



## PENINGKATAN KOMPETENSI MANAGERIAL KEPALA MADRASAH MELALUI PENILAIAN KINERJA KEPALA MADRASAH [PKKM] DI MAN 5 CIAMIS

Asih Aryani<sup>1</sup>, Asep Saepuloh<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Balai Diklat Keagamaan Bandung, Bandung

<sup>2</sup> Kementerian Agama Kabupaten Ciamis, Ciamis

<sup>1</sup>asiharyani@yahoo.com; <sup>2</sup>asaepuloh1977@gmail.com



<https://doi.org/10.36052/andragogi.v10i1.286>

Diterima: 30 April 2022 | Disetujui: 15 Mei 2022 | Dipublikasikan: 27 Juni 2022

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi managerial kepala madrasah sebelum dilaksanakan PKKM dan dampak PKKM terhadap kompetensi managerial kepala madrasah. Penelitian ini merupakan penelitian tindakan [*action research*]. Alat pengumpulan data meliputi daftar pertanyaan pada saat wawancara, paper and pencil untuk mencatat temuan penting selama proses penelitian, dan instrumen evadir PKKM untuk kompetensi manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi managerial kepala madrasah sebelum dilaksanakan PPKM adalah sebanyak dua puluh lima indikator bernilai sangat baik, sepuluh indikator bernilai baik, dan lima indikator bernilai cukup. Dari keseluruhan indikator yang dinilai, diperoleh nilai rata-rata 3,625, dengan kategori baik. Terjadi peningkatan kompetensi managerial kepala madrasah setelah dlakukan PPKM, yaitu peningkatan nilai menjadi sangat baik dari nilai baik sebesar 7%, peningkatan nilai baik dari nilai cukup sebesar 10%. Peningkatan tersebut tampak dalam unsur; menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, pengelolaan sarana prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, dan masih terdapat stagnasi kinerja manajerial dalam mengelola sarana prasarana madrasah pada pendayagunaan fasilitas penunjang.

**Kata Kunci:** Kepala Madrasah, Kompetensi Managerial, Penilaian Kinerja

### Abstract

*The purpose of this study was to determine the managerial competence of the madrasah principal before PPKM was implemented and the impact of PPKM on the managerial competence of the madrasah principal. This research is an action research. Data collection tools include a list of questions during the interview, paper and pencil to record important findings during the research process, and the PPKM evaluation instrument for managerial competence. The results showed that the managerial competence of the madrasah principal before PPKM was implemented was as many as twenty-five indicators of very good value, ten indicators of good value, and five indicators of moderate value. Of the overall indicators assessed, obtained an average value of 3,625, with a good category. There was an increase in the managerial competence of the madrasah principal after the PPKM was carried out, namely an increase in the value to very good from a good value of 7%, an increase in good value from a sufficient value of 10%. The increase is seen in the elements; creating a conducive and innovative madrasa culture and climate for student learning, managing madrasah infrastructure in the context of optimal utilization, managing curriculum development and learning activities in accordance with the direction and goals of national education, and there is still stagnation in managerial performance in managing madrasah infrastructure in utilization of supporting facilities.*

**Keywords:** Head of Madrasah, Managerial Competence, Performance Appraisal



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

## PENDAHULUAN

Peranan Kepala Sekolah/Madrasah sebagai *leader* dalam dunia Pendidikan, sangatlah penting [Nuriati dkk, 2022:566], sebagai penanggung jawab atas keberlangsungan organisasinya [Afdal dan Amin, 2021:116]. Kepala Sekolah/Madrasah selaku pemimpin tertinggi [Tarigan, 2020:113], sebagai seorang tenaga fungsional yang diberikan kepada guru untuk menjalankan tugas kepemimpinan [Sobahi dkk, 2010:209], tempat terjadinya interaksi antara guru, tenaga kependidikan dan peserta didiknya, diharapkan kinerjanya secara optimal untuk mencapai visi dan misi satuan pendidikannya [Rafid dan Tinus, 2019:191] baik SD/MI, SMP/MTs maupun SMA/MA.

Permendikbud Nomor 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah adalah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan dan juga melaksanakan tugas lainnya yang bersifat praktis [Abbas, 2017: 2]. Tugas Kepala Sekolah/Madrasah sebagai manajer bukan hal sederhana, tentunya memerlukan kemampuan [*ability*], pemahaman [*understanding*] [Iskandar, 2019:164], kompetensi [hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan individu [Harmi, 2017:4]], dan keterampilan yang mumpuni. Sebagai seorang manajer banyak dihadapkan kepada berbagai permasalahan yang membutuhkan kecepatan waktu dan ketepatan tindakan yang diambil.

