



## Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribhatul Khail Tenggara

Sarrul Bariah

Universitas Kutai Kartanegara

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

### Article Info

#### Article history:

Diterima :

11 Februari 2022

Disetujui :

14 Februari 2022

Dipublikasikan :

20 Februari 2022

#### Kata Kunci:

Keterampilan manajerial;  
Kualitas madrasah; Peran  
kepala sekolah

#### Keyword:

*Managerial skills; Madrasah  
quality; Principal's role*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan keterampilan konseptual, keterampilan hubungan insani, dan keterampilan teknis yang dimiliki oleh kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribhatul Khail Tenggara. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk keterampilan konseptual kepala madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribhatul Khail selalu mengedepankan visi dan misi institusi. Keterampilan hubungan insani di lingkungan madrasah aliyah terjalin dengan adanya kerja sama yang dilakukan dengan mendasarkan pada faktor kekeluargaan dan peran partisipatif sangat dominan dalam menyikapi dan dalam menyelesaikan suatu permasalahan belajar mengajar. Adapun salah satu kelemahan madrasah adalah tidak ada MGMP atau KKG. Keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas madrasah aliyah pondok pesantren Ribhatul Khail selalu memperhatikan asesmen pendidikan yang mengarah pada perkembangan pribadi psikologis santri sehingga nantinya memiliki fondamen yang kuat dalam mengaktualisasikan diri di dalam masyarakat. Dapat disimpulkan bahwa keterampilan konseptual, keterampilan hubungan insani, dan keterampilan teknis yang dimiliki oleh kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribhatul Khail Tenggara dapat dikatakan sudah baik.

### ABSTRACT

*This research aims to explain the conceptual skills, human relations skills and technical skills possessed by Madrasah heads in managing the Ribatul Khail Tenggara Islamic Boarding School Aliyah Madrasah. The research method used is a qualitative method. The results of the research show that the conceptual skills of the head of the Aliyah Madrasah Ribatul Khail Islamic Boarding School always prioritize the vision and mission of the institution. Human relations skills in the madrasah aliyah environment are established by cooperation based on family factors and a very dominant participative role in responding to and resolving teaching and learning problems. One of the weaknesses of madrasas is that there is no MGMP or KKG. The managerial skills of the madrasa head in improving the quality of the Islamic boarding school's quality at the Ribatul Khail Islamic boarding school always pay attention to educational assessments that lead to the students' psychological personal development so that they will have a strong foundation for self-actualization in society. It can be concluded that the conceptual skills, human relations skills and technical skills possessed by the Madrasah head in managing the Ribatul Khail Tenggara Islamic Boarding School Madrasah Aliyah can be said to be good.*



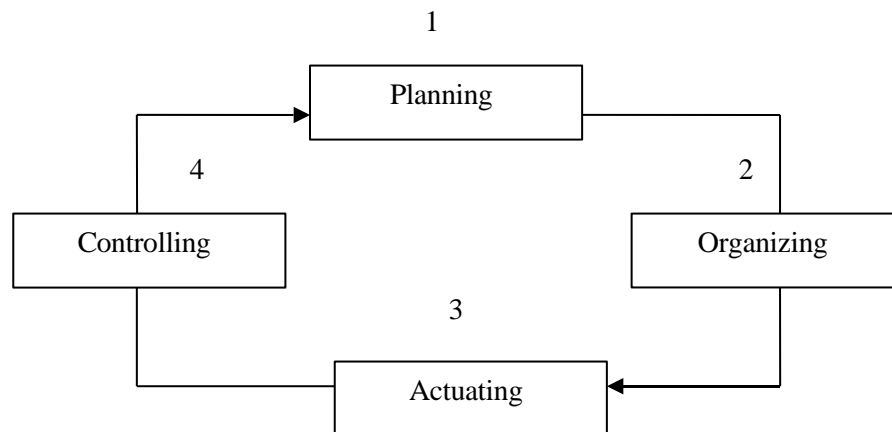
©2022 Authors. Published by Arka Institute. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Pendidikan Madrasah di Indonesia memiliki keunikan dan karakteristik yang jauh berbeda dibandingkan dengan sekolah umum. Hal ini terlihat dari isi kurikulum madrasah terdiri dari 30 % pendidikan agama dan 70% pendidikan umum, dimana 70% pendidikan umum tersebut sama dengan 100% isi kurikulum pendidikan sekolah umum dan jumlah beban belajar madrasah lebih panjang dibandingkan sekolah umum (Mukaffa, 2017).

