

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
JABATAN FUNGSIONAL GURU**  
(Studi Kasus di MTs. Muhammadiyah Rancaekek dan MTs. Al Muwafiq Cicalengka)

Rochmani, H. Engkus Kuswarno, Nanang Hanafiah, U. Supyan Sauri

[rochmani2013@gmail.com](mailto:rochmani2013@gmail.com)

**ABSTRACT**

This research is motivated by the phenomenon of the lack of knowledge or the ability of teachers in making scientific papers, which causes obstruction of the promotion of functional positions of teachers from class IV / a to group IV / b. The approach used in this research is a qualitative approach with descriptive analysis method. The data collection technique is done through observation, interview and documentation study. The results showed that: 1) Forecasting used is a type of "Demand Forecasting", Forecasting is based on long, medium and short term time horizons. However, it does not meet the criteria of good forecasting, that is, it does not meet the standard of accuracy, cost and convenience forecasting. 2) Planning has been implemented properly through the 5W1H answer technique, but the results are not optimal. 3) Organizing has been carried out by compiling the Madrasah organizational structure, but there is no specific organizational structure to facilitate the implementation and coordination of the teacher functional position promotion program. 4) Controlling or control in Madrasah has been carried out through supervision activities, but it is not optimal, because the supervision is not in accordance with standard operating procedures and only to meet administrative reporting needs. 5) Commanding or briefing is carried out by involving civil servant teachers in education and training activities, as well as fostering and motivating PNS teachers to increase the number of credit scores, but the results of the coaching are not optimal. 6) Coordinating or coordination in Madrasahs has been carried out vertically, both internal and external, but the implementation has not been optimal.

**Keywords :** *Managerial Competence Principle, Teacher Functional Position*

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena kurangnya pengetahuan atau kemampuan guru dalam membuat Karya Tulis Ilmiah sehingga menyebabkan terhambatnya kenaikan jabatan fungsional guru dari golongan IV/a ke golongan IV/b. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) *Forecasting* yang digunakan adalah jenis *demand forecasting* atau "Peramalan Permintaan", *Forecasting* didasari pada horizon waktu jangka panjang, menengah dan pendek. Namun belum memenuhi kriteria peramalan yang baik, yaitu belum memenuhi standar ketepatan peramalan akurasi, biaya dan kemudahan. 2) *Planning* (Perencanaan) telah dilaksanakan dengan baik

melalui teknik menjawab 5W1H namun hasilnya belum optimal. 3) *Organizing* (pengorganisasian) telah dilaksanakan dengan menyusun struktur organisasi Madrasah, namun belum terdapat struktur organisasi khusus untuk memudahkan penyelenggaraan dan koordinasi program peningkatan jabatan fungsional guru. 4) *Controlling* atau pengendalian di Madrasah telah dilaksanakan melalui kegiatan supervisi namun tidak optimal, karena supervisi yang dilakukan tidak sesuai dengan standar prosedur operasional dan hanya untuk memenuhi kebutuhan administrasi pelaporan. 5) *Commanding* atau pengarahan dilaksanakan dengan mengikutsertakan guru PNS dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan, serta membina dan memotivasi guru PNS untuk meningkatkan jumlah angka kredit, namun hasil dari pembinaan tersebut belum optimal. 6) *Coordinating* atau koordinasi di Madrasah telah dilaksanakan secara vertical baik koordinasi yang bersifat internal maupun eksternal, namun pelaksanaannya belum optimal.

