa prinsip perencanaan (apa, siapa, di mana dan bagaimana) dalam program madrasah belum terlaksana secara optimal. Realitas ini disebabkan oleh kurangnya langkah komunikatif kepala madrasah dengan guru MTsN Lamakera. Asumsi tersebut didasarkan pada pentingnya komunikasi dalam organisasi sebagai elemen suksesnya sistem untuk berjalan secara baik (Siregar dan Usriyah 2021). Tanpa komunikasi yang baik akan mengakibatkan Miss Komunikasi (kesalahan komunikasi) dengan rekan kerja atau atasan yang dampaknya cukup besar bagi individu maupun organisasi (Puspitasari dan Danaya 2022).

Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi (Syukran et al. 2022). Bentuk pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala MTsN Lamakera adalah menetapkan surat keputusan panitia pelaksana untuk berbagai program madrasah. Dokumen surat keputusan tersebut didokumentasikan dengan baik oleh bagian tata usaha madrasah dan diserahkan kepada masing-masing yang bersangkutan.

Pengorganisasian kepala MTsN Lamakera sangat baik secara dokumen legal formal namun belum efektif dari segi pelaksanaan. Salah seorang informan guru mengungkapkan bahwa surat keputusan terkait kepanitiaan memang disepakati dalam rapat dan ditetapkan oleh kepala madrasah namun dalam eksekusinya di lapangan guru honorer dan guru sukarela lah yang banyak berperan meskipun di luar tugas kepanitiaannya. Informan lain bahkan mengemukakan bahwa ada konsekuensi biaya pada kepanitiaan, pembagiannya disesuaikan dengan struktur kepanitiaan dalam surat keputusan namun tugas itu tetap lebih banyak dilaksanakan oleh guru honorer dan sukarela.

Data tersebut menunjukkan bahwa adanya komunikasi yang kurang efektif antara kepala madrasah dengan guru dan antara guru dengan guru lainnya. Struktur kepanitiaan program madrasah memang dipengaruhi oleh aturan nasional namun dengan komunikasi yang baik dapat menghasilkan kesepakatan-kesepakatan solutif dengan tetap mempertahankan struktur kepanitiaan sambil memperhatikan kebutuhan kerja para guru yang memiliki kontribusi banyak pada program tersebut. Sebab pengorganisasian itu bukan sekedar menempatkan orang tepat pada posisi yang tepat melainkan juga mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama dengan efisien (Ramayulis 2013).

Pengorganisasian merupakan tahap di mana kepala madrasah dapat menargetkan ketercapaian kerja dengan membagi tugas dalam berbagai unsur organisasi pada orang dan kelompok yang pas. Menurut Barlian (2013), pengorganisasian mencakup beberapa kegiatan, yaitu: (1) pembagian kerja yang harus dilakukan dan menugaskannya pada individu tertentu dan kelompok-kelompok, (2) pembagian kreativitas menurut level kekuasaan dan tanggung jawab, (3) pembagian tugas atau pengelompokan tugas menurut tipe dan jenis yang berbeda-beda, (4) penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, dan (5) pengaturan hubungan kerja antara organisasi. Berdasarkan lima kegiatan pengorganisasian tersebut kepala MTsN Lamakera telah melaksanakan dengan baik tiga poin awal namun masih perlu perbaikan pada dua poin akhir.

Pelaksanaan

Fungsi manajemen pelaksanaan adalah tindakan yang bertujuan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi (Mubarok 2019). Jadi, fungsi manajemen pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala MTsN Lamakera merupakan proses implementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide, dan gagasan yang telah disusun sebelumnya baik pada level manajerial maupun operasional dalam rangka mencapai tujuan madrasah.

Tahap pelaksanaan menjadi sangat penting karena merupakan proses merubah perencanaan menjadi kenyataan. Pelaksanaan berkaitan erat dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang pada akhirnya merupakan pusat dari semua aktivitas manajemen (Widiansyah 2018; Almasri 2016). Guru sebagai sumber daya madrasah memiliki tugas, peran, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Kepala madrasah menjadi orang yang harus memastikan bahwa tugas, peran, dan tanggung jawab guru tersebut terlaksana secara profesional. Tidak sekedar menggugurkan kewajiban mengajar atau kegiatan kepanitiaan madrasah (Amri dan Bundu 2021).