Masih ada anggapan yang keliru dalam memahami madrasah dibandingkan dengan sekolah umum, madrasah sering dianggap bersifat tradisional, lebih menekankan hafal baca tulis Al-qur'an, bagi siswanya manajemen yang dikelolanya tidak profesional (Agustian, 2019; M. Harahap, 2014; Nurbayah, 2019). Anggapan seperti di atas tidak mendasar sejalan dengan penyelenggaraan sekolah umum, memang beberapa madrasah mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan. Dari beberapa kasus, perkembangan ini dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan kepala madrasah dari kharismatik ke rasionalistik, dari otoriter paternalistik ke diplomatik (Arialdi, 2019; Barrulwalidinnim, 2017; Ernawati, 2020; Isnainy, 2021). Dalam hal pengelolaan suatu lembaga pendidikan sangatlah terkait dengan bagaimana keterampilan manajerial seorang kepala sekolah atau direktur sekolah dalam memenuhi kebutuhan kelembagaan sekolah, baik secara internal maupun eksternal.

Menurut Terry (Thoha, 2016), manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri dari: *planning, organizing, actualing* dan *controlling*, yang dilaksanakan untuk menentukan dan mencapai segala suatu tujuan dengan menggunakan orang dan sumber-sumber. Manullang dan Hutabarat (Manullang & Hutabarat, 2016) memberikan definisi "Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu". Sedang Robbin (Ruhaya, 2021) mengemukakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari empat macam, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Menurut Buford dan Bedeian (Wulogening & Timan, 2020), menyatakan bahwa fungsi manajemen meliputi: *planning, organizing, staffing and human resources manajemen, leading and influencing and controlling*.

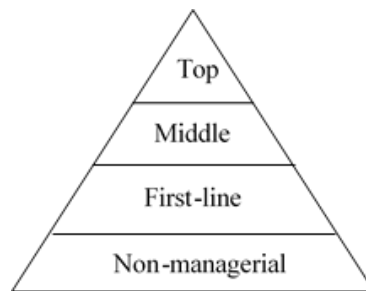


**Gambar 1. Proses Manajemen**

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dalam bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada puncak) (Sembiring, 2017). Manajemen lini pertama (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam produksi. Mereka sering disebut sebagai supervisor, manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau bahkan mandor (*foremen*).

Satu tingkat di atasnya adalah *middle management* atau manajemen tingkat menengah. Manajer menengah mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah diantaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik atau manajer divisi.

Di bagian puncak pimpinan organisasi terdapat manajemen puncak yang sering disebut dengan executive officer atau top management. Yang bertugas untuk merencanakan kegiatan strategis dalam mengarahkan jalannya organisasi. Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Karena harus di sadari bahwa pada ruang lingkup kerja akan bisa berubah-ubah setiap saat di dalam pekerjaannya.



**Gambar 2. Struktur Organisasi Manajer**

Keterampilan manajerial adalah sebuah kombinasi antara ilmu dan seni yang harus dimiliki oleh setiap manajer atau kepala sekolah dalam pengelolaan sebuah organisasi atau lembaga pendidikan formal dan informal untuk dapat mencapai sebuah tujuan yang diinginkan dari lembaga pendidikan tersebut. Keterampilan manajerial di setiap organisasi atau lembaga dalam pelaksanaannya tidak semua sama ini tergantung dari pada tipe lembaga, tingkatan manajerial dan fungsi yang sedang dilaksanakan (Sakti, 2016).

