

**Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam
Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Lamongan**

Urfa Nailatus Sa'diyah¹, Mukhlisah², Ni'matus Sholihah³

UIN Sunan Ampel Surabaya¹²³

sakdiyahsakdiyah86@gmail.com¹, mukhlisah.bki@gmail.com²,

nickssholihah@yahoo.com³

Abstract

The managerial implementation of the madrasah head is important in improving teacher performance. With good managerial skills, teacher performance is maximised and has an impact on the quality of graduates. The purpose of the study was to describe the implementation of the madrasah principal's managerial competence in improving teacher performance at MIN 2 Lamongan. The type of research is descriptive qualitative research, data collection techniques: observation, interviews, documentation. Research subjects: Head of Madrasah, Head of Curriculum, School Committee, Teachers, Students. The results showed: (1) In the managerial application, the madrasah head plans the needs of teachers, conducts the recruitment and selection process of teachers, conducts coaching and professional development of teachers, and provides welfare for teachers at MIN 2 Lamongan; (2) Teacher performance at MIN 2 Lamongan has been running optimally, teachers make lesson plans and syllabus; implementing learning creatively according to the material and character of students, conducting assessments and following up on learning outcomes, teachers actively develop themselves into professional teachers by attending workshops and training; (3) The managerial implementation of the madrasah head in improving teacher performance is carried out by dividing job desks according to teacher qualifications, the madrasah head conducts PKG every 6 months; (4) Supporting factors: managerial skills, supportive environment, teacher dedication, inhibiting factors: funds, miss communication.

Keywords: Managerial, Madrasah Head, Teacher Performance

Abstrak

Penerapan manajerial kepala madrasah menjadi poin penting dalam peningkatan kinerja guru. Dengan manajerial yang bagus, maka kinerja guru akan maksimal dan tentunya berdampak pada mutu lulusan. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MIN 2 Lamongan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi. Subyek dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Komite Sekolah, Guru, Siswa. Hasil penelitian ini mendeskripsikan bahwa: (1) Dalam penerapan manajerialnya kepala madrasah melakukan perencanaan kebutuhan guru, melakukan proses rekrutmen dan seleksi guru, melakukan pembinaan dan pengembangan keprofesionalan guru, dan memberikan kesejahteraan bagi guru di MIN 2 Lamongan; (2) Kinerja guru di MIN 2 Lamongan sudah berjalan dengan maksimal, guru membuat RPP dan silabus; melaksanakan pembelajaran dengan kreatif, inovatif sesuai materi dan karakter siswanya, melaksanakan penilaian dan menindaklanjuti hasil pembelajaran serta guru aktif mengembangkan dirinya menjadi guru profesional dengan mengikuti workshop maupun pelatihan secara mandiri; (3) Implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru, dilakukan dengan pembagian jobdesk sesuai kualifikasi guru, kepala madrasah juga melakukan PKG yang dilaksanakan setiap 6 bulan sekali, (4) Faktor pendukung seperti kapasitas atau kemampuan manajerial kepala madrasah, lingkungan mendukung, kompetensi, dedikasi guru, faktor penghambat seperti: dana, *miss* komunikasi.

Kata kunci: Manajerial, Kepala Madrasah, Kinerja Guru

PENDAHULUAN

Kepala madrasah memiliki peranan strategis dalam merencanakan, dan mengembangkan lembaga yang dipimpinnya. Sebagai manajer pendidikan setidaknya perlu mempunyai lima kompetensi yakni kompetensi sosial, managerial, supervise, kepribadian dan kewirausahaan. Salah satu kompetensi yang memiliki peran penting sebagai penentu kualitas dan keunggulan sekolah yakni kompetensi manajerial. Manajemen/managerial mempunyai makna proses pendayagunaan berbagai sumber daya guna menunjang *goals* organisasi secara efektif serta efisien. Menurut Sri Wahyuni, Kompetensi manajerial kepala madrasah dimaknai sebagai kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan, mengorganisasikan dan mengembangkan sumber daya sekolah secara efektif efisien guna mendukung lingkungan pembelajaran yang kondusif.¹ Sebagai pemimpin pendidikan, kepala