Secara sederhana, pelaksanaan dapat diartikan sebagai upaya manajemen untuk mewujudkan segala rencana demi tercapainya tujuan organisasi melalui pemanfaatan dan pengarahan semua sumber daya organisasi (Tanjung et al. 2022). Pelaksanaan merujuk kepada upaya manajemen untuk mendayagunakan semua sumber daya organisasi secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi (Hasibuan dan Prastowo 2019). Pelaksanaan kerja merupakan berbagai jenis tindakan upaya agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah berusaha mencapai sasaran madrasah dengan cara yang baik dan benar. Sasaran tersebut telah ditetapkan semula dan diejawantahkan ke dalam berbagai program madrasah (Amri dan Bundu 2021).

Secara umum, berdasarkan data observasi, program MTsN Lamakera dapat dibagi ke dalam tiga program, yaitu pembinaan akademik, pembinaan nonakademik, dan kepanitiaan. Program pembinaan akademik dan nonakademik terlaksana dengan baik. Hal ini didasarkan pada data observasi yang menunjukkan proses pembelajaran berjalan dengan baik. Para guru memiliki rencana pembelajaran yang lengkap, melaksanakan pembelajaran sesuai standar nasional pendidikan, dan melakukan evaluasi pembelajaran. Seluruh bukti sahih pelaksanaan program dapat diakses pada bagian kurikulum dan pembelajaran. Begitu pula pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan oleh guru yang diberi tugas tambahan sebagai pembina

OSIS dan pembina pramuka. Seluruh bukti sahih pelaksanaan program dapat diakses pada bagian kesiswaan.

Sayangnya, beberapa informan sepakat bahwa kegiatan kepanitiaan seperti panitia penyusunan naskah/borang akreditasi terbentuk secara formalitas. Pelaksanaannya hanya dilaksanakan oleh segelintir orang saja, tidak sesuai dengan penugasan yang ditetapkan pada surat keputusan kepala madrasah. Hal ini diperparah karena tidak ada upaya tindak lanjut oleh kepala madrasah terkait pelaksanaan program yang hanya dilakukan oleh beberapa orang saja. Realitas ini menunjukkan tidak optimalnya komunikasi kepala madrasah kepada seluruh guru yang ditugaskan melalui surat keputusan dalam pelaksanaannya. Bahkan, informan lain menguatkan pendapat yang mengemukakan bahwa strategi kepala madrasah untuk membuat anggota organisasi (guru) melaksanakan tugas sesuai tupoksinya masing-masing tidak berjalan dengan baik.

Hasil observasi dan wawancara tersebut menunjukkan fungsi manajemen pelaksanaan kepala madrasah masih perlu ditingkatkan. Upaya kepala madrasah dalam pelaksanaan kegiatan organisasi (sekolah) agar semua anggota kelompok (guru) berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial belum maksimal. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah belum menemukan strategi yang tepat untuk mendayagunakan sumber daya madrasah melalui kerja sama atau mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam berbagai kegiatan yang menyukseskan program madrasah. Di sinilah fungsi manajemen pelaksanaan kepala madrasah dibutuhkan untuk membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh cara bekerja, membangun motivasi dan kerja sama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai anggota organisasi (Winarsih 2022).

Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen terdahulu tidak akan efektif tanpa disertai dengan fungsi pengawasan (Francsovics, Kemendi, dan Piukovics 2019). Kegiatan pengawasan dalam manajemen berfungsi untuk menyelaraskan apa yang direncanakan dengan apa yang sudah atau sementara dilaksanakan. Jadi, pengawasan merupakan kegiatan yang penting untuk memastikan terlaksananya program yang direncanakan sesuai dengan standar mutu sehingga tujuan organisasi (madrasah) dapat tercapai (Meriza 2018).