Setiap keterampilan harus dimiliki oleh setiap manajer. Tingkat manajemen yang berbeda akan berbeda pula proporsi dari masing-masing kebutuhan atas keterampilan manajerial. Robert L. Katz (Permana & Mahameruaji, 2018) setiap manajer setidaknya harus memiliki tiga keterampilan dasar: Setidaknya ada tiga jenis keahlian utama yang harus dimiliki seorang manajer di perusahaan untuk sukses dalam peran kepemimpinan, yaitu keahlian konseptual, keahlian interpersonal, dan keahlian teknis.

Dalam hal manajerial, seorang administrator perlu memiliki tiga keterampilan manajer yaitu; keterampilan konsep, keterampilan hubungan insani (manusiawi) dan keterampilan teknis (Utomo et al., 2018). Keterampilan konsep adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan hubungan insani adalah hubungan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin, sedangkan keterampilan teknis adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Iskandar (2017), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendukung keterampilan manajerial kepala sekolah adalah seluruh pemangku kepentingan yang ada di sekolah meliputi; guru, peserta didik, pengurus, dan masyarakat. Penelitian lain menyatakan bahwa perlu ada peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam upaya peningkatan efektivitas sekolah serta meningkatkan keteladanan dalam menciptakan budaya sekolah yang baik. Untuk guru hendaknya menjadi teladan dalam menciptakan budaya sekolah untuk mewujudkan efektivitas sekolah serta meningkatkan budaya sekolah yang baik untuk menjaga keutuhan hubungan antar warga sekolah (Amri et al., 2020). Pada penelitian Usman dan Yusrizal (2016), ditemukan bahwa kepala madrasah sudah mampu dalam menyusun program peningkatan kinerja guru pada MAN 1 Takengon, Kepala madrasah sudah mampu dalam mengembangkan organisasi madrasah pada MAN 1 Takengon yang mendukung peningkatan kinerja guru, Kepala madrasah sudah mampu dalam melaksanakan kepemimpinan madrasah guna mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru pada MAN 1 Takengon.

Pada penelitian Miyono dan Tauhid (2019), ditemukan bahwa fluktuasi naik turunnya kinerja guru sangat dipengaruhi oleh dinamika manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Penelitian lain menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja (Khayati et al., 2020). Penelitian Soedarmo dan Herman (2018), menyatakan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah ditinjau dari aspek kemampuan konseptual sudah dilakukan dengan baik, tetapi masih ada aspek yang seharusnya masih harus ditingkatkan lagi guna mengkoordinasikan visi, misi, dan tujuan sekolah. Kemampuan manajerial kepala sekolah jika ditinjau melalui aspek kemampuan mengelola sumber daya manusia sudah dilakukan dengan sangat baik, tetapi masih adanya suatu aspek yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan serta menjaga budaya yang

baik. Kemampuan manajerial kepala sekolah jika ditinjau melalui aspek kemampuan teknik telah dilaksanakan dengan baik, namun demikian pada aspek yang perlu ditingkatkan dalam menerapkan tindakan korektif.

Pada penelitian Maimun (2017) didapatkan hasil bahwa realitas budaya religius yang dikembangkan Kepala Sekolah tercermin melalui nilai-nilai atau norma-norma yang cukup mewarnai aktivitas seluruh komponen sekolah. Keterampilan konsep kepala sekolah teraplikasi melalui penguatan karakter, yakni memiliki sikap dan perilaku keagamaan yang dicerminkan lewat bekerja maksimal, dan jujur. Keterampilan manusiawi kepala sekolah dalam mengembangkan budaya agama melalui pembiasaan sikap saling pengertian dan saling percaya telah dalam diri warga sekolah, sehingga hubungan baik pun tercipta diantara mereka sekalipun berbeda keyakinan dan kepercayaan dalam agama. Keterampilan teknik kepala sekolah dalam mengembangkan budaya agama terwujud dari sikap kebersamaan seperti peringatan hari besar agama-agama menjadi salah satu elemen yang dihidupkan oleh Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya religius dan keterampilan personal kepala sekolah dalam mengembangkan budaya agama terkristalisasi dalam visi religius untuk mewujudkannya kepada bentuk budaya religius. Penelitian selanjutnya menyatakan bahwa keterampilan konsep merupakan menyusun visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah, keterampilan teknis merupakan perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian, dan kemampuan membangun hubungan merupakan motivasi yaitu dengan cara memberikan suatu penghargaan bagi guru yang berprestasi dan menanamkan semangat kerja agar lebih termotivasi dan tergerak mengajar lebih baik kepada siswa (Nurfadillah et al., 2019).

