

BAB IV
LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Singkat Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya MAN 2 Hulu Sungai Tengah

Madrasah Aliah Negeri 2 Hulu Sungai Tengah berdiri pada tanggal 01 April 1970 dengan nama Pendidikan Guru Agama (PGA) Muraeka Barabai yang dipimpin pertama kali oleh H. Hamdi Kursani, BA, Kemudian pada tahun 1979 beralih status menjadi negeri dan berubah nama menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Barabai dibawah kepemimpinan Sahibul Baseri, BA, lalu mengalami perubahan ketiga kalinya pada tahun 1992 menjadi MAN 2 Barabai disebabkan pemerintah pusat ingin menyamaratakan nama madrasah tersebut.

Terakhir pada tahun 2016, berdasarkan keputusan Menteri Agama Republik Indonesia berubah menjadi MAN 2 Hulu Sungai Tengah sampai saat ini yang dikepalai oleh bapak Drs. H. Ahmad Muaz, MM.

Sejak berdirinya madrasah sampai dengan sekarang, Madrasah Aliah Negeri 2 Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah telah menjalani 10 periode pergantian kepemimpinan kepala madrasah. Untuk lebih memahami sejarah kepemimpinan MAN 2 Hulu Sungai Tengah, berikut adalah nama-nama kepala madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah dari awal berdiri hingga sekarang:

➤ **Tabel III : Periode Kepala Madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah**

No	Nama	Periode	Nama Madrasah
1	H. Hamdi Kursani, BA.	1970- 1979	PGA Muraeka
2.	Sahibul Baseri, BA	1979- 1980	PGAN Barabai
3.	H.M. Yusran, BA	1980- 1989	PGAN Barabai

4.	H. Abdul Mugeni, BA	1990- 1995	PGAN Barabai
5.	Drs. H. Satera	1995- 2001	MAN 2 Barabai
6.	Drs. H. Abdul Manan Asnawi	2001- 2003	MAN 2 Barabai
7.	Drs. Abdul Muhaimin	2003- 2006	MAN 2 Barabai
8.	Drs. H. Syamsuni	2007- 2008	MAN 2 Barabai
9.	Dra. Hj. Salmah Nor	2008- 2014	MAN 2 Barabai
10.	Drs. H. Ahmad Muaz, MM	2014 - Sekarang	MAN 2 Hulu Sungai Tengah

Sumber: Arsip Tata Usaha MAN 2 Hulu Sungai Tengah 2020/2021

2. Profil Madrasah

Madrasah bernama MAN 2 Hulu Sungai Tengah dengan NSM 131163070020 dan NPSN 30315538. Terletak di Jalan Telaga Sungai Tabuk, Kelurahan Mandingin, Kecamatan Barabai, Kabupaten Hulu Sungai Tengah, Provinsi Kalimantan Selatan, Kode Pos yang dimiliki adalah 71351 dan nomor Telepon yang dapat dihubungi 0517-41046, e-mail: man2barabai@Kemenag.go.id dan manduba@ymail.com. Berada di daerah perkotaan dengan status sekolah Negeri.

Madrasah ini berdiri pada tahun 1992, dengan Surat Keputusan/SK KMA nomor 42 Tahun 1992 pada tanggal 27 Januari 1992. Kegiatan belajar mengajar di madrasah ini berlangsung dari pagi hingga siang. Akreditasi diraih pada tahun 2008 dengan nilai B (Baik) dan tahun 2012 dengan predikat A (Amat Baik). Nomor akreditasi madrasah ini adalah 033/BAP-SM /PROV-15/LL/2012 A (Amat Baik).

3. Visi, Misi dan Tujuan

Visi madrasah ini adalah terwujudnya insan yang berakhlakul karimah, berimtaq, beriptek, berprestasi, mandiri dan berwawasan lingkungan”.

Apapun Misi dari madrasah ini yaitu *Pertama*, Memberi bekal ilmu pengetahuan agama kepada peserta didik agar mereka benar-benar mengamalkan dan mewujudkan keimanan serta ketaqwaan kepada Allah SWT sesuai dengan ajaran Agama Islam dari kehidupan sehari-hari, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. *Kedua*, Berupaya dengan maksimal meningkatkan prestasi baik dalam keilmuan, olahraga dan kegiatan-kegiatan lain dalam arena kejuaraan.

Ketiga, Mengupayakan peningkatan mutu pendidikan secara bertahap, diharapkan peserta didik benar-benar memiliki ilmu pengetahuan dan punya nilai Ujian Nasional dan Ujian Sekolah yang dapat dipertanggung jawabkan untuk memasukiperguruan tinggi yang bergengsi secara bertahap. *Keempat*, Membekali pengetahuan dan teknologi secara sederhana lewat keterampilan las, otomotif sepeda motor, tata busana dan multimedia sesuai keinginan mereka masing-masing agar kelak hidup mandiri atau dapat diterima bekerja di mana saja sesuai kemampuan yang dimilikinya. *Kelima*, Merehabilitasi sarana prasarana serta menjalin kerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka pengembangan dan kemajuan Mandrasah yang berwawasan lingkungan.

Sedangkan tujuan madrasah diantaranya adalah *Pertama*, meningkatkan keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan keagamaan. *Kedua*, meningkatkan kualitas perilaku siswa dalam beribadah, baik di madrasah maupun di luar madrasah. Meningkatkan kualitas berperilaku tertib siswa dalam kegiatan sehari-hari di madrasah. *Ketiga*, meningkatkan kualitas berperilaku disiplin siswa dalam kegiatan sehari-hari di madrasah. *Keempat*, meningkatkan kualitas perolehan nilai ujian akhir nasional. *Kelima*, meningkatkan keikutsertaan siswa dalam berbagai event akademik. *Keenam*, meningkatkan kesiapan siswa untuk bersaing dalam melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Ketujuh, meningkatkan kuantitas siswa yang diterima di jenjang pendidikan tinggi. *Kedelapan*, meningkatkan kualitas dan kuantitas siswa dalam berbagai kegiatan pengembangan diri ekstrakurikuler. *Kesembilan*, meningkatkan

kualitas dan kuantitas keterlibatan siswa dalam berbagai event non akademik. *Kesepuluh*, meningkatkan perolehan prestasi siswa dalam berbagai kegiatan non akademik. Meningkatkan kualitas penguasaan siswa terhadap berbagai program keterampilan. *Kesebelas*, meningkatkan kualitas kesiswaan siswa untuk menjalani hidup di masyarakat setamat dari madrasah. *Kedua belas* Meningkatkan lingkungan madrasah menjadi bersih hijau indah dan aman.

4. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Hulu Sungai Tengah pada tahun ajaran 2020/2021 adalah berjumlah 75 orang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tenaga pengajar atau guru, tenaga administrasi dan pegawai. Adapun data pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 2 Hulu Sungai Tengah dapat dilihat pada bagian terlampir.

5. Keadaan Siswa Madrasah Aliyah Negeri 2 Hulu Sungai Tengah

Untuk tahun pelajaran 2020/2021 jumlah siswa Madrasah Aliyah Negeri 2 Hulu Sungai Tengah mengalami peningkatan jumlah murid menjadi sebanyak 905 orang terdiri dari 321 murid laki-laki dan 584 murid perempuan. Mereka terbagi ke dalam 24 ruang belajar mulai dari kelas X hingga kelas XII.