Dalam pengawasan juga memerankan fungsi penngendalian dan evaluasi (Tadjudin 2013). Pengawasan ialah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan atau pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana semula. Sementara pengendalian ialah apabila dalam pengawasan ternyata ditentukan adanya penyimpangan atau hambatan maka segera diambil tindakan. Tindakan solutif sebagai tindak lanjut merupakan bagian dari evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan (Juma, Ndwiga, dan Nyaga 2021).

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah harus cerdas dalam melakukan pengawasan. Bentuk pengawasan yang dilakukan oleh kepala MTsN Lamakera adalah supervisi pendidikan dan supervisi akademik. Kepala madrasah mengumpulkan guru mata pelajaran dalam sebuah rapat dan menjadwalkan kegiatan supervisi. Beberapa instrumen yang menjadi objek supervisi kepala madrasah adalah administrasi pembelajaran guru,

kesesuaian mengajar guru dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan bentuk evaluasi guru (Ahmad, Tolla, dan Ratmawati 2020). Dalam supervisi akademik, kepala madrasah memainkan perannya dengan sangat baik. Sayangnya, berdasarkan observasi dan informasi dari informan guru masih perlu peningkatan pengawasan dalam hal program sekolah terkait kepanitiaan.

Iklim Kerja Guru

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, guru harus mendapatkan dukungan yang baik dari berbagai lini, seperti dari sesama guru, siswa, dan kepala madrasah. Kondisi keterdukungan seperti ini akan memberi semangat dan motivasi kepada guru untuk melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawabnya (Pohan 2019). Di samping mendapat keterdukungan, guru juga harus berada dalam ruang lingkup atau iklim kerja yang baik atau kondusif. Iklim kerja yang baik akan memberi dampak positif pada kinerja guru di madrasah (Hamid 2014).

Kepala madrasah, selain harus memiliki kompetensi manajerial dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, mereka juga harus menumbuhkan iklim kerja lingkungan madrasah, baik lewat statusnya sebagai guru maupun sebagai manajer dengan segala kompetensi manajerial yang dimiliki (Yaman 2020). Iklim kerja guru sangat memberi dampak (positif atau negatif) terhadap proses pendidikan. Iklim kerja guru merupakan iklim sekolah atau madrasah tempat guru menjalankan tugas profesinya. Jadi, iklim kerja guru merupakan iklim sekolah atau madrasah berupa suasana yang terjadi di lingkungan sekolah atau madrasah. Iklim kerja yang mendukung keberhasilan guru dalam menjalankan tugas adalah suasana keakraban antara sesama guru, guru dan kepala sekolah, serta guru dan peserta didik (Prasetyo 2018).

Berdasarkan data temuan lapangan yang menunjukkan kompetensi manajerial kepala madrasah termasuk dalam kategori rendah dan berimplikasi pada tidak berjalannya dengan baik dan efektif kerja-kerja kepala madrasah lewat sistem manajerial. Kepala madrasah dianggap gagal melakukan satu prinsip penting dalam kepemimpinan yang berbanding lurus dengan tidak kondusifnya suasana ataupun iklim kerja guru (Anamofa 2017). Selain itu, kepala madrasah juga dinilai kurang komunikatif sehingga membuat suasana kebatinan guru sedikit terganggu. Informan lain juga menjelaskan bahwa komunikasi yang kurang harmonis ini membuat keakraban antar pimpinan dan bawahan mengalami *gap* (kesenjangan) yang cukup signifikan. Hal ini membuat kondisi iklim kerja guru kurang kondusif (Damanik 2019).

Data wawancara tersebut sesuai dengan teori yang menyebutkan bahwa iklim kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Di samping kepala madrasah memiliki peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam lingkup madrasah dalam tugasnya sebagai pemimpin, iklim kerja juga bisa dipengaruhi oleh hal-hal yang bersifat dari luar lingkup madrasah maupun berupa kebijakan yang berimbas pada kenyamanan kerja yang tentunya semua juga sangat membutuhkan respons yang baik dari pimpinan (Ritonga 2020). Namun, dalam temuan peneliti di lapangan, langkah strategis (kebijakan-kebijakan strategis) yang masih sangat kurang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi persoalan-persoalan dari luar madrasah yang bisa mengganggu kondusivitas madrasah.