Berkenaan dengan keterampilan manajerial, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian pada Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribathul Khail Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara dengan pertimbangan sebagai berikut; 1) salah satu pondok pesantren tertua di Tenggarong yang diasuh oleh yayasan Ribathul Khail, 2) para santri yang belajar di pondok pesantren tersebut kebanyakan dari Ulu pedalaman Mahakam dengan pembawaan karakteristik berbeda-beda individunya, 3) dalam pengelolaan anggaran yayasan sebagian dibantu pihak Pemerintah Kabupaten Kutai, 4) para santri yang mengikuti seleksi melalui tes yang sangat kapabel dalam kelulusan, 5) memiliki kurikulum muatan lokal seperti; pembelajaran bahasa asing (Arab dan Inggris) di Laboratorium Bahasa dan komputer.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menjelaskan keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribathul Khail Tenggarong, untuk menjelaskan keterampilan hubungan insani yang dimiliki oleh kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribathul Khail Tenggarong, untuk menjelaskan keterampilan teknis yang dimiliki oleh kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribathul Khail Tenggarong.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut: (1) Bagi kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribathul Khail Tenggarong, sebagai masukan dan evaluasi dalam pelaksanaan manajemen Madrasah aliyah, administrator sekolah, guru dan *stakeholder* lainnya, (2) Bagi instansi yang berkepentingan dan pengambil kebijakan dalam pengembangan sekolah keagamaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam upaya pembinaan dan pengembangan sekolah yang berwawasan agama.(3) Bagi peneliti, hasil penelitian tentang keterampilan manajerial yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribathul Khail Tenggarong, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi atau kaji tindak bagi peneliti berikutnya dalam menambah khasanah ilmu pengetahuan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengkajian terhadap permasalahan akan menghasilkan data deskriptif atau dengan kata lain pada penelitian diusahakan pada pengumpulan data deskriptif. Sebagaimana dikemukakan oleh Slavin (N. Harahap, 2020), pada umumnya data deskriptif yang dikumpulkan lebih banyak dalam bentuk kata-kata dan gambar dari pada angka-angka. Data deskriptif kualitatif menampilkan data apa adanya tanpa proses manipulasi atau perlakuan-perlakuan lain (Moleong, 2018).

Tahap-tahap penelitian adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Bogdan, yang dikutip Darim (Darim, 2020), yaitu ada 3 (tiga) tahapan penelitian yang ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Subjek penelitian ini adalah Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribatul Khail Tenggara Kabupaten Kutai Kartanegara. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan model (1) analisis domain, dan (2) analisis taksonomi, serta (3) analisis komponensial dengan menggunakan statistik logika.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan selama penelitian berlangsung, Kepala madrasah dalam hal ini berperan sebagai supervisor yang merupakan kepanjangan tangan dari dua instansi, yaitu Depag dan Diknas. Ini berarti adanya kesinergian suatu sistem yang dianut oleh Madrasah Aliyah dalam menerapkan kebijakan yang benar-benar memiliki implementasi yang nyata guna pembentukan karakter santri yang agamis dan orientasi scientific. Ada hal yang menarik dalam bentuk-bentuk keputusan yang dilakukan, mana kala Madrasah Aliyah di bawah suatu yayasan nampaknya terkesan pasif, artinya setiap kegiatan madrasah selalu berkoordinasi tetapi tidak ditanggapi secara serius. Kepala madrasah menyatakan,

*"Kami sering mengajukan proposal untuk pelatihan guru, namun tanggapan dari yayasan selalu lambat dan alasan yang diberikan adalah kurangnya dana."*

Contoh lain dalam hal penanganan SDM para guru, semestinya pihak yayasan merekomendasikan sejumlah guru-guru untuk mengikuti kegiatan in-service training. Hal ini tidak dilakukan karena alasan dana. Semestinya pihak yayasan secara proaktif dan kontinu melakukan pendekatan-pendekatan dengan pihak luar yang tidak mengikat guna pemenuhan kebutuhan pembelajaran baik dari segi guru maupun santri. Hal ini sebenarnya menjadi kewajiban yayasan agar bisa bertahan dalam perubahan dan kemajuan zaman, khususnya menegakkan syi'ar agama Islam.