➤ Tabel IV: Keadaan Siswa MAN 2 Hulu Sungai Tengah

No	Kelas	Siswa		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	X MIPA 1	19	17	36
2	X MIPA 2	8	18	26
3	X MIPA 3	6	20	26
4	X IPS 1	17	19	36
5	X IPS 2	7	28	35
6	X IPS 3	13	21	34
7	X Keagamaan 1	22	13	35
8	X Keagamaan 2	6	30	36

9	XI MIPA 1	18	21	39
10	XI MIPA 2	9	28	37
11	XI MIPA 3	8	34	42
12	XI IPS 1	26	15	41
13	XI IPS 2	5	32	37
14	XI IPS 3	10	28	38
15	XI Keagamaan 1	31	13	44
16	XI Keagamaan 2	1	43	44
17	XII MIPA 1	17	22	39
18	XII MIPA 2	7	32	39
19	XII MIPA 3	7	32	39
21	XII IPS 1	25	14	39
22	XII IPS 2	19	24	43
23	XII Keagamaan 1	20	24	44
24	XII Keagamaan 2	15	23	38
Jumlah		321	584	905

Sumber: Arsip Tata Usaha MAN 2 Hulu Sungai Tengah 2020/2021

6. Data Sarana dan Prasarana MAN 2 Hulu Sungai Tengah

Dilihat dari kelengkapan fasilitas, sarana dan prasarana yang dimiliki Madrasah Aliyah Negeri 2 Hulu Sungai Tengah cukup memadai untuk menunjang minat dan bakat siswa. Beberapa diantaranya masih terawat dengan baik namun ada beberapa sarana, fasilitas, dan ruangan yang mengalami kerusakan akibat dari musibah banjir yang melanda kota Barabai. Adapun data sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Negeri 2 Hulu Sungai Tengah dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

➤ **Tabel V: Data Sarana Prasarana MAN 2 Hulu Sungai Tengah**

N o	Indikator	Sarana Prasarana	Hasil Observasi
1	Ruang Kepala	Kursi Kepala Madrasah	1 1

	Madrasah	Meja Kepala Madrasah Kursi Dan Meja Tamu Papan Statistik Simbol Kenegaraan Komputer Tempat Sampah Jam Dinding	1 - 1 - 1 1
2	Ruang Guru dan TU	Kursi Meja Lemari Arsip Printer TV LCD Dispenser	16 34 18 6 2 - 2
3	Fasilitas Madrasah	Masjid/Musala Perpustakaan Toilet Laboratorium Ruang Bahasa / Kesenian UKS Lapangan Tempat Parkir Toko	1 1 22 1 1 1 4 - - -
4	Sarana Pendukung	Alat Absensi Kipas	3 65

B. Penyajian Data

Penyajian data yang dilakukan oleh peneliti di sini menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif yakni suatu metode yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta dan sifat dari subyek penelitian. Sedangkan dari segi jenis penelitian yang di ambil peneliti di sini adalah penelitian lapangan yang bersifat studi kasus.

Setelah data yang diperlukan sudah terkumpul yakni dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data yang telah diperoleh tentang kinerja manajerial kepala madrasah di MAN 2 Hulu Sungai Tengah yang disajikan dalam bentuk uraian hasil penelitian yang dilaksanakan pada madrasah tersebut.

Kemudian dalam menyajikan data ini, peneliti akan mengungkapkan berdasarkan fokus masalah yang telah dikemukakan tentang kinerja manajerial kepala madrasah di MAN 2 Hulu Sungai Tengah dalam hal perencanaan, pengawasan dan evaluasi sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah melakukan perencanaan pada MAN 2 Hulu Sungai Tengah

Perencanaan adalah awal mula dari langkah untuk memilih bagian mana dari tujuan yang ingin diraih dan memastikan tahapan-tahapan berbagai persiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Peran kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam melakukan perencanaan untuk menentukan arah langkah dan kebijakan madrasah. Berbagai upaya meski diatur dengan baik agar semua kegiatan dan proram berjalan dengan lancar.

Kepala madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah dinilai telah melakukan perencanaan dengan baik karena telah merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah dengan terstruktur. Kontrol pencapaian visi madrasah dilakukan setiap akhir tahun ajaran melalui rapat koordanasi dengan tenaga pendidik dan kependidikan. Laporan pencapaian visi dan misi madrasah sangat erat kaitannya dengan indikator kinerja kepala madrasah.

Kepala madrasah juga telah menentukan langkah-langkah strategis serta mempunyai program jangka 1 tahun dan 4 tahun, kepala madrasah dapat menyusun Rencana Kerja Anggaran Madrasah (RKAM), dengan melibatkan

seluruh personil madrasah. Hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum sebagai berikut.

Ada perencanaan pada awal tahun ajaran disebut dengan rencana kerja anggaran madrasah atau RKAM dalam tiga periode : yaitu periode tahunan, periode menengah dan periode jangka panjang. Rencana kepala madrasah itu melibatkan para Wakamad, bendahara, kepala TU, guru, OSIS dan Komite untuk merundingkan apa-apa yang akan dilaksanakan pada tahun tersebut. Beliau sendiri yang menyusun dan merencanakan rencana kerja anggaran madrasah.¹

Program kerja jangka menengah itu berlangsung selama 4 tahun mulai tahun 2020/2021 hingga 2023/2024. Program ini bertujuan untuk melaksanakan dan mencapai misi serta target madrasah. Beberapa contoh program kerja jangka menengah yaitu bidang kurikulum seperti melaksanakan proses penilaian sesuai dengan prosedur penilaian tetap dari bidang kesiswaan seperti perencanaan dan penerimaan peserta didik baru atau PPDB.

Program kerja jangka panjang itu berlangsung mulai 4 sampai dengan 8 tahun seperti tahun 2020/2021 s.d 2027/2028. Ada beberapa bidang yang memiliki program jangka panjang. Diantaranya adalah bidang kurikulum, bidang kesiswaan dan bidang humas. contoh dari bidang kurikulum adalah melanjutkan program jangka pendek dan jangka menengah mengenai pendalaman Silabus, mengoptimalkan supervisi, mengupayakan tingkat kelulusan mencapai 100% dan sebagainya. Namun sayangnya, MAN 2 Hulu Sungai Tengah tidak memiliki rencana strategis yang mudah diakses sehingga rencana yang ada tidak dapat dipastikan sesuai dengan rencana jangka panjang empat tahunan.

Pendapat ini diperkuat dari pengumpulan dokumentasi berupa program tahunan, RKAM serta hasil kajian wawancara terstruktur dengan beberapa Wakamad, guru dan pegawai MAN 2 Hulu Sungai Tengah yang menunjukkan bahwa menurut asumsi mereka, dalam melakukan perencanaan, kepala madrasah selalu aktif membuat perencanaan setiap tahunnya Kemudian membuat perincian yang jelas. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Aspiyah selaku guru Matematika:

¹ Wawancara dengan Ibu Asni Nurbani (Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum) Tanggal 09 Mei 2021 di Ruang Guru MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.39 WITA.