Setidaknya ada tiga indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kondusivitas iklim kerja guru di madrasah, yaitu ekologi, miliu, dan sistem sosial dalam organisasi (Prasetyo 2018).

Ekologi

Ekologi merujuk pada aspek fisik dan material sebagai faktor iklim madrasah. Contohnya: ukuran, umur, reka bentuk, kemudahan, kondisi bangunan, teknologi yang digunakan oleh anggota organisasi, kursi dan meja, papan tulis, dan lain-lain untuk membantu kemudahan dalam aktivitas organisasi (Utami et al. 2021). Hasil observasi menunjukkan bahwa rasio guru MTsN Lamakera masih kurang bila dibandingkan dengan jumlah siswa. Selain itu, secara sarana dan prasarana belum optimal memfasilitasi keberlangsungan proses pendidikan, baik secara administrasi maupun proses pendidikan. Hal ini dapat dilihat pada ruangan kelas serta ketersediaan teknologi yang kurang memadai yang dimiliki madrasah. Berdasarkan data observasi, sarana dan prasarana yang membutuhkan penangan ataupun perbaikan baik ringan maupun berat masih belum dilakukan karena alasan dana. Belum ada langkah-langkah strategis yang melibatkan semua pihak untuk perbaikan dan pengadaan. Ironisnya, peruntukan dana operasional pendidikan yang ditetapkan pemerintah belum sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Milieu

Milieu merujuk pada aspek kondisi sosial dalam organisasi (Abu-Saad dan Hendrix 1995). Contohnya: apa dan siapa mereka dalam organisasi madrasah, yaitu dari segi bangsa, etnis, gaji guru, sosio ekonomi peserta didik, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang tua peserta didik dan keluarga, tahap kepuasan kerja, dan karakteristik peserta didik. Persoalan *milieu* (kondisi sosial) dalam madrasah tidak terlalu menonjol. Tidak ada nepotisme dalam penentuan personil struktural dan kepanitiaan. Tidak ada rasisme untuk etnis, suku, dan ras tertentu. Hanya pola interaksi antar pimpinan dan bawahan yang dinilai kurang efektif berimplikasi terhadap kebijakan-kebijakan subjektif yang diberlakukan di lingkungan madrasah. Ini mengakibatkan kondisi sosial masyarakat madrasah kurang kondusif dari segi komunikasi (Parveen et al. 2012).

Sistem Sosial dalam Organisasi

Sistem sosial dalam organisasi menunjuk pada aspek struktur administrasi (Syukran et al. 2022). Bagaimana cara membuat keputusan, kebiasaan dan budaya komunikasi di kalangan anggota atau madrasah. Pada persoalan terkait dengan sistem budaya organisasi atau madrasah juga menjadi satu masalah yang peting dan hampir selalu menjadi perbincangan. Seperti cara pembuatan keputusan kepala madrasah masih sangat otoritatif yang dalam beberapa kasus kurang melibatkan guru-guru yang lain. Kepala madrasah terkadang hanya melibatkan guru dengan tugas struktural dan kepala tata usaha saja. Persoalan ini juga menuai respons yang kurang baik dari para guru yang lain. Dan ini adalah contoh pola kepemimpinan yang sangat otoritatif yang tentunya sangat berpengaruh terhadap sistem sosial dalam ruang lingkup kerja yang terjadi di MTsN Lamakera. Meskipun ada ketidaksetujuan beberapa guru terhadap kebijakan kepala madrasah tetapi hanya berimplikasi pada perpetak-petakan tetapi tidak mempengaruhi profesionalitas dalam kegiatan pembelajaran di kelas.