Untuk pendelegasian wewenang di Madrasah Aliyah dengan pengelolaan staf manajemen, kepala madrasah menuturkan,

*"Pendekatan persuasif kami lakukan dengan membuat kesepakatan-kesepakatan bersama staf, baik itu waka, TU, maupun dewan guru, sehingga semua merasa bertanggung jawab dalam mengemban tugas."*

Dengan kata lain, ada semacam kesepakatan-kesepakatan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah terhadap staf, baik itu waka, TU, maupun dewan guru, yang pada pelaksanaannya bersifat persuasif. Pola semacam ini sangat tepat diterapkan di Madrasah Aliyah, di mana kita memberlakukan secara manusiawi sesama staf dan merasa bertanggung jawab dalam mengemban tugas dan wewenang baik dari kepala madrasah maupun pihak yayasan. Pendekatan persuasif sangat tepat digunakan pada institusi pendidikan yang bercirikan keagamaan, karena di samping ada unsur pedagogik juga mengembangkan sikap ukhuwah Islamiyah dengan mengkolaborasi ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sedangkan pengembangan Madrasah Aliyah untuk menjalin kerja sama dengan pihak lembaga baik instansi negeri maupun swasta nampaknya belum begitu maksimal dilaksanakan, disamping mengingat sarana dan prasarana yang terbatas dan yang lebih urgen lagi dengan mencirikan agama Islam. Seorang guru menyampaikan, "Kerja sama dengan pihak luar masih sangat minim, dan ini menghambat perkembangan madrasah dalam menghadapi tantangan pendidikan modern." Jadi, segala sesuatunya mengharap agar para santri memiliki bekal keilmuan islami yang sesuai dengan visi dan misi institusi ini.

### Pembahasan

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribatul Khail Tenggara. Kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor dari Depag dan Diknas menunjukkan pentingnya sinergi antara kebijakan pemerintah dengan implementasi di lapangan untuk membentuk karakter santri yang agamis dan berorientasi scientific. Temuan ini sejalan dengan teori

manajemen pendidikan yang menyatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat penting dalam mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan kebijakan pendidikan (Bush, 2020).

Namun, tantangan yang dihadapi dalam hal respons yayasan terhadap kebutuhan SDM guru menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan lapangan dan dukungan yayasan. Hal ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kurangnya dukungan dari yayasan dapat menghambat perkembangan profesional guru dan kualitas pendidikan (Choir, 2016). Pendekatan persuasif yang diterapkan oleh kepala madrasah juga sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan staf (Bass & Riggio, 2014).

Selain itu, kurangnya kerja sama dengan pihak luar dan terbatasnya sarana dan prasarana menunjukkan perlunya peningkatan kolaborasi dan manajemen sumber daya untuk mendukung visi dan misi pendidikan islami. Temuan ini mendukung penelitian yang menyatakan bahwa kerja sama dengan pihak eksternal dan pemenuhan sarana prasarana adalah kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Fullan, 2014). Kesimpulan menunjukkan bahwa keterampilan konseptual kepala madrasah sangat penting dalam mengedepankan visi dan misi institusi. Ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki grand strategy yang ingin dicapai dengan melibatkan segenap komponen, termasuk guru, santri, ustadz/ustadzah, staf, dan dewan kepesantrenan, dalam melaksanakan kebijakan yang diterapkan di madrasah. Delegasi wewenang yang dilakukan melalui rapat musyawarah untuk mufakat mencerminkan pendekatan kolektif yang sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen partisipatif (Robbins & Judge, 2013).