Keberhasilan seorang Kepala Sekolah/Madrasah dalam mengatasi problematika kepemimpinannya akan melahirkan citra positif dirinya, yaitu dirinya akan semakin yakin dalam menyelenggarakan kepemimpinan di lembaganya, juga akan menciptakan kepercayaan diri dan kepercayaan *stakeholders* juga masyarakat pengguna jasa pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya, karena keberhasilan lembaga akan sangat tergantung pada kinerja pimpinannya [Muzakar, 2014: 114], serta berpengaruh signifikan terhadap perkembangan lembaganya [Setyawan dan Zuhaery, 2022:166]. Sebaliknya kegagalan dalam menciptakan pola kepemimpinan yang sukses, maka akan melahirkan sikap tidak percaya diri dan lebih jauhnya lagi tidak dipercaya oleh *stakeholder* dan juga oleh *owner* lembaga tempat dia bekerja.

Kemampuan dalam mengelola dan mengatur lembaga yang efektif tidak akan terlepas dari peran tugas pokok dan fungsi kepalanya, termasuk keberhasilan ataupun kegagalannya dalam membawa lembaga tersebut [Dewi, 2012; 150]. Kompetensi manajerial mutlak harus dimiliki oleh Kepala Sekolah/Madrasah, sehingga Sekolah/Madrasah yang dipimpinnya akan terkontrol dengan baik, progres dan citra lembaga yang meningkat dalam upaya meraih kompetensi manajerial yang mumpuni, tentunya Kepala Sekolah/Madrasah tidak akan mampu bekerja sendirian [Kurnia, 2022:56]. Sebagai pimpinan, Kepala Sekolah/Madrasah akan dituntut untuk terus memberikan solusi dan kinerjanya [Rafid dan Tinus, 2019:190], meningkatkan kemampuan kompetensinya, baik melalui belajar secara teoritis, maupun melalui pengamatan secara implementatif.

Kepala Sekolah/Madrasah, selain harus mampu memotivasi dirinya sendiri [*self motivated*], juga harus memotivasi orang-orang disekitarnya [Iskandar, 2013:1020], sehingga mampu bersama-sama kolaborasi dalam memajukan organisasinya. Banyak hal yang menyebabkan



Kepala Sekolah/Madrasah hilang daya progresifnya, diantaranya, merasa sudah cukup berpengalaman, sehingga tidak minat lagi meningkatkan kompetensinya, padahal situasi, kondisi dan regulasi tidak pernah berhenti berubah. Ketinggalan dalam membaca semua hal diatas akan melahirkan sikap pragmatis dalam menjalankan roda manajerialnya. Hal berikutnya adalah pendelagasian secara mutlak, hal ini biasa dilakukan oleh pemimpin manapun, namun yang menjadi masalah adalah disaat pendelegasian itu dilakukan tanpa dirinya mau tahu tentang aturan dan regulasi yang seharusnya. Sehingga pada akhirnya dia akan menjadi pemimpin *symbol* semata, yang hanya bertugas mengesahkan risalah-risalah kedinasan tanpa mengetahui tuntutan keharusannya seperti apa.

Manajer seperti ini lambat laun akan semakin tidak pintar, dan bahkan dapat dikelabui oleh bawahannya. Pada akhirnya citra lembaga yang akan menjadi taruhannya. Kepercayaan *stakeholder* terhadap Kepala Sekolah/Madrasah adalah bergantung kepada kompetensi dirinya [Tarigan, 2020:113]. Jika mereka sudah memiliki kepercayaan penuh terhadap pemimpinnya, maka hal tersebut akan menjadi hal yang mudah bagi Kepala Sekolah/Madrasah dalam menjalankan usaha manajerialnya.