Sidin melakukan rapat perencanaan tarus biasanya setiap awal masuk setelah ujian selesai dan liburan. Mungkin kayak mengatur jadwal kami para guru menjadi wali untuk per kelas, jadwal mengajar setiap hari apa dan yang lainnya. Klo sepenglihat selama ini kan beliau selalu aktif, jadi jika ada rapat beliau selalu ada, jika tidak ada *sidin* maka tidak akan ada rapat ataupun ditunda kalau memang sedang berhalangan.²

Selain rencana kerja anggaran madrasah atau RKAM, kepala madrasah juga rutin mengatur dan merencanakan tentang masalah keuangan secara sistematis berdasarkan prinsip akuntabel dan transparan, kepala madrasah dapat melakukan pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien. beliau dapat mengendalikan setiap pemasukan dan pengeluaran keuangan madrasah, sehingga tidak terjadi defisit atau kebocoran anggaran.

Cara beliau membuat perencanaan pun melibatkan banyak pihak sehingga terdapat keterbukaan dalam hal anggaran. Beliau mengawali perencanaan anggaran dengan mengumpulkan bendahara, kepala TU dan para Wakamad untuk membuat proposal anggaran program yang memuat tentang biaya operasional yang dibutuhkan madrasah dalam satu tahun ajaran ini.

Beliau memberikan tempo satu minggu agar setiap bagian membuat proposal dana secara rinci lalu dikumpulkan Kemudian beliau analisis serta verifikasi mana anggaran yang disetujui dan tidak. Hal ini kami ketahui berdasarkan hasil temuan wawancara dengan kepala TU yang mengatakan bahwa:

Jadi di awal Januari 2021 bapak kepala sudah memanggil untuk melakukan rapat, di situ kami disuruh masing-masing kegiatan, misalnya aku bagian tata usaha apa-apa saja untuk bagian operasional kegiatan yang misalnya pengadaan ATK alat tulis kantor, Kemudian dengan 4 Wakamad disuruh juga untuk membuat anggaran masing-masing biasanya diberikan tempo oleh bapak kepala madrasah satu minggu harus selesai dikumpulkan kepada beliau ini, setelah selesai kami membuat perencanaan, itu nanti diverifikasi oleh beliau lalu beliau koordinasi dengan bendahara karena bendahara lebih tahu apa-apa saja anggaran yang boleh digunakan, baru beliau membuat semacam rencana

² Wawancara dengan Ibu Aspiah, S.Pd (Guru Matematika) Tanggal 12 Mei 2021 di Ruang Guru MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.22 WITA.

anggaran yang akan kita pakai untuk tahun 2021 nah itu untuk perencanaannya.³

Dengan adanya koordinasi yang tepat mengenai perencanaan anggaran membuat laporan keuangan menjadi mudah. Suasana rapat penyusunan anggaran dalam keadaan kondusif. Kepala madrasah mengundang seluruh partisipan dan pengurus organisasi MAN 2 Hulu Sungai Tengah untuk ikut andil dalam memberikan saran dan masukan. Rapat dibuka langsung oleh kepala madrasah Kemudian dilanjutkan dengan pemaparan rencana kerja yang dibuat oleh setiap wakil kepala madrasah pada setiap bidangnya.

Setelah itu akan ditinjau dan dinilai oleh masing-masing peserta rapat apakah rencana kerja penyusunan anggaran bisa diterima atau tidak, lalu dimusyawarahkan dan Kemudian pada akhirnya diputuskan oleh kepala madrasah bersama bendahara berdasarkan anggaran dana yang sudah ada. Hal ini diketahui berdasarkan paparan dari Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana:

Keadaan rapat perencanaan kerja dan penyusunan anggaran berlangsung dengan baik. Biasanya bapak (kepala madrasah) memulai rapat terlebih dahulu, lalu *sidin* mempersilahkan kami menyampaikan hasil laporan rencana yang sudah kami buat dan setiap yang hadir bisa bermusyawarah apakah setuju atau tidak dengan laporan itu hingga *kena sidin* yang mengambil keputusan akhir. Bapak selalu mengutamakan musyawarah dan pengambilan suara bersama jika ingin memutuskan sesuatu, termasuk juga dengan perencanaan madrasah ini⁴

Namun sejatinya, tidak semua rapat yang dilaksanakan berjalan dengan semestinya. Pasti akan ada pro dan kontra antara peserta rapat terhadap rencana kebijakan yang ada karena setiap orang memiliki pandangan yang berbeda. Banyak yang setuju dengan rencana kerja yang diusulkan, namun ada beberapa yang menolak hingga memicu perdebatan.

Pernah sebelum covid ini ada di awal tahun 2019 semalam, pas *haratan* kami rapat masalah awal perencanaan itu *sawat* ada yang berdebat. Waktu itu *amun kada* salah Pak Nurhani selaku Wakamad

³ Wawancara dengan Bapak Arie Fadly, S.E (Kepala Tata Usaha) Tanggal 24 Mei 2021 di Ruang Kepala TU MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.15 WITA.

⁴ Wawancara dengan Ibu Lily Sugiarti, S.Pd (Wakil Kepala Madrasah Bagian Sarana Prasarana) Tanggal 28 Mei 2021 di Ruang Kepala TU MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.29 WITA.

Kesiswaan memaparkan tentang jadwal kegiatan ekstrakurikuler siswa selama satu tahun ke depan. Lalu ada Pak Budi yang menyanggah jadwal itu karena dirasa terlalu padat sehingga bisa mengganggu proses belajar mengajar. Pak Nurhani tetap kada handak mengubah jadwalnya sampai *buhan sidin* bedebat beduaan. Beberapa anggota rapat mencoba meleraai tetapi kada kawa. Akhirnya Pak kepala mengangkat suara dan menyuruh tenang. Timbul bededua itu bediam. Sidin (kepala madrasah) memberikan opsi agar jam ekstrakurikuler dipindah ke jam sore agar waktu pagi digunakan untuk KMB (Kegiatan Belajar Mengajar) akhirnya Pak Nurhani dan Pak Budi setuju lalu kami melanjutkan rapat kembali.⁵

Peserta rapat kadang memberikan sanggahan terhadap beberapa program kerja yang saling bertabrakan jadwalnya atau anggaran belanja yang kurang. Disitulah peran kepala madrasah dibutuhkan. Beliau menjadi penengah dan mediasi antara semua peserta rapat. Kepala madrasah dengan bijak mengatasi perdebatan yang ada dengan mengambil jalan tengah yang disetujui bersama. Namun perdebatan ini jarang sekali terjadi karena kepala madrasah mengedepankan sistem musyawarah dalam melakukan rapat atau pertemuan sehingga perbedaan pendapat bisa di atasi.

MAN 2 Barabai (Hulu Sungai Tengah) ini sudah seperti rumah keluarga dan pak kepala (madrasah) itu bagaikan bapak bagi kami. Kadang klo ada rapat tuh ada *haja* yang *behual* masalah kebijakan yang akan ditentukan dan biaya yang dikeluarkan, lalu terjadi debat, untungnya pak kepala bisa mengatasi. Selalu menjadi peleraai antara kami dan selalu memberikan solusi. *Sidin* sangat kami hormati, jadi apa *jar sidin* kami turuti.⁶

Kepala madrasah juga membagi tanggung jawab dana madrasah secara rinci. Beliau membentuk struktural bendahara dan pengelola keuangan menjadi beberapa bagian tergantung dengan dana yang ada. Sejauh ini ada tiga dana yang dimiliki dan dikelola oleh MAN 2 Hulu Sungai Tengah, yaitu dana DIPA, dana BOS dan dana Komite. Masing-masing dana memiliki satu bendahara yang dibantu oleh pelaksana keuangan kemudian dipantau oleh operator

⁵ Wawancara dengan Ibu Ujudiah, A.Ma (Bendahara Dana BOS) Tanggal 17 September 2021 Wawancara Daring Via WhatsApp Pukul 11.03 WITA.