**Kata Kunci :** *Kompetensi manajerial Kepala Sekolah, Jabatan Fungsional Guru*

## **PENDAHULUAN**

Diberlakukannya Permen PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya dianggap telah menjadi batu sandungan bagi guru. Padahal, peraturan ini merupakan tuntutan untuk perbaikan kinerja dan profesionalitas guru di Indonesia demi meningkatkan kualitas pendidikan. Tuntutan yang paling memberatkan adalah pemenuhan unsur pengembangan profesi melalui kegiatan publikasi ilmiah dan karya inovatif. Berdasarkan Permen tersebut, Guru yang akan naik pangkat harus mengumpulkan angka kredit dari publikasi ilmiah atau karya inovatif dimana untuk naik pangkat dari golongan III/b ke III/c harus

mengumpulkan angka kredit 4 poin, dari golongan III/c ke golongan III/d harus mencapai angka kredit 6 poin, dari golongan III/d ke golongan IV/a sebanyak 8 poin dan guru yang naik pangkat dari golongan IV/a ke golongan IV/b harus mengumpulkan angka kredit 10 poin.

Berdasarkan ketentuan tersebut, guru kini semakin menghadapi permasalahan yang cukup berat dalam hal mendapatkan kenaikan pangkat dan jabatan. Selain dalam proses pembelajaran yang wajib mencanangkan bentuk-bentuk pembelajaran inovatif dalam bentuk Penilaian Kinerja Guru (PKG), guru juga wajib mengikuti tugas-tugas tambahan sebagai unsur penunjang. Jika guru tidak bisa naik pangkat dan tidak bisa mengumpulkan angka kredit

pada jenjang pangkatnya selama waktu yang ditentukan, maka ada konsekuensi tersendiri berupa pencabutan tunjangan profesionalnya sesuai peraturan perundang-undangan.

Salah satu dampak yang muncul sebagai akibat dari diberlakukannya Permen PAN dan RB No.16 Tahun 2009 adalah guru menggunakan jasa orang lain untuk menulis karya tulis ilmiah. Padahal karya tulis ilmiah bersifat melekat sebagai pertanggungjawaban tertulis dari kegiatan ilmiah yang dilakukan oleh guru berkaitan dengan tugas mengajar di ruang kelas. Selain menggunakan jasa penulis, para guru juga nekat membuat hal-hal yang tidak terpuji lainnya yaitu dengan melakukan plagiasi dari karya tulis orang lain.

Keterbatasan kemampuan guru dalam menulis dan melakukan penelitian disinyalir menjadi masalah utama yang dihadapi. Di samping keterbatasan kemampuan juga disebabkan oleh keterbatasan waktu. Para guru yang tersertifikasi bahkan wajib mengajar selama 24 jam perminggu. Di sisi lain, untuk membuat karya tulis hasil penelitian, semisal penelitian tindakan kelas (PTK) butuh waktu yang cukup.

Proses PTK mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan hasil membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Selain masalah keterbatasan waktu, para guru memiliki kendala dalam pelaksanaan PTK, membuat laporan PTK dan menuangkan hasil PTK tersebut dalam bentuk naskah publikasi yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah maupun karya ilmiah populer yang dimuat pada surat kabar.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kenaikan pangkat guru/jabatan fungsional guru merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru, sehingga dalam hal ini tentu tidak bisa terlepas dari efektivitas tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam konteks paradigma desentralisasi dan otonomi pendidikan, sekolah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sekolahnya sendiri. Oleh sebab itu, kedudukan kepala sekolah/Madrasah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi sekolah yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepala sekolah/Madrasah sebagai pemimpin puncak (top leader) di sekolah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola sekolah termasuk

melakukan pengelolaan dan pengembangan profesionalisme guru.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan pada MTs Muhammadiyah Rancaekek Bandung dengan akreditasi A dan MTs Al-Muwafiq Cicalengka Bandung dengan akreditasi B, menunjukkan adanya Permasalahan kenaikan pangkat guru atau jabatan fungsional yang disebabkan oleh beberapa hal diantaranya 1) Guru tidak mengurus kenaikan pangkat, dan 2) Guru terkendala dalam penulisan Karta Tulis Ilmiah.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini diantaranya: **Pertama**, Jurnal yang berjudul *Peningkatan Mutu Pendidik Melalui Penilaian Kinerja Guru (PKG) Bagi Guru Kelas/Mata Pelajaran*. November 2013, Oleh Wendhie Prayitno, S.Kom.,MT. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kemampuan seorang guru sebagai profesi pendidik perlu ditingkatkan dan dikembangkan secara terus menerus dan proporsional menurut jabatan fungsional guru. Selain itu, agar fungsi dan tugas yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka diperlukan evaluasi atau penilaian terhadap

kinerja guru yang menjamin dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas dan terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas pula di semua jenjang pendidikan.