¹ Sri Wahyuni, dkk. Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Kualitas Layanan Pos PAUD di Kota Malang (Madiun: Bayfa Cendekia Indonesia, 2021), hlm.34

madrrasah harus selalu mengoptimalkan kualitas kegiatan pembelajaran, dan memaksimalkan sumber daya manusia yang inovatif dan kreatif. Dengan demikian, sekolah dapat memenuhi harapan masyarakat, lembaga lanjutan maupun dunia usaha dan industri.² Kepala madrasah juga berperan dalam melakukan rencana pengembangan sekolah terutama dalam perencanaan kebutuhan guru, rekrutmen dan seleksi guru, melakukan pengembangan profesional personalia sekolah, maupun pemberian kesejahteraan untuk bawahannya.³ Peran manajerial kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga Pendidikan, dan perlunya kolaborasi kepala madrasah dengan stakeholder sekolah guna merealisasikan kebijakan dan program agar selaras dengan tujuan Pendidikan.

Menurut Mulyana dalam Hafidullah, kinerja guru yakni pelaksanaan pembelajaran dikelas yang dilakukan oleh guru sehingga menunjukkan tingkat keberhasilannya, dapat dilihat dari dua hal, 1) Dari prosesnya; guru mampu mengikutsertakan sebagian besar siswanya secara aktif dalam proses pembelajaran baik dari segi mental, fisik, maupun sosial dan bagaimana guru memiliki semangat dalam mengajar sehingga menunjukkan rasa percaya diri yang tinggi. 2) Dari segi hasil: jika guru mampu mengubah karakter sebagian siswanya sesuai dengan kompetensi dasar untuk menjadi lebih baik, maka guru tersebut dapat dikatakan berhasil.⁴ Kinerja guru yaitu kemampuan guru dalam menjalankan perannya, meliputi seluruh aktivitas guru yakni perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar. Kinerja guru dapat tergambarkan melalui prestasi kerjanya, sehingga jelas bahwa tidak ada orang yang dapat melakukan pekerjaan sebagai guru tanpa keahlian/kualifikasi tertentu.⁵ Kinerja guru dapat dikatakan meningkat apabila mampu melaksanakan pembelajaran secara efektif, memberikan pemahaman terhadap siswa, dan pada akhirnya tujuan pembelajaran akan tercapai sesuai standar.⁶ Jadi, kinerja guru dimaknai sebagai hasil kerja guru dalam menjalankan

² Ngaisah, Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Cirebon : PT Arr Rad Pratama, 2023), hlm.6

³ Wardah Hanafi dan Abdul Halik, Kepala Madrasah dan Relasinya terhadap Profesionalisme Guru (Ponorogo: uwais inspirasi indonesia, 2021), hlm.81.

⁴ Hafidullah dkk., *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru* (Bintang Pustaka Madani, 2021), hlm.51

⁵ Yohamintin, Buku Ajar Etika Profesi Guru, ed. Rahmat Fadhli (Bandung: Indonesia Emas Group, 2023), hlm.60

⁶ L Amin and Hidayat, Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru (Penerbit P4I, 2023), Hlm.104,

tugas dan tanggung jawab sesuai tupoksinya dengan tujuan utama untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Kepala madrasah perlu mengembangkan kemampuan interpersonal yang dibutuhkan untuk bekerja dan bergaul dengan baik dengan para guru. Mengingat banyak fenomena yang terjadi terkait kinerja guru, sebagaimana menurut Aslam, fenomena terkait kinerja guru di sekolah yaitu rendahnya mengajar guru yang banyak dipengaruhi oleh faktor kompetensi guru, baik kompetensi pedagogik maupun professional. Dalam kompetensi pedadogik berkaitan dengan bagaimana guru mampu mengelola dan menyampaikan materi kepada anak didiknya, sedangkan professional bagaimana guru dapat memahami dan ahli dalam bidang studi yang diajarkan; ada juga guru yang mengajar tanpa berpedoman pada Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang dibuat melainkan seenaknya sendiri sesuai dengan kebiasaan yang sering dilakukan; kemudian adanya guru yang belum memanfaatkan media atau fasilitas dalam pembelajaran dikarenakan kurangnya kemahiran dalam menggunakan alat pembelajaran tersebut; rendahnya minat guru dalam meningkatkan kompetensinya baik melalui kegiatan (KKG) Kelompok Kerja Guru maupun PLC (*Professional Learning Community*), yang disebabkan oleh faktor internal dari guru seperti tugas yang banyak, belum terselesaikan dan lainnya.⁷ Dengan penerapan kompetensi manajerial kepala madrasah diharapkan dapat mendukung dan menegakkan kedisiplinan guru sehingga kinerja guru dapat ditunjukkan dengan baik.