Kementerian Agama, memiliki pimpinan satuan Pendidikan yang disebut dengan Kepala Madrasah. Karena fungsi penting dari Kepala Madrasah ini, maka diperlukan pengukuran terhadap kinerjanya [Bachtiar dan Nurochmah, 2018:106], [Yusuf, 2012:385], untuk mengukur tingkat keberhasilan manajerial Kepala Madrasah, maka ada *instrument* yang disediakan yaitu Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) yang dilaksanakan tiap tahun. Melalui penilaian ini diharapkan berdampak kepada adanya keinginan yang kuat dari Kepala Madrasah untuk melakukan perbaikan kinerja dari masa ke masa, sehingga grafik kinerjanya naik dari waktu ke waktu. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah Negeri dilakukan oleh tim penilai yang ditugaskan oleh Kantor Kementerian Agama Provinsi [Kanwil Kemenag Provinsi]. Payung hukum Penilaian Kinerja Kepala Madrasah [PKKM] adalah Peraturan Menteri Agama (PMA) No 58 Tahun 2017.

Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa Penilaian Kinerja Kepala Madrasah [PKKM] meliputi; usaha pengembangan madrasah, pelaksanaan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervise [memiliki esensi mendorong kepatuhan profesional, yaitu pelaksanaan pekerjaan yang didasarkan atas konsep, teori, dan refleksi praktik yang benar [Nur Dhiyana, 2018:214]] pada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Pada juknis PKKM yang tertuang dalam Keputusan Dirjen Pendis No 1111 tahun 2019, Penilaian Kinerja Kepala Madrasah merupakan suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai kepala madrasah. PKKM merupakan bagian dan system peningkatan mutu profesi kepala madrasah secara utuh dan menyeluruh [Tyas dkk, 2018:121].

Dampak yang ditimbulkan dengan adanya kegiatan PKKM diantaranya adalah lahirnya kesungguhan dari Kepala Madrasah untuk terus berupaya meningkatkan kualitas kinerjanya, mutu prestasinya serta upaya-upaya progresif lainnya. Lebih jauhnya lagi dalam regulasi tersebut disebutkan pula *punishment* bagi kepala madrasah yang nilainya tidak mencapai kategori baik, maka akan diberhentikan dari jabatannya. Tentu sanksi tersebut akan lebih memperkuat tekad Kepala Madrasah agar tidak menjadi kepala yang gagal dalam kariernya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah; a) Bagaimana kompetensi manajerial kepala madrasah sebelum dilaksanakan PKKM?, b) Bagaimana dampak PKKM terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah?

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui; a) Kompetensi managerial kepala madrasah sebelum dilaksanakan PKKM, b) Dampak PKKM terhadap kompetensi managerial kepala madrasah.

Hasil penelitian sebelumnya sudah diungkapkan oleh beberapa peneliti, diantaranya; Tyas dkk, [2018] menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan tugasnya dengan optimal dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan melalui kegiatan-kegiatan

peningkatan mutu [MGMP, IHT dll] sesuai Standar Nasional Pendidikan. Hasil penelitian Tarigan [2020] menyimpulkan bahwa Kepala sekolah sebagai manajer terlibat dalam kesiapan dan menyediakan waktu khusus serta memperhatikan segala kegiatan sebelum berlangsungnya proses pembelajaran, kegiatan ini dilakukan untuk mengurangi kesalahan-kesalahan dan ketidak tercapaian kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian tindakan [*action research*], dilaksanakan pada rentang waktu Juli – Desember 2019. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dokumen Hasil PKKM Kepala MAN 5 Ciamis dan Dokumen Kinerja tahun 2019, dengan jenis data yang dikumpulkan meliputi : a) Dokumen hasil PKKM tahun 2019, b) Hasil refleksi Kepala MAN 5 terhadap kinerja manajerialnya, c) Dokumen evadir kinerja manajerial Kepala MAN 5, d) Rekap data capaian hasil kinerja kepala MAN 5 Ciamis.

Teknik pengumpulan data dilakukan sebagai berikut: a) Rencana penelitian awal, kegiatan utama yang dilakukan adalah menganalisis hasil PKKM tahun 2019 yang untuk selanjutnya akan dilakukan identifikasi masalah, b) Kepala diminta menyerahkan hasil PKKM yang telah disahkan oleh tim penilai, lalu melakukan analisis dokumen, c) Melakukan analisis hasil PKKM bagian kompetensi manajerial, d) Kepala madrasah melakukan evaluasi diri terhadap hasil penilaian pertama, e) Melihat hasil evadir kompetensi manajerial yang dilengkapi dengan data-data pendukungnya, f) Menganalisis hasil PKKM dengan hasil evadir berikutnya.

Alat pengumpulan data meliputi: a) daftar pertanyaan pada saat wawancara, b) *paper and pencil* untuk mencatat temuan penting selama proses penelitian, dan c) instrumen evadir PKKM untuk kompetensi Manajerial.