PENUTUP

Kompetensi manajerial kepala madrasah masih termasuk kategori rendah dan perlu ditingkatkan dalam semua aspek. Hal ini didasarkan pada implementasi empat fungsi manajemen pada program madrasah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan masih belum optimal. Komunikasi yang kurang efektif kepala madrasah memiliki andil yang sangat besar pada rendahnya capaian manajerial kepala madrasah. Hal ini berimplikasi pada tidak kondusifnya iklim kerja guru yang ditandai dengan adanya ketidaksetujuan guru dengan kebijakan-kebijakan kepala madrasah sehingga menciptakan perpetak-petakan pada guru madrasah. Ketidakkondusifan tersebut semakin diperparah dengan tugas administratif lebih banyak dikerjakan oleh guru honorer dan sukarela, kurangnya rasio guru banding jumlah siswa, dan peruntukan dana operasional pendidikan yang ditetapkan pemerintah belum sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Berdasarkan kesimpulan tersebut disampaikan beberapa saran kepada kepala madrasah, yakni: (1) lebih memahami posisinya sebagai pimpinan madrasah sehingga lebih cakap mengimplementasikan fungsi-fungsi manajerial di madrasah, (2) lebih intens melakukan atau membangun komunikasi kepada para guru baik dalam rapat maupun dalam interaksi sehari-hari sebagai upaya untuk membangun keakraban dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepada guru untuk lebih aktif dan kolaboratif dalam menyukseskan kebijakan-kebijakan kepala madrasah demi kesuksesan dan kemajuan organisasi.

Penelitian ini berimplikasi pada pengangkatan kepala madrasah tidak hanya didasarkan pada sertifikat pelatihan calon kepala madrasah apalagi karena relasi politik semata tetapi memerlukan fit and proper test secara kredibel dengan memperhatikan prestasi, pengalaman, dan jenjang karier yang baik. Pemilihan informan dalam penelitian ini secara *purposive* dan terbatas pada beberapa guru saja. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat mengeksplor variabel penelitian ini dengan persepsi informan atau responden yang lebih luas, seperti tenaga kependidikan dan siswa.

PERNYATAAN PENULIS

Pendanaan

Penelitian ini dibiayai secara mandiri oleh penulis.

Kontribusi Penulis

Penulis pertama sebagai penulis korespondensi, menentukan judul, menyusun proposal, dan mengumpulkan data. Penulis kedua membantu dalam proses analisis data dan menyiapkan naskah sesuai pedoman penulisan jurnal.

Konflik Kepentingan

Penulis melaporkan tidak ada konflik kepentingan dalam penelitian ini.

Ketersediaan Data

Data penelitian tersedia secara lengkap pada penulis korespondensi.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada kepala MTsN Lamakera atas izinnya kepada penulis untuk mengumpulkan data pada madrasah yang dipimpinnya. Begitu pula kepada para guru MTsN Lamakera atas kesiapannya menjadi informan dalam penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

Abdussamad, Zuchri. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar, Indonesia: CV Syakir Media Press.

Abu-Saad, Ismael, dan Vernon L Hendrix. 1995. "Organizational Climate and Teachers' Job Satisfaction in a Multi-Cultural Milieu: The Case of the Bedouin Arab Schools in Israel." *International Journal of Educational Development* 15 (2): 141–153. https://doi.org/10.1016/0738-0593(94)00023-I

Ahmad, Mualimin, Ismail Tolla, dan Ratmawati Ratmawati. 2020. "Analisis Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah Negeri Jeneponto, Sulawesi Selatan." *Al-Musannif* 2 (2): 127–138. https://doi.org/10.56324/al-musannif.v2i2.46

Aliyas, Aliyas, Elvika Widyastuti, dan Hasbi Lambe. 2020. "Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam." *NineStars Education* 1 (2): 105–114. https://e-journal.faiuim.ac.id/index.php/ninestar-education/article/view/38

Almasri, M Nazar. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Imlementasi dalam Pendidikan Islam." *Kutubkhanah* 19 (2): 133–151. https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/Kutubkhanah/article/view/2547