⁶ Wawancara dengan KH. Abdussamad (Ketua Komite Madrasah) Tanggal 10 Juli 2021 Wawancara Daring Via WhatsApp Pukul 13.15 WITA.

keuangan, ketua Komite dan satu orang tua siswa. Jadi total ada 5 pegawai yang bertugas untuk mengelola keuangan madrasah

Informasi ini kami dapatkan berdasarkan hasil pemeriksaan struktur organisasi MAN 2 Hulu Sungai Tengah dan temuan hasil wawancara kepala TU yang menjadi ketua dari para pegawai di madrasah. Beliau mengucapkan bahwa:

Untuk Madrasah di sini ada namanya dana operasional perkantoran dan dana bantuan operasional sekolah atau dana BOS. Kalau untuk dana BOS itu komite sangat berperan karena dananya untuk siswa. Kemudian bendahara itu 2 orang yaitu bendahara yang rutin yaitu bendahara DIPA Kemudian ada pembantu bendahara khusus untuk mengelola dana BOS Kemudian dari unsur guru 2 orang sebagai pengelola dana jadi setiap penggunaan dana BOS itu apapun yang akan dianggarkan harus melalui dua orang guru ini karena beliau yang mengelola dana Kemudian 1 dari TU itu sebagai operator pengelola data dan satu ketua komite Kemudian satu lagi orang tua siswa dari anggota komite jadi ada 7 orang untuk pengelolaan dana.⁷

Tanggapan lainnya juga disampaikan oleh salah satu orang tua siswa yang merupakan anggota komite madrasah. Berikut ini paparannya:

Masalah pendanaan saya rasa di madrasah ini dikelola dengan baik. Kami dibeitahu bahwa dana hasil iuran komite akan digunakan untuk menggaji guru honorer dan pembayaran lainnya. Ada transparansi yang disampaikan kepada kami.⁸

Namun untuk tahun ini, dana anggaran yang diterima oleh madrasah menjadi berkurang dikarenakan dampak pandemi Covid-19 yang membuat keadaan dan perekonomian menjadi tidak stabil sehingga dana yang diterima tidak sebanyak seperti tahun sebelumnya. Akan tetapi, kepala madrasah tetap dapat mengatur perencanaan keuangan sesuai anggaran yang ada.

Cara beliau menyusun sebuah perencanaan agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai dan tepat sasaran yaitu dengan menjaring dulu permasalahan dan kendala-kendala yang dihadapi Kemudian menganalisa bagaimana cara mengatasinya lalu menyusun terhadap apa-apa yang akan

⁷ Wawancara dengan Bapak Arie Fadly, S.E (Kepala Tata Usaha) Tanggal 24 Mei 2021 di Ruang Kepala TU MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.15 WITA.

⁸ Wawancara dengan Ibu Herliani (Orang Tua Siti Fatimatuzzahra) Tanggal 30 Mei 2021 Wawancara Daring Via WhatsApp Pukul 17.05 WITA.

dilakukan. Kepala madrasah memprioritaskan apa yang bisa beliau kerjakan terlebih dahulu dan meletakkan pekerjaan yang sulit di belakakang atau terakhir.

Dalam suatu kasus, ketika awal tahun 2021 saat musibah banjir melanda kota Barabai tempat MAN 2 Hulu Sungai Tengah berada, terjadi kekacauan yang luar biasa, fasilitas yang dimiliki madrasah menjadi hancur, semua ruangan dan bangunan menjadi kotor, arsip-arsip dan dokumen-dokumen yang disimpan tercampur dengan lumpur dan perpustakaan tempat menyimpan buku-buku yang sudah dibangun oleh kepala madrasah sendiri akhirnya berantakan. Semua perencanaan yang awalnya sudah disiapkan dengan matang akhirnya berubah total akibat bencana ini.

Kepala madrasah dengan sigap melakukan rapat darurat untuk menentukan langkah-langkah memperbaiki masalah ini. Beliau berpikir dengan cepat cara mengatasi semua kerusakan yang ada dan bagaimana jalan keluarnya. Beliau dengan kemampuan hebatnya membuat perencanaan dan langkah strategis terhadap keadaan yang tidak terduga. Melakukan *problem solving* saat situasi sulit dan tidak terkendali.

2. Kepala Madrasah melakukan pengawasan pada MAN 2 Hulu Sungai Tengah

Pengawasan merupakan tahapan selanjutnya dalam kinerja manajerial kepala madrasah setelah melakukan perencanaan. Pengawasan adalah proses memperhatikan pelaksanaan seluruh kegiatan madrasah untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.⁹

Dalam proses ini, kepala madrasah melakukan beberapa program pengawasan, diantaranya adalah melakukan kontrol terhadap pencapaian visi & misi madrasah, mengawasi pelaksanaan kegiatan pendidikan madrasah, memberikan arahan, bimbingan dan pembinaan kepada guru dan staf dalam hal

⁹ Nurasmah, Manajerial Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Pendidikan Di Sekolah, *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Informasi*: No. 1, Vol. 1, Juni 2015, 161.

mengajar dan mengelola madrasah kemudian melaksanakan penilaian, supervisi dan kemampuan guru.

a. Kontrol Dalam Pencapaian Visi & Misi Madrasah

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di lingkungan satuan pendidikan harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam pencapaian tujuan madrasah yang diwujudkan dalam visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh madrasah, diperlukan kondisi Madrasah yang kondusif antara tenaga pendidik dengan kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, orang tua siswa maupun komite madrasah yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan madrasah.

Suatu organisasi (Madrasah) akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya. Agar sumber daya manusia di madrasah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan segala sumber daya menuju ke arah pencapaian tujuan.¹⁰

Upaya mewujudkan visi dan misi MAN 2 Hulu Sungai Tengah yang dilakukan oleh kepala madrasah ialah dengan cara melakukan kontrol dan pengelolaan madrasah yang efektif melalui pengembangan etos kerja dan pengotimalisasian manajerial, strategi pemasaran dengan pengembangan ekstrakurikuler dan penguatan pendidikan berkarakter.

b. Pengawasan Pelaksanaan Pendidikan Madrasah

Pelaksanaan pengawasan kegiatan belajar mengajar di MAN 2 Hulu Sungai Tengah dilakukan dengan konsisten, disiplin dan teratur. Kepala madrasah mengawasi sistem pembelajaran setiap harinya. Dimulai pada saat pagi hari sebelum murid dan para guru datang, beliau sudah tiba di

¹⁰ Supilah, Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Visi Dan Misi Di MI Muhammadiyah Selo Kokap Pulon Krogo, *Skripsi* Program Studi PGMI, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2018), 2.

madrasah untuk melakukan kontrol menyeluruh terhadap lingkungan dan ruang kelas sambil mengawasi para murid yang datang.