Data utama penelitian adalah evadir dari Kepala Madrasah. Evadir inilah yang akan diperiksa dan diberikan skor berdasarkan rubrik yang disusun. Rubrik penilaian untuk setiap jawaban kepala madrasah dibuat dalam rentang 1 - 4 dengan penjelasan seperti pada Tabel 1;

Tabel 1  
Rubrik Penilaian

Skor	Kriteria
1	Dokumen terbatas, kurang meyakinkan/Tidak ada dokumen
2	Dokumen kurang lengkap, kurang meyakinkan
3	Dokumen lengkap, cukup meyakinkan
4	Jika jawaban sesuai/semua Dokumen lengkap, sangat meyakinkan

Selanjutnya dokumen evadir PKKM yang sudah diberi skor dan diakumulasi untuk diolah dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan dinyatakan dinyatakan dalam diberikan pada Tabel 2:

Tabel 2  
Kriteria Capaian Kompetensi

Persentase Rata-Rata Capaian Kompetensi (%)	Persentase Rata-Rata Capaian Kompetensi (1-4)	Kriteria
<55	< 2.2	Kurang
55-75	2.2-2.7	Cukup
76-90	2.8-3.4	Baik
>91	>3.4	Sangat baik

Sumber: Data Diolah



Indikator keberhasilan pada penelitian tindakan ini adalah adanya peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam tugas dan fungsinya sebagai kepala madrasah sekaligus cara mengukurnya atau teknik evaluasinya.

## TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian tindakan madrasah ini dilaksanakan di MAN 5 Ciamis. MAN 5 Ciamis adalah satu-satunya madrasah negeri tingkat Aliyah yang berlokasi di wilayah utara Kabupaten Ciamis. Sebelum berstatus negeri, madrasah ini bernama Madrasah Aliyah Gegempalan, nama ini disematkan pada nama pesantren yang menjadi perintis berdirinya madrasah tersebut. Yang berlokasi di desa Maparah kecamatan Panjalu Kabupaten Ciamis. Pada mulanya untuk meningkatkan kuantitas siswa maka pesantren sebagai pemilik lembaga tersebut mengajukan penegerian kepada Kementerian Agama. Upaya permohonannya dikabulkan oleh pemerintah, maka kemudian berubah status menjadi MAN Gegempalan. Nama MAN Gegempalan kemudian mengalami perubahan nomenklatur, seiring dengan lahirnya surat edaran Dirjen Pendis yang mengharuskan penggunaan nama Madrasah Negeri disesuaikan dengan nama kabupaten/kota tempat madrasah itu berada. Maka kemudian nama MAN Gegempalan diubah menjadi MAN 5 Ciamis. Sebagai Madrasah yang memiliki jumlah siswa dan PTK yang banyak tentu saja memerlukan manajemen yang baik.

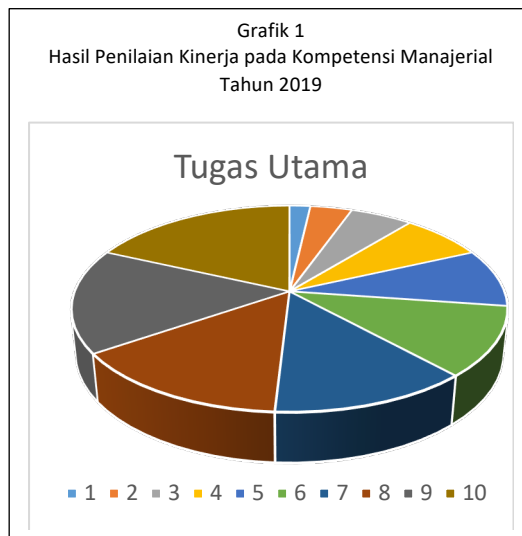
Peneliti meminta dokumen PKKM yang telah disahkan oleh tim penilai kepada kepala Madrasah untuk selanjutnya dilakukan analisis dekriptif. Untuk mengetahui kompetensi manajerial Kepala Madrasah, ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3.  
Hasil Penilaian Kinerja pada Kompetensi Manajerial Tahun 2019

Tugas Utama	Banyaknya Indikator	Nilai Rata-rata per Indikator	Nilai Rata-rata Keseluruhan
1	4	3,5	3,625
2	4	3,25	
3	4	3,25	
4	4	4	
5	4	3,25	
6	4	3,5	
7	4	4	
8	4	4	
9	4	4	
10	4	3,5	