**Kedua**, Jurnal yang berjudul *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di MTsN Lamklut Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 4, No. 1, Februari 2016, oleh Ismuha, Khairudin dan Djailani AR. Penelitian ini mendapat temuan bahwa guru kurang serius dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) bahkan masih ada guru yang belum siap menyusun RPP ketika pertengahan semester serta jarang guru menjalin hubungan dengan kepala sekolah. Dalam kondisi seperti itu dapat disimpulkan bahwa rendahnya pemahaman guru terhadap penyusunan RPP, menyiratkan bahwa kemampuan guru dalam membuat sebuah Karya Tulis Ilmiah juga rendah.

**Ketiga**, Jurnal yang berjudul *Sistem Informasi Peningkatan Angka Kredit (PAK) untuk kenaikan pangkat pada Jabatan Fungsional Guru*, Vol.11, No.1 Tahun 2012, diteliti oleh Amiq Fahmi, Ridha Rahmawati, dan Pujiono. Penetapan Angka Kredit

(PAK) adalah hasil penilaian yang diberikan berdasarkan angka kredit untuk pengangkatan dan kenaikan pangkat dalam jabatan guru dalam penilaiannya, unsur yang digunakan meliputi unsur utama dan unsur penunjang. Unsur utama meliputi Pendidikan, Prose Belajar Mengajar (PBM), Bimbingan dan konseling, Pengembangan Profesi. Unsur penunjang meliputi Pengabdian Masyarakat, dan Pendukung Pendidikan.

*Keempat*, Jurnal yang berjudul *Artikel Ilmiah sebagai Komponen Pendukung Kenaikan Pangkat dan Sertifikasi Bagi Guru*, diteliti oleh Ana Rusmiati.(2018). Penelitian ini menyimpulkan bahwa beberapa guru masih terhambat dalam kenaikan pangkat yang disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang penulisan artikel dan karya tulis ilmiah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah para guru diberikan pelatihan, para guru dapat menyerap materi pelatihan pembuatan artikel karya ilmiah dengan cukup baik

*Kelima*, Jurnal dengan judul *Pelatihan Penulisan Artikel Ilmiah Guru Bahasa Inggris SMA di Kota Semarang* (Sebagai Pencapaian KEPMENPAN Nomor 16 Tahun 2009

tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya), diteliti oleh Ratna K, Dias Andris S, Entika Fani Prastikawati, Ajeng Setyorini pada tahun 2012. Kesimpulan dari penelitian ini adalah “Kegiatan Pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan dalam bentuk pelatihan penulisan artikel ilmiah. Kegiatan ini bertujuan untuk membantu para guru untuk mampu menghasilkan sebuah artikel yang layak untuk dipublikasikan dalam sebuah jurnal ilmiah yang terakreditasi. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan dalam jangka waktu yang relatif panjang yaitu mencapai 11 pertemuan.

Berdasarkan paparan di atas, penulis terdorong untuk mengkaji dan meneliti tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan jabatan fungsional guru menjadi sebuah penelitian. Penelitian ini akan dilakukan di MTs Muhammadiyah Rancaekek dan MTs Al Muwafiq Cicalengka Bandung dengan judul “**Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Jabatan Fungsional Guru**”.

## **METODE**

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.

Dengan kualitatif, penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari sumber data dan perilaku yang dapat diamati. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis yaitu metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang sebagai objek penelitian dan perilaku yang dapat diamati sehingga merupakan rinci dari suatu fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2006: 137). Metode kualitatif deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah ataupun rekayasa manusia (Syaodih, 2012: 72).

Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh melalui beberapa langkah diantaranya wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Sugiyono (2013: 224) mengemukakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan

data yang memenuhi standar data yang ditetapkan

### **Hasil Penelitian**

Kompetensi manajerial Kepala Madrasah merupakan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini sebagaimana Kunandar (2007:1), menyatakan bahwa Kepala Sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/pelaksanaan/pengendalian; dan (4) Pengawasan

Langkah-langkah dalam kompetensi manajerial Kepala Madrasah meliputi 1) permalan permintaan di masa depan 2) perencanaan 3) pengorganisasian, 4) pengendalian, 5) pengarahan. Hal ini sejalan dengan Urwick yang menyatakan bahwa fungsi manajemen Lyndall F. Urwick yang dikutip dari Ya'qub (1984:45)

- 1) *Forecasting* (ramalan), yakni yakni mengadakan prediksi,

memperkirakan berbagai kemungkinan yang akan terjadi di masa depan

- 2) *Planning* (perencanaan), yakni perumusan dan penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.
- 3) *Organizing* (pengorganisasian), yakni kegiatan bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran yang ingin dicapai
- 4) *Controlling* (pengendalian), yakni mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.
- 5) *Commanding* (pengarahan), yakni usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.
- 6) *Coordinating* (pengkoordinasian), yakni melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan dan

kekosongan kegiatan, dengan cara menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah.

Langkah ini untuk meningkatkan jabatan fungsional guru, yang dimaksud jabatan fungsional guru merupakan jabatan fungsional khusus bagi pendidik berstatus PNS yang diatur dalam Permenpan-RB Nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Hal ini sebagaimana Fayol (1949), Seorang pegawai akan efisien pekerjaannya apabila bekerja spesialis. Artinya pegawai bekerja berdasarkan jabatan khusus yang melekat padanya yakni jabatan fungsional khusus.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan kompetensi manajerial dalam meningkatkan jabatan fungsional guru adalah kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi keseluruhan proses kenaikan pangkat golongan guru

### **1. *Forecasting* (ramalan) kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan jabatan fungsional guru di MTs Muhammadiyah Rancaekek**

## **dan MTs Al Muwafiq Cicalengka Bandung**

Berdasarkan temuan penelitian, dapat diketahui bahwa Kepala Sekolah MTs. Muhammadiyah Rancaekek dan MTs. Al-Muwafiq pada dasarnya telah memiliki kompetensi manajerial Kepala Madrasah dan memahami pentingnya meningkatkan profesionalisme guru untuk meningkatkan jabatan fungsional guru. Oleh karena itu Kepala Sekolah telah memprediksi/meramalkan bahwa kedepannya guru akan mengalami permasalahan yang sulit untuk naik jabatan fungsional guru karena kemampuan guru dalam membuat karya ilmiah dan publikasi masih sangat terbatas.

### **2. *Planning* (perencanaan) kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan jabatan fungsional guru di MTs Muhammadiyah Rancaekek dan MTs Al Muwafiq Cicalengka Bandung**

Beberapa program telah direncanakan untuk mengatasi

masalah terhambatnya jabatan fungsional guru, hanya saja pelaksanaan program tersebut tidak berjalan sesuai rencana. Ketidaksiuaian tersebut disebabkan oleh kurangnya antusias dan motivasi guru yang bersangkutan karena beberapa alasan, diantaranya 1) menganggap karya ilmiah adalah hal yang sulit 2)kurangnya keterampilan guru dalam bidang IT, 3)guru tidak berniat untuk mengurus kenaikan pangkat 4) terbatasnya kuota diklat di kemenag

### **3. *Organizing* (pengorganisasian) kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan jabatan fungsional guru di MTs Muhammadiyah Rancaekek dan MTs Al Muwafiq Cicalengka Bandung**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi dapat diketahui bahwa terdapat beberapa kegiatan pengorganisasian diantaranya adanya struktur kepengurusan yang disusun dalam struktur organisasi sekolah yang menunjukkan adanya pendelegasian tugas Kepala Sekolah, pembagian tugas dan wewenang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan,



serta adanya jalur koordinasi yang jelas untuk memudahkan koordinasi antara Kepala Madrasah dengan wakil kepala sekolah, guru serta TU.