Jika ada diantara murid masuk ke madrasah dengan pakaian yang kurang sopan, beliau langsung menegur pihak yang bersangkutan untuk merapikan baju yang dikenakan. Hal ini disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bagian kesiswaan. Beliau berkata:

Beliau ini kita lihat datangnya lebih awal dari kami, sangat disiplin karena beliau jam 7 sudah ada sudah keliling, terkadang kita malu juga terdahulu *sidin* ada di ruangan cuman kita tidak terlambat juga. Jadi kebiasaan kami dengan bapak madrasah berada di muka (madrasah) sambil melihat daripada tata tertib siswa terutama beliau melihat dari pakaian. Jika ada yang bajunya keluar Kemudian dipanggil dan disuruh masukkan. Ada yang tidak makai dasi misalnya itu untuk pengawasan kepada siswa.¹¹

Pernyataan itu didukung oleh salah satu murid kelas XI yang juga merupakan ketua OSIS di MAN 2 Hulu Sungai Tengah. Dia menyebutkan:

Setiap pagi ketika turunan langsung misalnya, dulu itu *sidin* kaya ada *jua* mengawasi penjagaan dan memantau siswa dan guru yang datang.¹²

Selain melakukan pengawasan terhadap para murid, kepala madrasah juga melakukan pengawasan kepada para guru dan pegawai. Beliau mengawasi aktivitas mereka secara langsung dan tidak langsung. Baik dengan cara memeriksa keadaan guru yang ada di setiap kelas atau memantau melalui rekaman CCTV yang hampir ada di setiap sudut madrasah. Fakta ini peneliti ambil dari pendapat Wakil Kepala Madrasah Bagian Humas yaitu:

Kalau kita melihat untuk pengawasan itu, beliau bisa langsung terjun bisa juga melalui CCTV. Beliau pagi kan kontrol

¹¹ Wawancara dengan Bapak Budi Hariyafi, S.Pd (Wakil Kepala Madrasah Bagian Humas) Tanggal 08 Mei 2021 di Ruang Kepala TU MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.12 WITA.

¹² Wawancara dengan Layalia Munirah (Ketua OSIS) Tanggal 24 Mei 2021 di Taman MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 12.02 WITA.

keliling madrasah jadi apakah ada guru di kelas itu yang tidak mengajar beliau mengontrol secara langsung kalau tidak langsung tadi kan melalui CCTV¹³

Pernyataan itu didukung oleh salah satu staf Tata Usaha bagian kesiswaan yang sudah lama mengabdikan di MAN 2 Hulu Sungai Tengah dan mengetahui karakter serta kepribadian kepala madrasah. Beliau mengatakan:

Bapak Muaz termasuk kepala madrasah yang disiplin, datangnya *sungung* dari guru *buliknya lambat* pada guru. *Sidin* itu bila jadwal aktif, setiap pagi melakukan pengawasan. Termasuk kepala madrasah yang bagus, dari lima kepala madrasah yang aku temui selama 18 tahun aku di sini.¹⁴

c. Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan

Pembinaan kepada guru dan pegawai dalam hal mengajar dan mengelola madrasah juga tidak luput dari perhatian kepala madrasah. Beliau memberikan bimbingan, saran serta arahan kepada tenaga pendidik bagaimana metode mengajar yang efektif dan cara menangani siswa yang bermasalah ketika berada di dalam kelas.

Berikut hasil kutipan wawancara dengan salah satu guru yang berkaitan dengan hal tersebut:

Kalau masalah bimbingan jelas ada, seperti beliau memberikan masukan misalnya kalau kita kesulitan dalam menangani siswa, kita bisa konsultasi dan beliau memberikan solusi.¹⁵

Selain itu, Beliau juga memberikan arahan secara keseluruhan kepada para guru dalam rapat forum yang berkaitan dengan pelatihan.

¹³ Wawancara dengan Bapak M. Nurhani, S.Pd (Wakil Kepala Madrasah Bagian Kesiswaan) Tanggal 07 Mei 2021 di Ruang Kepala TU MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 08.45 WITA.

¹⁴ Wawancara dengan Ibu Elpa Rahmah, S.Hi (Staf Tata Usaha Bagian Kesiswaan) Tanggal 10 Mei 2021 di Ruang Kepala TU MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.10 WITA.

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Rudy, S.Pd.I (Guru Sejarah Kebudayaan Islam) Tanggal 12 Mei 2021 di Ruang Guru MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 08.15 WITA.

Pelatihan diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kemampuan sesuai dengan keahlian di bidang masing-masing. Inilah pembicaraan yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bagian Humas:

Untuk arahan secara keseluruhan, beliau sampaikan melalui rapat forum yang berkaitan tentang pelatihan. Pelatihan ini beliau akan tunjuk sesuai dengan keahlian di bidang masing-masing supaya mendapatkan yang terbaik.¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kepala madrasah jelas sangat memperhatikan pembinaan yang dilakukan kepada para guru. Peran beliau sebagai kepala madrasah menjadikan hal itu sebagai dasar agar guru-guru mempunyai kompetensi yang tinggi supaya dapat mendidik para murid dengan baik dan tepat sehingga menghasilkan siswa yang cakap, pandai dan berprestasi.

d. Supervisi dan Penilaian Kinerja Guru

Supervisi dan penilaian kinerja guru merupakan faktor penting lainnya dalam hal pengawasan. Tujuan supervisi adalah membantu guru agar lebih memahami atau menyadari tujuan-tujuan pendidikan dan fungsi madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan, membantu guru-guru agar mereka lebih menyadari dan mengerti kebutuhan dan masalah-masalah yang dihadapi anak didik di madrasah.

Sedangkan penilaian kinerja guru dimaksudkan sebagai tolak ukur untuk menentukan tingkat kemampuan, meningkatkan kinerja guru dan madrasah yang meliputi efisiensi, efektivitas dan memberikan jaminan agar selalu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Ada beberapa supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah terhadap guru, yaitu dengan cara melakukan kunjungan kelas, memantau proses belajar mengajar, mengobservasi guru mengajar dan memanggil guru ke kantor untuk memperbaiki segala

¹⁶ Wawancara dengan Bapak Budi Hariyafi, S.Pd (Wakil Kepala Madrasah Bagian Humas) Tanggal 08 Mei 2021 di Ruang Kepala TU MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.12 WITA.

kelemahan serta kekurangan diri. Hal ini diutarakan langsung oleh kepala madrasah sendiri:

Mengontrol keadaan madrasah, mengontrol absen itu juga merupakan bagian supervisi, Kemudian dalam hal belajar mengajar kita tetap melakukan supervisi, jadi praktik mengajarnya seperti apa, kita analisa hasil supervisi, kita atasi bersama-sama dengan guru dan Wakamad, apa kekurangan dan sebagainya, jadi memang itu sudah tugas kepala madrasah.¹⁷

Informasi ini juga dibenarkan oleh pegawai madrasah yang bertugas sebagai tukang kebersihan. Beliau melihat secara langsung kontrol dan pengawasan yang dilakukan kepala madrasah.

Biasanya ketika bersih-bersih halaman dan taman itu, aku melihat Bapak kepala keliling kelas memantau guru. *Meitih* buhan *sidin* meajar *kayak* apa *lawan* mengecek kelas mana *nang* kosong.¹⁸

Supervisi akademik yang diterapkan oleh kepala madrasah diakui dan dirasakan langsung oleh para guru. Ketika mengajar di dalam kelas, mereka melihat kepala madrasah memantau dari luar cara mengajar mereka. Beliau mengamati dan mencatat tingkah laku guru ketika mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang telah disepakati oleh guru dan kepala madrasah. Guru Aqidah Akhlak menyampaikan dalam wawancara bahwa:

Jadi pengawasan yang beliau lakukan kepada kami berbeda antara satu guru dengan guru yang lainnya, meskipun *sidin* tidak secara langsung melakukan supervisi, kalau langsung masuk kan bisa jadi gurunya grogi di dalam, jadi *sidin* melihat di luar saja.¹⁹

¹⁷ Wawancara dengan Bapak Drs. Ahmad Muaz, MM (Kepala Madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah) Tanggal 12 Juni 2021 di Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 08.45 WITA.