Keterampilan hubungan insani kepala madrasah dalam menjalin hubungan sesama kolega di lingkungan madrasah aliyah juga penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kerja sama yang didasarkan pada faktor kekeluargaan dan peran partisipatif menunjukkan bahwa pendekatan ini efektif dalam menyelesaikan permasalahan proses belajar mengajar. Pendekatan ini sejalan dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan hubungan interpersonal yang baik dapat meningkatkan kinerja (Deci & Ryan, 2013).

Selain itu, temuan tentang kurangnya penghargaan internal bagi guru menunjukkan perlunya peningkatan dalam aspek penghargaan dan pengakuan yang tidak hanya bersifat materi. Penghargaan yang bersifat psikologis juga penting untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Keterampilan teknis yang kurang, seperti tidak adanya MGMP atau KKG, menunjukkan perlunya peningkatan dalam koordinasi dan kolaborasi antar guru mata pelajaran. Rapat dewan guru yang membahas persoalan belajar mengajar, jadwal pelajaran, dan evaluasi belajar kepesantrenan merupakan upaya untuk mengatasi kekurangan ini, namun masih perlu ditingkatkan agar lebih efektif.

Dewan kepesantrenan yang memberikan pembinaan kepada santri melalui kegiatan seperti pengajian, tadarus Al-Qur'an, haderah, dan dialog tentang keislaman menunjukkan bahwa madrasah ini berusaha mengintegrasikan pendidikan agama dan akademik. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa integrasi pendidikan agama dan akademik dapat meningkatkan pemahaman dan praktik keagamaan siswa. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami peran keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah aliyah, serta tantangan-tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian di lapangan, maka diperoleh kesimpulan bahwa bentuk keterampilan konseptual kepala madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribathul Khail selalu mengedepankan visi dan misi institusi. Karena ini merupakan *grand strategy* yang ingin di capai dengan melibatkan segenap komponen baik guru, santri, ustadz/ustadzah, para staf maupun dewan kepesantrenan semua terlibat dalam melaksanakan kebijakan yang diterapkan di madrasah. Ini terlihat dalam pendelegasian wewenang selalu di dasari dengan rapat musyawarah untuk mufakat. Adapun kebijakan yang sangat baku selalu berpedoman pada 2 (dua) instansi yang memayunginya yaitu Depag dan Diknas. Hal ini karena bahwa presentase yang diberikan kepada santri-santri maupun guru-guru sifatnya seimbang dan menyesuaikan dengan aturan serta mekanisme yang berlaku. Namun, tantangan

utama berupa kurangnya dukungan yayasan terhadap pengembangan SDM guru menghambat perkembangan profesional dan kualitas pendidikan. Pendekatan persuasif dalam manajemen staf efektif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meskipun masih diperlukan peningkatan kolaborasi eksternal dan pengelolaan sumber daya untuk mendukung visi dan misi pendidikan islami. Penelitian ini menyoroti perlunya peningkatan dukungan yayasan, penghargaan internal bagi guru, dan kerja sama eksternal sebagai kunci mencapai tujuan institusi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, R. (2019). *Modernisasi sistem pembelajaran pendidikan agama islam di Pondok Pesantren Al Khairiyah Pusat, Citangkil Kota Cilegon*. UIN SMH BANTEN.
- Amri, S., Murniati, N. A. N., & Miyono, N. (2020). Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 9(3). <https://doi.org/10.26877/jmp.v9i3.8118>
- Arialdi, A. (2019). *Strategi pengelolaan ma'had al-jamia'ah dalam meningkatkan pendidikan karakter mahasiswa UIN Ar-Raniry di Darussalam*. UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Barrulwalidinnim, B. (2017). *Manajemen pendidikan pondok Pesantren di Dayah Mudi mesjid Raya Samalanga*. Pascasarjana UIN Sumatera Utara.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. SAGE Publications Ltd. <http://digital.casalini.it/9781526472137>
- Choir, A. (2016). Urgensi manajemen pendidikan dalam pengembangan lembaga pendidikan islam. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.18860/jmpi.v1i1.3371>
- Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Ernawati, E. (2020). *Manajemen program tahfidz Al-Qur'an ma'had al-jamiah putri IAIN Palangka Raya*. IAIN Palangka Raya.
- Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Harahap, M. (2014). *Pembinaan keberagamaan dalam pembentukan akhlak al-karimah santri Madrasah Tsanawiyah Al-Mukhtariyah Sibuhuan Kabupaten Padanglawas*. Pascasarjana UIN-SU.
- Harahap, N. (2020). *Penelitian Kualitatif* (H. Sazali (ed.)). Wal Ashri Publishing.
- Iskandar, J. (2017). Keterampilan manajerial kepala sekolah. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1). <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i1.4129>
- Isnainy, N. A. (2021). *Manajemen ma'had dalam membentuk karakter siswa di ma'had darul ilmi MAN 2 Kota Kediri*. IAIN Kediri.
- Khayati, K., Muhdi, M., & Miyono, N. (2020). Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 9(2). <https://doi.org/10.26877/jmp.v9i2.8112>
- Maimun, M. (2017). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan budaya relegius (Studi kasus di SMP Negeri 7 Mataram). *Jurnal Penelitian Keislaman*, 13(2), 178–191. <https://doi.org/10.20414/jpk.v13i2.787>
- Manullang, M., & Hutabarat, E. (2016). *Manajemen pemasaran*. Indomedia Pustaka.