**4. Controlling (pengendalian) kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan jabatan fungsional guru di MTs Muhammadiyah Rancaekek dan MTs Al Muwafiq Cicalengka Bandung**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi dapat diketahui bahwa Kepala Madrasah telah melaksanakan supervisi sebagai bentuk pengendalian kinerja guru, hanya saja kegiatan supervisi belum sesuai SOP (*Standard Operational Procedur*) hanya sebatas untuk memenuhi pelaporan administratif. Kegiatan supervisi tidak berdasarkan perencanaan peningkatan kinerja guru, sehingga hasil supervisi tidak di evaluasi dan tidak ditindaklanjuti secara berkesinambungan, yang pada akhirnya tidak berdampak pada perbaikan kinerja guru.

**5. Commanding (pengarahan) kompetensi manajerial Kepala**

**Sekolah dalam meningkatkan jabatan fungsional guru di MTs Muhammadiyah Rancaekek dan MTs Al Muwafiq Cicalengka Bandung**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi dapat diketahui bahwa Kepala Madrasah telah menjalankan fungsi pengarahan kepada para guru melalui berbagai kegiatan akan pentingnya meningkatkan angka kredit untuk meningkatkan jabatan fungsional guru. Guru diarahkan untuk mengikuti berbagai program peningkatan profesi kegiatan melalui MGPM, seminar/webinar, diklat dan aktif dalam membuat media/sumber belajar kreatif dan inovatif. Hanya saja pengarahan tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan jabatan fungsional guru dikarenakan minimnya guru yang mengikuti kegiatan pengembangan profesi guru yang disebabkan oleh: 1) guru kurang berinisiatif dalam mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan profesi guru. 2) minimnya anggaran sekolah untuk menyelenggarakan kegiatan sekolah seperti *In House Training*, diseminasi hasil evaluasi dan

refleksi diri guru, 3) minimnya anggaran untuk mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan diklat, 4) minimnya keterampilan guru dalam bidang IT sehingga terkendala dalam membuat karya tulis dan publikasi karya ilmiah, 5) sebagian besar guru memutuskan untuk tidak melanjutkan jenjang jabatan fungsionalnya.

**6. *Coordinating* (pengkoordinasian) kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan jabatan fungsional guru di MTs Muhammadiyah Rancaekek dan MTs Al Muwafiq Cicalengka Bandung**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi dapat diketahui bahwa Kepala Madrasah telah melaksanakan fungsi pengkoordinasian (*Coordinating*) dalam upaya meningkatkan jabatan fungsional guru, namun hasilnya belum optimal. Hal ini dibuktikan dengan terhambatnya kenaikan jabatan fungsional guru golongan IV di MTs. Muhammadiyah Rancaekek, dari enam orang guru PNS yang diperbantukan, hanya 2 orang guru yang sudah golongan IV/a dan terjebak tidak naik golongan

sampai 8 tahun dan 11 tahun. Sementara itu 4 orang guru lainnya masih golongan III/c dan III/d selama 1 th, 4 thn, 7 tahun dan 8 tahun.

**E. Kesimpulan**

- a. Kepala Madrasah telah melaksanakan (*forecasting*). Namun kegiatan (*forecasting*) yang dilakukan tidak memenuhi kriteria peramalan yang baik karena belum memenuhi standar ketepatan peramalan dari segi akurasi, biaya dan kemudahan, diantaranya: 1) Akurasi peramalan terhadap peningkatan jabatan fungsional guru masih bias, karena syarat dan ketentuan kenaikan pangkat jabatan fungsional guru akan terus berubah seiring dengan adanya regulasi kebijakan dari pemerintah. 2) anggaran biaya untuk menyelenggarakan pembinaan peningkatan angka kredit di sekolah maupun di luar sekolah tidak sesuai dengan kebutuhan, 3) peramalan kemudahan kenaikan jabatan fungsional sangat bias karena syarat dan ketentuan untuk meningkatkan angka kredit semakin sulit untuk dicapai, sehingga banyak guru PNS yang terjebak tidak bisa naik golongan

dari III/a ke IV/b ataupun dari IV/a ke IV/b dalam jangka waktu yang lama hingga belasan tahun.