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Sumaidi (Petugas Kebersihan) Tanggal 07 Juni 2021 di Halaman MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 08.33 WITA.

¹⁹ Wawancara dengan Ibu Rahmaniah, S.Ag (Guru Aqidah Akhlak) Tanggal 12 Mei 2021 di Ruang Guru MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 08.52 WITA.

Untuk masalah penilaian kinerja guru, kepala madrasah menggunakan konsep supervisor dan asesor. Beliau sendiri yang langsung melakukan penilaian kinerja dibantu oleh guru senior sebagai asisten beliau karena banyaknya guru yang perlu dinilai. Kepala madrasah mengamati dan memantau kinerja yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, yaitu dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi madrasah.

Beliau sendiri melakukan supervisi, Kemudian ada perpanjangan tangan dari beliau yang disebut dengan *asesor* atau asisten pendukung yang memberikan penilaian yang merupakan guru senior di samping beliau, jadi masing-masing ada pengawasan dari guru senior, namun tidak berarti beliau tidak melakukan pengawasan jadi istilahnya mungkin supaya jangan *sidin* sendiri melakukan pengawasan karena banyak juga orangnya.²⁰

Pendapat ini juga dikuatkan lagi oleh perkataan guru lainnya yang berada di MAN 2 Hulu Sungai Tengah, beliau mengatakan bahwa:

Pengawasan dari sidin langsung istilahnya itu supervisi dan ada jua perwakilan guru lainnya membantu sidin menilai kinerja kami para guru.²¹

3. Kepala Madrasah melakukan evaluasi pada MAN 2 Hulu Sungai Tengah

Bagian terakhir yang menjadi tolak ukur kinerja manajerial kepala madrasah adalah mengenai evaluasi. Evaluasi ini biasanya bertujuan untuk mengumpul data dan membandingkannya dengan standar tujuan yang ingin dicapai, sehingga bisa dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Metode evaluasi yang dipakai oleh kepala madrasah pada MAN 2 Hulu Sungai Tengah yaitu melalui rapat koordinasi. Beliau mengumpulkan seluruh pihak madrasah yang terdiri dari seluruh Wakamad, perwakilan guru, bagian tata

²⁰ Wawancara dengan Ibu Rahmaniah, S.Ag (Guru Aqidah Akhlak) Tanggal 12 Mei 2021 di Ruang Guru MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 08.52 WITA.

²¹ Wawancara dengan Ibu Aspiyah, S.Pd (Guru Matematika) Tanggal 12 Mei 2021 di Ruang Guru MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.22 WITA

usaha, bendahara, kemudian dari komite untuk terlibat dalam evaluasi kinerja yang membahas tentang perencanaan yang dilakukan dan program kegiatan yang dilaksanakan tersebut sejauh mana tingkat keberhasilan dan bagian mana yang belum tercapai agar hal tersebut bisa dianalisis kembali apakah bisa dipertahankan atau akan ada perubahan dan revisi. Kesimpulan ini peneliti dapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat yaitu:

Evaluasi ini beliau tidak bergerak sendiri, beliau melibatkan keseluruhan unsur pihak-pihak yaitu seluruh Wakamad, perwakilan guru, bagian TU, bagian keuangan bendahara. Ada bidang komite yang membahas dari perencanaan yang sudah dilaksanakan tersebut sejauh mana keberhasilan dan sejauh mana tidak berhasil supaya itu bisa dianalisis kembali apakah bisa dipertahankan dengan mengubah sistemnya atau bagaimana sesuatu yang perlu direvisi maka harus direvisi.²²

Sistem yang dipakai kepala madrasah dalam mengambil sebuah keputusan dilakukan dengan cara konsultasi musyawarah baik dengan tim 9 yang terdiri dari para wakil kepala madrasah, kepala tata usaha, bendahara, dan komite ataupun dengan guru secara keseluruhan dan diputuskan secara kebersamaan. Beliau tidak pernah mengambil keputusan sendiri dan selalu meminta pendapat dari yang lainnya. Padahal sejatinya, sebagai pimpinan, beliau memiliki wewenang untuk membuat keputusan berdasarkan asumsi sendiri, namun beliau hindari dan memilih melibatkan banyak pihak agar terciptanya nuansa kekeluargaan di madrasah. Salah satu orang tua siswa kelas XI memberikan pandangan yang selaras mengenai sifat dan karakter kepala madrasah dalam memimpin dan mengambil keputusan. Beliau mengatakan:

Ya. Pernah bertemu dan berinteraksi dengan kepala madrasah. Beliau sosok yang tegas, disiplin dan bertanggung jawab. Namun dalam mengambil keputusan, bapak meminta pendapat dari yang lainnya. Ingin bermusyawarah.²³

²² Wawancara dengan Bapak Budi Hariyafi, S.Pd (Wakil Kepala Madrasah Bagian Humas) Tanggal 08 Mei 2021 di Ruang Kepala TU MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.12 WITA.

²³ Wawancara dengan Ibu Siti Azizah (Orang Tua Nova Nor Alizhafya) Tanggal 31 Mei 2021 Wawancara Daring Via WhatsApp Pukul 17.05 WITA.

Lebih lanjut lagi, ada beberapa poin pembahasan yang dirapatkan dalam evaluasi. Secara umum mengenai apa yang dihadapi oleh madrasah namun secara khusus berkaitan dengan bidang-bidang di dalamnya; seperti rencana kerja anggaran madrasah atau RKAM oleh bendahara, kebijakan pemerintah oleh kepala madrasah, program pendidikan oleh bagian kurikulum, alat-alat inventaris dan fasilitas oleh bagian sarana prasaana, penanganan murid oleh bagian kesiswaan, dari segi administrasi oleh kepala TU, untuk guru adalah metode mengajar, pembagian jadwal pelajaran dan jadwal ulangan.

Kepala madrasah menggunakan prinsip pembagian tugas untuk memudahkan evaluasi dan memiliki tanggung jawabnya masing-masing. Kesimpulan ini didapatkan berdasarkan penuturan dari kepala madrasah:

Secara umum yang dievaluasi adalah apa yang dihadapi di madrasah namun dalam RKAM itu ada hal-hal waktu kami menyusun ada yang tidak ter-cover oleh kami ini sebagai bahan kami tambahkan dalam program kerja yang kedua ada hal-hal yang mendesak kebijakan pemerintah yang seperti *Covid-19* ini tidak ada di dalam RKAM awalnya. Dari segi khusus misalnya dari Wakamad kurikulum berhubungan dengan program pendidikan siswanya yang menangani bagian kesiswaan jadi ini mengelola apa-apa kendala yang dihadapi oleh masing-masing, tugas kepala TU seperti itu juga, dari segi administrasi secara total apa yang dihadapi oleh kepala TU. Kami mencoba memegang prinsip kebersamaan dan pembagian tugas.²⁴

Hasil kesimpulan di atas juga ditambahkan oleh guru Aqidah dan Akhlak yang mengatakan bahwa:

Klo untuk guru (evaluasinya) adalah metode mengajar, pembagian jadwal pelajaran dan jadwal ulangan. Evaluasi berjalan lancar dan pak kepala madrasah sering memberikan teguran atau masukan *sagan* kami.²⁵

²⁴ Wawancara dengan Bapak Drs. Ahmad Muaz, MM (Kepala Madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah) Tanggal 12 Juni 2021 di Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 08.45 WITA.