- Miyono, N., & Taukhid, H. (2019). Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di kecamatan bonang kabupaten demak. *Media Penelitian Pendidikan: Jurnal Penelitian Dalam Bidang Pendidikan Dan Pengajaran*, 13(1), 87–96. <https://doi.org/10.26877/mpp.v13i2.1787>
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.
- Mukaffa, Z. (2017). Pengembangan model madrasah inklusif: studi atas kesiapan dan model pengembangan kurikulum madrasah inklusif MI Al Hidayah Margorejo Surabaya. *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 12(1), 2502–3039.
- Nurbayah, N. (2019). *Studi perbandingan hasil belajar akidah akhlak antara siswa yang menggunakan metode index card match dan yang tidak menggunakan di kelas x madrasah aliyah pppk ribathul khail timbau Tenggarong*.
- Nurfadillah, N., Mappincara, A., & Wahed, A. (2019). Keterampilan manajerial kepala sekolah dasar inpres di kecamatan duampanua kabupaten pinrang. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 1(2), 115–129. <https://doi.org/10.21831/jump.v1i2.42349>
- Permana, R. S. M., & Mahameruaji, J. N. (2018). Manajemen sumber daya manusia di stasiun televisi lokal radar Tasikmalaya tv. *ProTVF*, 2(1), 1–18. <https://doi.org/10.24198/ptvf.v2i1.19878>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (17th ed.). Global Edition.
- Ruhaya, B. (2021). Fungsi manajemen terhadap pendidikan islam. *Risâlah, Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 7(1), 125–132. [https://doi.org/10.31943/jurnal\\_risalah.v7i1.174](https://doi.org/10.31943/jurnal_risalah.v7i1.174)
- Sakti, Y. K. P. (2016). *Manajemen lembaga pemerintah dalam pengelolaan retribusi pengendalian menara telekomunikasi (Studi Pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informasi Kabupaten Tulang Bawang Barat)*.
- Sembiring, M. J. (2017). *Manajemen modern dan humanis bagi birokrasi di Indonesia (Perspektif Max Weber)*. Sidoarjo: Zifatama Jawa.
- Soedarmo, U. R., & Herman, M. (2018). Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah: Studi di SMP Negeri 1 Cihaurbeuti Kabupaten Ciamis. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 1(2), 99–106. <https://doi.org/10.4321/ijemar.v1i2.941>
- Thoha, M. (2016). *Manajemen Pendidikan Islam Konsep dan Operasional*. Bandung: Pustaka Radja.
- Usman, K., & Yusrizal, S. I. (2016). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada man 1 takengon. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(3).
- Utomo, S. P., Suharyanto, S., & Asj'ari, F. (2018). Pengaruh integritas terhadap pengembangan sdm melalui human relationship sebagai variabel intevening karyawan 4 sub-sektor industri kreatif di sidoarjo. *Majalah Ekonomi*, 23(2), 202–214.
- Wulogening, H. I., & Timan, A. (2020). Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 137–146. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31282>