- b. Kepala Madrasah telah melaksanakan fungsi pengorganisasian (*organizing*) dengan baik, namun belum optimal dalam mengatur semua sumberdaya organisasi sehingga tujuan untuk meningkatkan jabatan fungsional guru tidak tercapai. Hal ini ditandai dengan masih rendahnya keikutsertaan guru-guru dalam forum ilmiah seperti seminar, pendidikan dan latihan maupun lokakarya, (3) revitalisasi KKG (kelompok kerja guru), dan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran).
- c. Kegiatan Pengendalian (*controlling*) di Madrasah Tsanawiyah telah dilaksanakan melalui kegiatan supervisi Kepala Madrasah namun pelaksanaannya belum optimal karena supervisi tidak dilaksanakan sesuai Standar prosedur operasional (SOP), melainkan hanya sebatas pemenuhan administrasi laporan. Kegiatan supervisi baru sebatas perencanaan dan pelaksanaan supervisi, belum sampai pada tahap menindaklanjuti hasil supervisi dan

evaluasi supervisi sehingga tidak berdampak pada perbaikan kinerja guru untuk meningkatkan jabatan fungsional guru.

- d. Kepala madrasah pada dasarnya telah melaksanakan kegiatan Commanding (pengarahan) untuk meningkatkan jabatan fungsional guru di madrasah, namun hasilnya belum optimal karena kurang cepatnya tindakan umpan balik pimpinan terhadap kegiatan pengarahan tersebut, sehingga umpan balik tidak dapat segera digunakan untuk perbaikan.
- e. Kepala Madrasah telah melaksanakan fungsi pengkoordinasian (*Coordinating*) dalam upaya meningkatkan jabatan fungsional guru, namun hasilnya belum optimal karena kurangnya koordinasi untuk meningkatkan jabatan fungsional guru yang dilakukan oleh Kepala Madrasah, baik terhadap organisasi profesi maupun terhadap kedinasan yang berdampak pada rendahnya keikutsertaan guru dalam diklat pengembangan profesi guru.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Kunandar. (2007). Guru Profesional; Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan

sukses dalam Sertifikasi Guru.  
Jakarta: Grafindo Persada.

Sugiyono, (2013), *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta,

Sugiyono,(2006), *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

Sukmadinata, Nana Syaodih (2012).  
*Metode Penelitian Pendidikan*,  
(Bandung: Remaja Rosdakarya)

Ya'qub, Hamzah, (1984). *Manajemen Kepemimpinan*. CV:Diponegoro Bandung.h.46

Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru. 1(2).

### **Jurnal:**

Amiq Fahmi, Ridha Rahmawati, dan Pujiono, (2012). *Sistem Informasi Peningkatan Angka Kredit (PAK) untuk kenaikan pangkat pada Jabatan Fungsional Guru*. (11)1.

Ana Rusmiati, (2018). *Artikel Ilmiah sebagai Komponen Pendukung Kenaikan Pangkat dan Sertifikasi Bagi Guru*.1(1)

Ismuha, Khairudin dan Djailani AR, (2016). *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di MTsN Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(1).

Ratna K, Dias Andrias S, Entika Fani Prastikawati, Ajeng Setyorini, (2012). *Pelatihan Penulisan Artikel Ilmiah Guru Bahasa Inggris SMA di Kota Semarang* (Sebagai Pencapaian KEPMENPAN Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya).1(1).

Wendhie Prayitno, S.Kom.,MT, (2013). *Peningkatan Mutu Pendidik Melalui Penilaian Kinerja Guru (PKG) Bagi Guru Kelas/Mata Pelajaran*. Hubungan Kompetensi