Amri, Haerul, and Patta Bundu. 2021. "Evaluasi Total Quality Management Pada SMP Islam Athirah 1 Kajaolalido Kota Makassar." *Al-Musannif* 3 (1): 15–26. https://doi.org/10.56324/al-musannif.v3i1.45

Anamofa, Jusuf Nikolas. 2017. "Analisis Pengaruh Gaya dan Situasi Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Universitas Halmahera." *JAS-PT (Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi Indonesia)* 1 (2): 53–62. https://doi.org/10.36339/jaspt.v1i2.80

Astuti, Ida Dwi. 2022. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Iklim Kerja Madrasah di MIM Butuh 1 dan MIM Butuh 2 Kalikajar." *Tesis*, Universitas Muhammadiyah Magelang. http://eprintslib.ummgl.ac.id/3674

Azainil, Azainil, Laili Komariyah, dan Yan Yan. 2021. "The Effect of Principals' Managerial Competence and Teacher Discipline on Teacher Productivity." *Cypriot Journal of Educational Sciences* 16 (2): 563–579. https://doi.org/10.18844/cjes.v16i2.5634

Baharun, Hasan. 2012. "Desentralisasi dan Implikasinya terhadap Pengembangan Sistem Pendidikan Islam." *Jurnal Ilmu Tarbiyah At-Tajdid* 1 (2): 241–254. https://www.researchgate.net/profile/Hasan-Baharun/publication/326173469

Barlian, Ikbal. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah: Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta, Indonesia: Gapprint.

Damanik, Bahrudi Efendi. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Semangat Kerja Guru." *Ciencias: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan* 2 (2): 101–109. https://ejournal.upg45ntt.ac.id/ciencias/article/view/33

Das, St Wardah Hanafie, dan Abdul Halik. 2021. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*. Ponorogo, Indonesia: Uwais Inspirasi Indonesia.

Francsovics, Anna, Agnes Kemendi, dan Attila Piukovics. 2019. "Controlling as a Management Function." In *Proceedings-11th International Conference on Mangement, Enterprise and Benchmarking (MEB 2019)*, 35–42. Faculty of Business and Management, Óbuda University, Keleti. https://ideas.repec.org/h/pkk/meb019/35-42.html

Hamid, Abdul. 2014. "Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung." *Jurnal Al Bayan UIN Raden Intan* 6 (2): 73663. https://media.neliti.com/media/publications/73663-ID

Haq, Muhammad Faishal. 2018. "Manajemen Guru Era Otonomi Daerah." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1 (2): 185–201. https://doi.org/10.32478/evaluasi.v1i2.72

Hasibuan, Ahmad Tarmizi, dan Andi Prastowo. 2019. "Konsep Pendidikan Abad 21: Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia SD/MI." *MAGISTRA: Media Pengembangan Ilmu Pendidikan Dasar dan Keislaman* 10 (1): 26–50. http://dx.doi.org/10.31942/mgs.v10i1.2714

Hennink, Monique, Inge Hutter, dan Ajay Bailey. 2020. *Qualitative Research Methods*. London, California, New Delhi, and Singapore: Sage Publication.

Ideswal, Ideswal, Yahya Yahya, dan Hanif Alkadri. 2020. "Kontribusi Iklim Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." *Jurnal Basicedu* 4 (2): 460–466. https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i2.381

Imron, Imron, Purwanto Purwanto, dan Yusuf Rohmadi. 2021. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7 (1): 350–59. https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2228

Jelantik, A A Ketut. 2021. *Era Revolusi Industri 4.0 dan Paradigma Baru Kepala Sekolah*. Yogyakarta, Indonesia: Deepublish.

Jiang, Yong, Peiwei Li, Jingying Wang, dan Hui Li. 2019. "Relationships between Kindergarten Teachers' Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Climate: A Chinese Model." *Journal of Research in Childhood Education* 33 (2): 257–270. https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773

Juma, John James, Zachary N Ndwiga, and Milcah Nyaga. 2021. "Instructional Leadership as a Controlling Function in Secondary Schools in Rangwe Sub County, Kenya: Influence on Students' Learning Outcomes." *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432211015228. https://doi.org/10.1177/17411432211015228

Kholik, Nur, dan Ahmad Mufit Anwari. 2020. *Politik dan Kebijakan Kementerian Agama: Upaya Membangun Profesionalisme Guru dan Dosen*. Selayo-Sumatra Barat, Indonesia: Insan Cendekia Mandiri.