²⁵ Wawancara dengan Ibu Rahmaniah, S.Ag (Guru Aqidah Akhlak) Tanggal 12 Mei 2021 di Ruang Guru MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 08.52 WITA.

Waktu pelaksanaan evaluasi terbagi menjadi dua tahap. Tahap pertama adalah evaluasi rutin bulanan yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Kemudian yang kedua adalah evaluasi periodik yang dilakukan setelah ujian semester. Proses kegiatan evaluasi berjalan dengan lancar karena pelaksanaannya sudah dibentuk panitia dalam evaluasi tersebut sehingga bisa terkoordinir dengan baik. Hal ini disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bagian kesiswaan. Beliau berkata:

Di sini setiap bulan ada rapat evaluasi, ada pembinaan setiap 1 bulan sekali jika ada kejadian biasanya itu disampaikan di dalam rapat bulanan. Kalau periodik biasanya saat ulangan semester ada evaluasi setiap ulangan semester.²⁶

Penyampaian evaluasi supervisi guru dalam hal mengajar juga dibahas. Dalam proses evaluasi terhadap berbagai cara pemecahan masalah yang mungkin dilakukan, setiap alternatif pemecahan masalah dipelajari kemungkinan keterlaksanaannya dengan cara mempertimbangkan faktor-faktor peluang yang dimiliki seperti fasilitas dan kendala yang mungkin dihadapi. Hal ini disampaikan oleh Wakamad kesiswaan dibenarkan oleh salah satu guru pengajar Fisika. Beliau menambahkan bahwa:

Guru-guru di sini selalu diikutsertakan dalam rapat bulanan. Biasanya evaluasi untuk kami tentang bagaimana aktivitas mengajar dan perkembangan siswa. Bapak kepala dibantu bagian kesiswaan menilai kemampuan mengajar dan mengendalikan kelas dari situ.²⁷

Kemudian pendapat ini diperkuat dari pengumpulan dokumentasi berupa catatan hasil rapat bulanan yang terdapat pada papan informasi di ruang guru. Selain evaluasi pelaksanaan RKAM, program kerja dan supervisi guru, ada juga evaluasi tentang kinerja kepala sekolah yang dinilai langsung oleh para siswa-siswi. Mereka diberikan angket kuesioner yang berisi pertanyaan terbuka dan tertutup dengan tidak perlu menyebut nama siswa secara online di google form

²⁶ Wawancara dengan Ibu Asni Nurbani (Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum) Tanggal 09 Mei 2021 di Ruang Guru MAN 2 Hulu Sungai Tengah Pukul 09.39 WITA.

²⁷ Wawancara dengan Ibu Ayu Ristiana Sari, S.Pd. (Guru Fisika) Tanggal 18 September 2021 Wawancara Daring Via WhatsApp Pukul 09.41 WITA.

yang berisi pelaksanaan kegiatan kepala madrasah. Hasilnya dapat diketahui bahwa sebagian besar dari para siswa-siswi merasa puas dengan kinerja yang dimiliki oleh kepala madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial kepala madrasah dalam hal evaluasi dapat dinilai baik karena pelaksanaannya yang aktif, berjalan lancar dan mengevaluasi banyak hal.

C. Analisis Data

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada penyajian data di atas tentang kinerja manajerial kepala madrasah di MAN 2 Hulu Sungai Tengah dalam hal perencanaan, pengawasan dan evaluasi, maka peneliti dapat melakukan analisis data sebagai berikut:

1. Kinerja Kepala Madrasah Dalam Perencanaan

Perencanaan yaitu proses penyusunan dan penentuan tujuan serta cara-cara yang harus dilakukan. Demikian halnya perencanaan dalam bidang pendidikan. Pada tahap perencanaan, madrasah merencanakan kegiatan-kegiatan dan cara-cara apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁸

Dari hasil temuan penelitian, berdasarkan wawancara dan dokumentasi dapat dianalisis bahwa kinerja kepala madrasah dalam melakukan perencanaan pada MAN 2 Hulu Sungai Tengah dapat dikatakan cukup baik, dikarenakan telah merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah dengan terstruktur, kepala madrasah juga telah menentukan langkah-langkah strategis serta mempunyai program jangka 1 tahun dan 4 tahun, kepala madrasah dapat menyusun Rencana Kerja Anggaran Madrasah (RKAM) dengan melibatkan seluruh personil madrasah.

Persis berdasarkan PMA No. 58 Tahun 2017 yaitu Kepala madrasah bertanggung jawab dalam a) menyusun rencana kerja jangka menengah untuk masa empat tahun, b) menyusun rencana kerja tahunan, c) mengembangkan kurikulum. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu menjalankan

²⁸ Adi Wibowo, Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, Vol. 3, No. 2, Oktober 2020, 112.

fungsi dan perannya mengatur dan mengendalikan jalannya organisasi dalam hal ini adalah organisasi sekolah/madrasah.²⁹

Selain menyusun rencana kerja anggaran madrasah atau RKAM, kepala madrasah juga rutin mengatur dan merencanakan tentang masalah keuangan secara sistematis berdasarkan prinsip akuntabel dan transparan, kepala madrasah dapat melakukan pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien. beliau dapat mengendalikan setiap pemasukan dan pengeluaran keuangan madrasah, sehingga tidak terjadi defisit atau kebocoran anggaran.

Hal ini sama seperti yang dikatakan Rosyada tentang tugas kepala madrasah sebagai manajer yaitu dapat mengelola serta mengembangkan aset dan mengelola keuangan lembangnya. kepala madrasah harus memiliki ide-ide besar untuk kemajuan madrasah, mampu mengorganisasi seluruh stafnya untuk melaksanakan program yang sudah direncanakan sebagai rencana kerja tahunan, mampu memberikan motivasi kepada seluruh staf akademik dan non akademik, serta selalu menghargai seluruh stafnya itu.³⁰

Kepala madrasah juga membagi tanggung jawab dana madrasah secara rinci. Beliau membentuk struktural bendahara dan pengelola keuangan menjadi beberapa bagian tergantung dengan dana yang ada. Sejauh ini ada tiga dana yang dimiliki dan dikelola oleh MAN 2 Hulu Sungai Tengah, yaitu Dana DIPA, Dana BOS dan Dana Komite. Masing-masing dana memiliki satu bendahara yang dibantu oleh pelaksana keuangan Kemudian dipantau oleh operator keuangan, ketua Komite dan satu orang tua siswa. Jadi total ada 5 pegawai yang bertugas untuk mengelola keuangan madrasah.

Cara beliau menyusun sebuah perencanaan agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai dan tepat sasaran yaitu dengan menjaring dulu permasalahan dan kendala-kendala yang dihadapi Kemudian menganalisa bagaimana cara

²⁹ Beni Ahmad Saebani, Lin Sumantri, *Kepemimpinan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 23.