Sumber: Data Diolah

Tabel 3 di atas, bila digambarkan dalam bentuk Grafik, sebagai berikut:



Dari data tersebut dapat dianalisis sebagai berikut:

Tabel 4  
Jumlah Perolehan Skor Indikator Kinerja pada Kompetensi Manajerial

Skor/Predikat	Jumlah perolehan
4/sangat baik	25
3/baik	10
2/cukup	5
1/kurang	0

Dari Tabel 4 di atas, terlihat bahwa indikator kinerja yang menunjukkan sangat baik terdapat dalam 25 indikator kinerja, baik dalam 10 indikator kinerja, cukup dalam 5 indikator kinerja.

Perolehan Penilaian Indikator Kinerja Sangat Baik, terdapat pada masing-masing unsur tugas utama sebagai berikut:

Indikator 1:

- Mampu merumuskan visi-misi madrasah sebagai arah pengembangan program RKJM, RKT/ RKAM dan program lainnya
- Mampu menentukan strategi pencapaian tujuan madrasah, dilengkapi dengan indikator pencapaian yang terukur

Indikator 2:

- Mampu memberi contoh berdisiplin (hadir tepat waktu, disiplin menggunakan waktu, dan tepat waktu mengakhiri pekerjaan)
- Mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan lomba di bidang akademik dan non akademik bagi peserta didik

Indikator 3:

- Mampu menyusun perencanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan
- Mampu melakukan pembinaan berkala untuk meningkatkan mutu SDM madrasah
- Memfasilitasi guru dan staf administrasi untuk meningkatkan kegiatan pembinaan kompetensi

Indikator 4:



- Mampu mengelola fasilitas prasarana, perabot dan rana madrasah (gedung, bangunan, lahan, meja, kursi, lemari, peralatan kantor, dan alat kebersihan)

Indikator 5:

- Menyusun perencanaan penerimaan, pengelolaan, dan pengembangan kompetensi peserta didik
- Memfasilitasi kegiatan pengembangan diri bagi peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya secara optimal

Indikator 6:

- Mampu mengendalikan pelaksanaan Kurikulum 2013 berlandaskan kalender pendidikan, menerbitkan surat keputusan pembagian tugas mengajar, dan menerapkan aturan akademik
- Mampu mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan perangkat dan sumber belajar yang terbaru

Indikator 7:

- Memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan kolaborasi dan kompetisi bidang akademik dan non akademik

Indikator 8:

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

Indikator 9:

- Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
- Mampu mengelola administrasi madrasah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, dan hubungan madrasah dengan masyarakat
- Mampu mengelola administrasi kearsipan madrasah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
- Mampu mengelola administrasi akreditasi madrasah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen pendukung dan bukti fisik

Indikator 10:

- Menyusun standar kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai
- Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai
- Merumuskan program tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program sebelumnya

Selanjutnya dilakukan penilaian diri [evadir] kepala madrasah, dengan capaian kompetensi manajerial seperti pada Tabel 5 di bawah ini:

**Tabel 5**  
Capaian Hasil Evaluasi Diri (Evadir)  
Kompetensi Manajerial Kepala MAN 5 Ciamis

Tugas Utama	Banyaknya Indikator	Nilai Rata-rata per Indikator	Nilai Rata-rata Keseluruhan
1	4	3,5	3,625
2	4	3,5	
3	4	3,25	
4	4	4	
5	4	3	
6	4	3,5	
7	4	3,75	
8	4	4	
9	4	4	
10	4	3,75	

Sumber: Data Diolah

Pada Tabel 5 di atas, terlihat bahwa 10 unsur tugas manajerial yang diurai kepada 40 indikator kinerja, memperoleh skor yang terdapat pada Tabel 6:

**Tabel 6**  
Jumlah Perolehan Skor Indikator Kinerja pada Evadir  
Kompetensi Manajerial

Skor/Predikat	Jumlah perolehan
4/sangat baik	26
3/baik	13
2/cukup	1
1/kurang	0

Dari skor yang diperoleh dari hasil Evadir Kompetensi Manajerial Kepala MAN 5 Ciamis maka diperoleh skor sangat baik dengan jumlah 26 unsur (65 %), Skor baik 13 unsur (32 %) dan Skor Cukup satu unsur (3 %). Dari hasil penelitian yang dilakukan, penulis maka menemukan adanya peningkatan kinerja pada kompetensi manajerial kepala madrasah sebagaimana tercantum dalam Tabel 7 berikut ini:

**Tabel 7**  
Perbandingan Skor Kompetensi Manajerial

Predikat	Hasil Penilaian Kinerja 2019	Hasil Penilaian Kinerja 2020
4/sangat baik	23	26
3/baik	13	14
2/cukup	5	1
1/kurang	0	0

Sumber: Data diolah

Dari data pada Tabel di atas, terdapat peningkatan kompetensi manajerial Kepala Madrasah:

- Untuk nilai sangat baik pada siklus 1 skornya 23 (56 %) menjadi 26 (63 %) pada siklus 2, naik 7 %.
- Untuk nilai baik pada siklus 1 skornya 13 (32 %), menjadi 14 (34%) pada siklus 2, naik 1 %.





- Untuk nilai cukup pada siklus 1 skornya 5 (12 %), menjadi 1 (2 %) pada siklus 2. Berarti terjadi kenaikan dari nilai cukup menjadi nilai baik sebesar 10 %.

Ada peningkatan nilai baik menjadi sangat baik sebesar 7% terdapat pada unsur tugas utama 10 yaitu Kepala Madrasah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya, dengan indikator (1) menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi, (2) Kepala terbukti membuat dokumen laporan monitoring dan evaluasi.

Peningkatan kinerja ini sejalan dengan pendapat Siregar [2016:16] bahwa kecakapan dan peningkatan kinerja seseorang dalam pekerjaannya maka akan menambah pula keahliannya. Peningkatan kinerja terjadi pada beberapa unsur tugas utama yang mulanya bernilai "cukup"(skor 2) menjadi bernilai "baik"(skor 3) sebesar 10%.

Peningkatan ini terjadi pada unsur tugas utama, menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dengan indikator mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan budaya baca dan budaya tulis peserta didik. Pada mulanya pada penilaian PKKM tahun 2018 skor perolehan untuk unsur ini adalah cukup (skor 2), dan setelah dilakukan evadir pada tahun 2019 maka memperoleh skor 3 (baik) dengan indikator mampu membuktikan adanya; (1) Rencana dan laporan pelaksanaan kegiatan literasi, (2) Dokumen kegiatan pengembangan budaya baca, (3) Dokumen pajangan hasil karya tulis siswa, (4) Data Kunjungan, (5) Data peminjaman buku perpustakaan. Kepala madrasah selaku pimpinan dituntut untuk mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan profesional tenaga pendidik maupun kependidikan dengan menggunakan pola dan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik SDM di Madrasahny [Usman, 2016:23], sehingga orang-orang yang dipimpinnya dapat bekerja dengan penuh semangat [Sya'roni dkk, 2018:134]. Selain itu, Kepala Madrasah harus memiliki kemampuan atau kinerja yang memadai, agar mampu mengambil inisiatif dalam berbagai hal untuk meningkatkan kinerja guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya [Zainuddin, 2020:180]. Peranan Kepala Madrasah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor* maupun *leader* [Liskayani dkk, 2019:67] adalah satu kesatuan yang tak terpisahkan dan akan melekat pada kepemimpinannya.

Mengelola sarana prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, dengan indikator; (1) Mampu mengelola perpustakaan madrasah, (2) Mampu mengelola laboratorium madrasah. Hasil evadir tahun 2019 maka menunjukkan adanya peningkatan kinerja dengan dibuktikan oleh data perpustakaan yang mulai terkelola dengan baik dibuktikan dengan adanya buku induk perpustakaan, grafik layanan perpustakaan, daftar inventaris laboratorium, buku layanan laboratorium.

Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, dengan indikator memfasilitasi aktifitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran. Pada evadir 2019 ada peningkatan kinerja dengan dibuktikan adanya Program MGMP, laporan pelaksanaan MGMP dan dokumentasi kegiatan MGMP.

Adapun hasil kinerja yang belum ada peningkatan adalah pada Unsur Tugas Utama Mengelola sarana prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal pada indikator mampu mengelola fasilitas penunjang lainnya yaitu; bengkel, toko, koperasi, kebun dan sebagainya. Pada indikator tersebut yang belum ada adalah bengkel dan toko. Karena memang madrasah belum memiliki fasilitas tersebut. Kepala madrasah berencana untuk mengadakan fasilitas tersebut di masa berikutnya.