Kurniawan, Rizki, Riswan Riswan, dan Cecep Hilman. 2022. "Dinamika Pengelolaan Pendidikan dalam Sistem Desentralistik." *Jurnal Inovasi, Evaluasi dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)* 2 (2): 52–60. https://doi.org/10.54371/jiepp.v2i2.221

Liamputtong, Pranee. 2020. *Qualitative Research Methods*. Australia: Western Sydney University.

Lisdaleni, Lisdaleni, Dwi Noviani, Paizaluddin Paizaluddin, dan Belly Harisandi. 2022. "Problematika Pendidikan Islam di Pesantren dan Madrasah di Era Globalisasi." *Pustaka: Jurnal Bahasa dan Pendidikan* 2 (4): 190–205. https://jurnal-stiepari.ac.id/index.php/pustaka/article/view/359

May, Lourena Fitri, Abdurrahman Abdurrahman, Hasan Hariri, Sowiyah Sowiyah, dan Bujang Rahman. 2020. "The Influence of Principal Managerial Competence on Teacher Performance at Schools in Bandar Lampung." *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah* 5 (1): 121–130. https://doi.org/10.24042/tadris.v5i1.5391

Meriza, Iin. 2018. "Pengawasan (Controling) dalam Institusi Pendidikan." *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 37–46. https://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/tadib/article/view/113

Mubarok, Ramdanil. 2019. "Pelaksanaan Fungsi-fungsi Manajemen dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam." *Al-Rabwah* 13 (1): 27–44. https://doi.org/10.55799/jalr.v13i01.11

Nurulloh, Ahmat, Andika Aprilianto, Akhmad Sirojuddin, dan Muhammad Maarif. 2020. "The Role of the Head of Madrasah's Policy in Improving Teacher Professionalism." *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5 (3). https://doi.org/10.31538/ndh.v5i3.963

Nurzila, Nurzila, Muntholib Muntholib, dan Badarusyamsi Badarusyamsi. 2022. "Supervision of Madrasah Principal in Motivating Madrasah Aliyah Negeri's Performance in Jambi Province." *Journal of Social Work and Science Education* 3 (2): 132–143. https://doi.org/10.52690/jswse.v3i2.286

Parveen, Sajida, Malik Muhammad Sohail, Farheen Naeem, Zarqa Azhar, dan Saddat Hasnain Khan. 2012. "Impact of Office Facilities and Workplace Milieu on Employees' Performance: A Case Study of Sargodha University." *Asian Journal of Empirical Research* 2 (4): 96–117. https://archive.aessweb.com/index.php/5004/article/view/2814

Pohan, Rahmadanni. 2019. "Pengaruh Iklim Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Pekanbaru." *Al-Uswah: Jurnal Riset dan Kajian Pendidikan Agama Islam* 2 (1): 1–22. https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/AL-USWAH/article/view/6680

Prasetyo, Ridwan Aji Budi. 2018. "Persepsi Iklim Sekolah dan Kesejahteraan Subjektif Siswa di Sekolah." *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan* 8 (2): 133–144. https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/AL-USWAH/article/view/6680

Puspitasari, Dita, dan Bayu Putra Danaya. 2022. "Pentingnya Peranan Komunikasi dalam Organisasi: Lisan, Non Verbal, dan Tertulis: Literature Review Manajemen." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3 (3): 257–268. https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.817

Ramayulis. 2013. *Profesi dan Etika Keguruan*. Jakarta, Indonesia: Kalam Mulia.

Republik Indonesia. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta, Indonesia: Kemendikbud RI.