³⁰ Hafizin, Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 04 No. 01 November 2019, 163.

mengatasinya lalu menyusun terhadap apa-apa yang akan dilakukan. Kepala madrasah memprioritaskan apa yang bisa beliau kerjakan terlebih dahulu dan meletakkan pekerjaan yang sulit di belakakang atau terakhir.

2. Kinerja Kepala Madrasah Dalam Pengawasan

Pengawasan dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independen, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif dan mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.³¹

Kepala madrasah melakukan beberapa program pengawasan, diantaranya adalah melakukan kontrol terhadap pencapaian visi & misi madrasah, memonitoring pelaksanaan kegiatan pendidikan madrasah, memberikan arahan, bimbingan, pembinaan kepada guru dan staf dalam hal mengajar dan mengelola madrasah, melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.

Pelaksanaan pengawasan belajar mengajar di MAN 2 Hulu Sungai Tengah dilakukan dengan konsisten, disiplin dan teratur. Kepala madrasah mengawasi sistem pembelajaran setiap harinya. Dimulai pada saat pagi hari sebelum murid dan para guru datang, beliau sudah tiba di madrasah untuk melakukan kontrol menyeluruh terhadap lingkungan dan ruang kelas sambil mengawasi para murid yang datang. Kepala madrasah juga melakukan monitoring kepada para guru dan pegawai. Beliau mengawasi aktifitas mereka secara langsung dan tidak langsung. Baik dengan cara memeriksa keadaan guru yang ada di setiap kelas atau memantau melalui rekaman CCTV yang hampir ada di setiap sudut madrasah.

³¹ Ma'ruf Romdhoni, Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Diniyah Hidayatul Mubtadiien Klego Ponorogo, *Tesis* Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam (IAIN Ponorogo: 2021), 27-28.

Dalam kinerjanya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah memiliki peran sebagai pemandu, penentu, dan pembimbing guru serta karyawan dalam melaksanakan aktifitasnya demi mencapai tujuan organisasi di lembaga pendidikan Islam. Hal ini sangat penting dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Karena tanpa bimbingan dari seorang kepala madrasah, para guru akan kebingungan untuk melaksanakan tugasnya.³²

Pembinaan kepada guru dan pegawai dalam hal mengajar dan mengelola madrasah juga tidak luput dari perhatian kepala madrasah. Beliau memberikan bimbingan, saran serta arahan kepada tenaga pendidik bagaimana metode mengajar yang efektif dan cara menangani siswa yang bermasalah ketika berada di dalam kelas.

Selain itu, beliau juga memberikan arahan secara keseluruhan kepada para guru dalam rapat forum yang berkaitan dengan pelatihan. Pelatihan diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kemampuan sesuai dengan keahlian di bidang masing-masing.

Supervisi dan penilaian kinerja guru merupakan faktor penting lainnya dalam hal pengawasan. Ada beberapa supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah terhadap guru, yaitu dengan cara melakukan kunjungan kelas, memantau proses belajar mengajar, mengobservasi guru mengajar dan memanggil guru ke kantor untuk memperbaiki segala kelemahan serta kekurangan diri. Supervisi akademik yang diterapkan oleh kepala madrasah diakui dan dirasakan langsung oleh para guru.

Kegiatan supervisi manajerial dan akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah MAN 2 Hulu Sungai Tengah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Pidarta bahwa supervisi adalah suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia madrasah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa, untuk memperbaiki situasi belajar, agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat. Bahwa sasaran (domain) supervisi pendidikan ialah: (1)

³² Atika Rakhmawati, Kinerja Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di MI Ma'arif NU 1 Sokaraja Tengah, *Skripsi* Prodi Manajemen Pendidikan Islam (Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto, 2014), 76.

mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah/madrasah, (2) meningkatkan proses belajar-mengajar di sekolah/madrasah, (3) mengembangkan seluruh staf di sekolah/madrasah.³³

Untuk masalah penilaian kinerja guru, kepala madrasah menggunakan konsep supervisor dan asesor. Beliau sendiri yang langsung melakukan penilaian kinerja dibantu oleh guru senior sebagai asisten beliau karena banyaknya guru yang perlu dinilai. Kepala madrasah mengamati dan memantau kinerja yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, yaitu dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan dan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi madrasah.

3. Kinerja Kepala Madrasah Dalam Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu komponen dari sistem yang harus dilakukan secara sistematis dan terencana sebagai alat untuk mengukur keberhasilan atau target yang akan dicapai dalam proses pendidikan Islam dan proses pembelajaran. Dengan demikian evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan incidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan berdasarkan atas tujuan yang jelas.³⁴

Evaluasi adalah salah satu rangkaian kegiatan yang meningkatkan kualitas, kinerja, atau produktivitas suatu organisasi dalam melaksanakan rencananya. Melalui evaluasi akan diperoleh informasi tentang apa yang telah dicapai dan apa yang belum dicapai, Kemudian evaluasi ini akan digunakan untuk memperbaiki rencana madrasah. Penilaian dilakukan oleh penanggung jawab madrasah untuk memahami pemahaman dan penguasaan mata pelajaran yang diajarkan oleh setiap guru di bidang penelitian.

Metode evaluasi yang dipakai oleh kepala madrasah pada MAN 2 Hulu Sungai Tengah yaitu melalui rapat koordinasi. Beliau mengumpulkan seluruh pihak madrasah yang terdiri dari seluruh Wakamad, perwakilan guru, bagian tata

³³ Dede Mudzakir, Implementasi Supervisi Manajerial dan Akademik Pengawas Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Ibtidayah, *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol.10 No.2 Tahun 2016, 35.

³⁴ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2010), 220-221.

usaha, bendahara, kemudian dari komite untuk terlibat dalam evaluasi kinerja yang membahas tentang perencanaan yang dilakukan dan program kegiatan yang dilaksanakan.

Sistem yang dipakai kepala madrasah dalam mengambil sebuah keputusan dilakukan dengan cara konsultasi musyawarah baik dengan tim 9 yang terdiri dari para wakil kepala madrasah, kepala tata usaha, bendahara, dan komite ataupun dengan guru secara keseluruhan dan diputuskan secara kebersamaan. Beliau tidak pernah mengambil keputusan sendiri dan selalu meminta pendapat dari yang lainnya.

Ini merupakan bagian kepala madrasah sebagai manajer yakni mampu melakukan evaluasi terhadap kinerja para personel madrasah. Untuk menunjang keberhasilan evaluasi ini, kepala madrasah dituntut untuk mengetahui secara pasti akan kinerja para personel, karena dalam evaluasi ini sesungguhnya adalah langkah antisipatif mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan.³⁵

Lebih lanjut lagi, ada banyak poin pembahasan yang dirapatkan dalam evaluasi. Secara umum mengenai apa yang dihadapi oleh madrasah namun secara khusus berkaitan dengan bidang-bidang di dalamnya; seperti rencana kerja anggaran madrasah atau RKAM oleh bendahara, kebijakan pemerintah oleh kepala madrasah, program pendidikan oleh bagian kurikulum, alat-alat inventaris dan fasilitas oleh bagian sarana prasarana, penanganan murid oleh bagian kesiswaan, dari segi administrasi oleh kepala TU, untuk guru adalah metode mengajar, pembagian jadwal pelajaran dan jadwal ulangan.

³⁵ Siti Farida, Fitrotin Jamilah, Kepemimpinan Kepala Madrasah (Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Perspektif Manajemen Pendidikan), *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ekonomi*, Vol 4 No 7 2019, 14.