Kepemimpinan yang efektif sangat terkait dengan ketersediaan sumber kekuasaan yang dimiliki oleh pimpinan, dalam hal ini Kepala Madrasah [Fauzi, 2020:30]. Penilaian kinerja Kepala Madrasah senantiasa ditempatkan dalam komponen proses, artinya baik atau buruknya organisasi yang dipimpinnya akan banyak ditentukan oleh kemampuan dan kompetensinya sebagai manager [Herawan, 2008:2]. Kepala madrasah selaku pimpinan, wajib memiliki

pengetahuan dan kemampuan untuk menggerakkan serta mengarahkan seluruh SDM yang ada pada wilayah kerjanya [Luddin, 2013:219].

## SIMPULAN

Kompetensi managerial kepala madrasah sebelum dilaksanakan PPKM adalah sebanyak 25 [dua puluh lima] indikator bernilai sangat baik, 10 [sepuluh] indikator bernilai baik, dan 5 [lima] indikator bernilai cukup. Dari keseluruhan indikator yang dinilai, diperoleh nilai rata-rata 3,625, dengan kategori baik.

Terjadi peningkatan kompetensi managerial kepala madrasah setelah dilakukan PPKM, yaitu a) Peningkatan nilai menjadi *sangat baik* dari nilai *baik* sebesar 7 %, b) Peningkatan nilai *baik* dari nilai *cukup* sebesar 10 %. Peningkatan tersebut tampak dalam unsur; a) menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dengan indikator mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan budaya baca dan budaya tulis peserta didik, peningkatan tersebut dibuktikan dengan adanya; rencana dan laporan pelaksanaan kegiatan literasi, dokumen kegiatan pengembangan budaya baca, dokumen pajangan hasil karya tulis siswa, data kunjungan, dan data peminjaman buku perpustakaan. b) Pengelolaan sarana prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, dengan indikator; mampu mengelola perpustakaan madrasah, mampu mengelola laboratorium madrasah. Hal ini dibuktikan dengan data perpustakaan yang mulai terkelola dengan baik yaitu dengan adanya buku induk perpustakaan, grafik layanan perpustakaan, daftar inventaris laboratorium, buku layanan laboratorium. c) Pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, dengan indikator memfasilitasi aktifitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran. Hal ini dibuktikan adanya Program MGMP, laporan pelaksanaan MGMP dan dokumentasi kegiatan MGMP.

Masih terdapat stagnasi kinerja manajerial dalam mengelola sarana prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal pada indikator mampu mengelola fasilitas penunjang lainnya yaitu; bengkel, toko, koperasi, kebun dan sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas. [2017]. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah. *Didaktika. Jurnal Kependidikan*. Volume 11 Nomor 1- Juni 2017. ISSN 1978 – 0214
- Afdal, M dan Amin, Sulvahrul. [2021]. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 4 Kabupaten Bantaeng. *Equilibrium; Jurnal Pendidikan*. Volume IX Issu 1. Januari – April 2021. <http://journal.unismuh.ac.id/index.php/>.
- Bachtiar, M dan Nurochmah, Andi. [2018]. *Kinerja Kepala Sekolah*. Seminar Nasional Administrasi Pendidikan dan Manajemen Pendidikan. Makasar, April 2018
- Dewi, Rosmala. [2012]. Kinerja Kepala Sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik dan Efikasi Diri. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 18, Nomor 2, Desember 2012. Halaman 150 - 156
- Dhiyana, Nur, dkk. [2018]. Pelaksanaan Supervisi Managerial dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *JAMP: Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan*. Volume 1 Nomor 2 Juni 2018, Hal : 213-221
- Fauzi Hafidh Nur. [2020]. Kinerja Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Manajemen Mutu Terpadu di SD Muhammadiyah Pendowoharjo. *Journal of Islamic Education and Innovation* Volume 1 Nomor 2. July – Desember 2020, p 29 – 38, p-ISSN 2746 – 9999.