Ridwan, Iwan, dan Iin Ratna Sumirat. 2021. "Kebijakan Desentralisasi Pendidikan di Era Otonomi Daerah." *Jurnal Pendidikan Karakter JAWARA (Jujur, Adil, Wibawa, Amanah, Religius, Akuntabel)* 7 (1): 87–110. https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JAWARA/article/view/11611/7400

Ritonga, Nurul Ajima. 2020. "Peran Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif di SD IT Ummi Aida Medan." *Continuous Education: Journal of Science and Research* 1 (1): 43–55. https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.24

Rosid, M. Saifudin, dan Sugiyono Sugiyono. 2019. "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah, Motivasi Kerja Guru, dan Budaya Kerja Guru terhadap Iklim Organisasi Madrasah Tsanawiah Kecamatan Anak Tuha Lampun." *Tesis*, Universitas Negeri Yogyakarta. http://eprints.uny.ac.id/65454

Sabrina, Fatimah Farah, Astuti Darmiyanti, dan Muhammad Taufik BK. 2020. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Guru." *Idaarah* 4 (2): 239–248. https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.16740

Siregar, Fauzan Ahmad, dan Lailatul Usriyah. 2021. "Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik." *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan* 5 (2): 163–174. https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.147

Susanti, Evi. 2021. "Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3 (5): 2180–2186. https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.779

Syukran, Muhammad, Andi Agustang, Andi Muhammad Idkhan, dan Rifdan Rifdan. 2022. "Konsep Organisasi dan Pengorganisasian dalam Perwujudan Kepentingan Manusia." *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik* 9 (1): 95–103. https://doi.org/10.37606/publik.v9i1.277

Tadjudin, Tadjudin. 2013. "Pengawasan dalam Manajemen Pendidikan." *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 1 (2): 195–204. https://doi.org/10.21274/taalum.2013.1.2.195-204

Tanjung, Rahman, Yuli Supriani, Annisa Mayasari, dan Opan Arifudin. 2022. "Manajemen Mutu dalam Penyelenggaraan Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Glasser* 6 (1): 29–36. https://doi.org/10.32529/glasser.v6i1.1481

Triwibowo, Suyono, Tadjoer Ridjal, Adibah Jauhari, dan Abdul Rouf. 2019. "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Profesionalisme Guru." *Arsy: Jurnal Studi Islam* 3 (1): 15–29. https://journal.staidenpasar.ac.id/index.php/wb/article/view/29

Utami, Destiani Putri, Dwi Melliani, Fermim Niman Maolana, Fitriana Marliyanti, dan Asep Hidayat. 2021. "Iklim Organisasi Kelurahan dalam Perspektif Ekologi." *Jurnal Inovasi Penelitian* 1 (12): 2735–2742. https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/536

Victor, Akinfolarin Akinwale. 2017. "Analysis of Principals' Managerial Competencies for Effective Management of School Resources in Secondary Schools in Anambra State, Nigeria." *Online Submission* 1 (4): 236–245. http://www.ijsshe.com/index.php/ijsshe/article/view/53

Widiansyah, Apriyanti. 2018. "Peranan Sumber Daya Pendidikan sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan." *Cakrawala: Jurnal Humaniora Bina Sarana Informatika* 18 (2): 229–234. https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawala/article/view/4347

Widiastutik, Endang, dan Ahmad Humaidi. 2022. "Strategi MTs Miftahul Hasan dalam Menjaga Mutu Madrasah di Era Globalisasi." *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)* 4 (4): 4342–4346. https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/6161

Wijaya, Candra, Syamsu Nahar, dan Siti Amrina Hasibuan. 2020. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Bilah Hulu Kabupaten Labuhanbatu." *EDU-RILIGIA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam dan Keagamaan* 4 (1): 103–16. https://doi.org/10.47006/er.v4i1.8112

Winarsih, Sri. 2022. "Kepemimpinan dalam Administrasi Pendidikan." *Jurnal Kependidikan* 10 (1): 111–128. https://doi.org/10.24090/jk.v10i1.7698

Yaman, Askar. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tunjangan Profesi Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Makassar." *Al-Musannif* 2 (1): 29–48. https://doi.org/10.56324/al-musannif.v2i1.36