- Harmin, Imrhon. [2017]. Upaya Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dalam Menilai Kompetensi Guru di Sekolah Dasar Negeri 10 Tempilang dan Sekolah Dasar Negeri 11 Tempilang. *Jurnal Tarbawy. Jurnal Pendidikan Islam*. Volume 4 Nomor 1 . Juni 2017. Halaman 1 – 22. DOI: <https://doi.org/10.32923/tarbawy.v4i1.811>.
- Herawan, Endang. [2008]. Kinerja Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, ISSN: p. 1412 – 8152. e – 2580. 1007. Volume 7 Nomor 1 Tahun 2008
- Iskandar, Uray. [2013]. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Visi Jurnal Ilmu Pendidikan*, Volume 10 Nomor 1 Tahun 2013. ISSN[ 2085 – 9848 [print] dan ISSN: 2579 – 552X [online]
- Iskandar, Wahyu. [2019]. Prototipe Supervisi Pendidikan dan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Isema [Islamic Education Manajemen]* 4 [2] [2019] 163 – 180. <http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema>
- Karna Sobahi, dkk. [2010]. *Manajemen Pendidikan*. Bandung. Cakra
- Kemenag. [2009]. *SK Dirjen Pendis Nomor 1111, tentang Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM)*
- Kurnia, Ade. [2022]. Supervisi Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 5 Jakarta Utara. Manajerial. *Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Volume 2 Nomor 1. Maret 2022. p-2797, e-2797 – 5606
- Liskayani, dkk. [2019]. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Air Kumbang Berdasarkan Beban Kerja Sesuai dengan Peraturan Pemerintah. *JPDN [Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara]* Volume 5 Nomor 1. Juli 2018. Doi: <https://doi.org/10.29407/jpdn.v4i2.13261>
- Luddin, Abubakar. [2013]. Kinerja Kepala Sekolah dalam Kegiatan Bimbingan dan Konseling. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 19 Nomor 2 Desember 2015 Halaman 218 – 224
- Usman, Harun dan Suryadi. [2016.] Kinerja Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru MTsN di Kabupaten Aceh Barat Daya. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* Volume 4 Nomor 2 Mei 2016. ISSN 2302 – 0156 Halaman 22 - 39
- Muzakar. [2014]. *Kinerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo*. *Jurnal Ilmiah Islam Futura*. Volume 14 Nomor 1. Agustus 2014
- Nuriah, Aziz dan Husain. [2022]. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama*. Edukatif, Jurnal Ilmu Pendidikan. Volume 4 Nomor 1 Tahun 2022. Halaman 265 - 571
- Pratama, Tyas dkk. [2018]. *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah SMA/SMK di Kecamatan Bumiayu Menggunakan Metode Topsis*. *Jurnal Telematika* Vol. 11 No. 1 Februari 2018 120 ISSN : 1979 – 925X e-ISSN : 2442 – 4528.
- Rafid dan Tinus. [2019]. *Kinerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Latambaga, Kolaka*. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume 7, Nomor 2, September 2019 (188-198) DOI: <https://doi.org/10.21831/amp.v7i2.28012>
- Rohmatika, Ratu Vina. [2016]. Urgensi Supervisi Managerial untuk Peningkatan Kinerja Sekolah. *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Volume 9 Nomor 1, Februari 2016
- Sari, Bafadal dan Wiyono. [2018]. Pelaksanaan Supervisi Managerial dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *JAMP, Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomor 2, Juni 2018. Hal 213 – 221
- Siregar, Kusmanto dan Isnaini. [2016]. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan se-Kabupaten Langkat Tahun 2015. *Jurnal Administrasi Publik*. Volume 6 [1] Juni [2-16] p-ISSN: 2088 – 527x, e – ISSN: 2548 - 7787. <http://ojs.uma.ac.id/index.php/adminpublik>

- Sya'roni, dkk. [2018]. *Dampak Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. JSMBI [Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia]* Volume 8 Nomor 2 Desember 2018. Halaman 131 – 147.
- Setyawan, D. dan Zuhaery, M. [2022]. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah dan Guru Muhammadiyah Kecamatan Tempel. *AoEJ. Academy of Education Journal*. Volume 13 No. 1 Tahun 2022.
- Tarigan Herwanta. [2020]. Analisis Kinerja Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Tugas Pokok Dan Fungsi Guru Di SMA Negeri 1 Kutalimbaru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi [JMT – DMT]*. Volume 1 Nomor 2 April 2020. E-ISSN 2715 – 9213
- Yusuf, Munawir. [2012]. Kinerja Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Pendidikan Inklusif. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* Volume 18 Nomor 4 Tahun 2012.
- Zainuddin dkk. [2020]. Peran Kepala Sekolah Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Ihsan Anggana. *Jurnal Tarbiyah & Ilmu Keguruan [JTIK] Borneo* Volume 1 Nomor 2. 2020. E-ISSN: 2714 – 6030.  
<https://journal.uinsi.ac.id/index.php/JTIKBorneo/index>