Dalam penerapan manajerialnya, kepala madrasah di MIN 2 Lamongan mempunyai tupoksi untuk membagi tugas pada masing-masing personil madrasah. Salah satu cara yaitu dengan membagi tugas melalui wakil kepala sekolah sebagai koordinator setiap bidangnya. Kepala madrasah juga memberikan motivasi, pengarahan dan pembinaan terhadap bawahannya. Hal tersebut dibuktikan dengan diadakannya rapat evaluasi yang dilaksanakan kepala madrasah bersama personil madrasah, rapat dilaksanakan setiap bulan sekali, namun jika terdapat program dan permasalahan yang segera diselesaikan, maka rapat dapat dilakukan sewaktu-waktu bisa saja dilakukan 3-4 kali dalam satu bulan. Untuk meningkatkan kompetensi manajerialnya kepala madrasah banyak mengupdate pengetahuan bagaimana

⁷ Aslam, Diding Nurdin, dkk., *Professional Learning Community: Strategi Tingkatkan Kinerja Guru* (Indonesia Emas Group, 2023), hlm.14-15,

memanage madrasah yang baik dengan memperbanyak referensi membaca dan mengikuti pelatihan maupun workshop. Dengan keaktifan kepala madrasah dalam mengupgrade diri dan mengembangkan personalia di lembaganya, maka akan memudahkan tercapainya misi, visi, dan tujuan sekolah.⁸

Menurut Collette dan Chiappetta dalam Zaenab Hanim, peran manajemen kepala sekolah sebagai upaya peningkatan kinerja guru perlu dilaksanakan dengan beberapa metode yakni evaluasi atau supervisi terhadap kinerja guru, guru diikutsertakan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), mengadakan program KKG, studi lanjut, memfasilitasi program sertifikasi guru, *in serving training*, dan uji kompetensi terhadap guru.⁹ Di MI Negeri 2 Lamongan, dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kinerja guru, kepala madrasah mengadakan program setiap seminggu sekali pada hari senin yaitu kegiatan KKG khusus guru-guru di MI Negeri 2 Lamongan untuk menambah kompetensi guru. Dalam kegiatan KKG disampaikan, guru dapat menggunakan metode pembelajaran yang fleksibel yakni metode yang cocok untuk diterapkan dengan materi yang diajarkan, dan disesuaikan dengan tipe siswanya. Oleh sebab itu, pentingnya memaksimalkan kompetensi manajerial kepala madrasah sebagai upaya mengatasi berbagai fenomena terutama terkait kinerja guru di MIN 2 Lamongan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mempergunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan mengkaji terkait implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MIN 2 Lamongan. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang dipergunakan dalam menelaah fenomena secara holistik dan mendalam. Penelitian kualitatif memerlukan analisis data secara induktif guna menemukan makna yang sesungguhnya berdasarkan fenomena yang diteliti. Karena penelitian kualitatif dilakukan di lingkungan yang alamiah, maka penelitian ini juga dikenal sebagai penelitian naturalistik.¹⁰

Lokasi penelitian dilakukan di MIN 2 Lamongan yang terletak di Desa Kawistolegi, Kec. Karanggeneng Kab. Lamongan. Alasan pemilihan lokasi ini,

⁸ Hasil wawancara awal dengan waka kurikulum MIN 2 Lamongan, 07 Oktober 2023

⁹ Zaenab Hanim et al., *Kepemimpinan Pendidikan Abad 21* (Purwodadi: Penerbit CV. Sarnu Untung, 2023), Hlm.61,

¹⁰ *Ibid.*, hlm7-8.

karena terdapat fenomena terkait kinerja guru, sehingga peneliti ingin menelisik lebih dalam apakah kompetensi manajerial yang dilakukan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru. Untuk waktu penelitian dilakukan selama empat bulan yaitu bulan November 2023 sampai Februari 2024.

Dalam penelitian ini, data dan informasi didapatkan dari informan yaitu: kepala madrasah MIN 2 Lamongan, waka kurikulum, komite sekolah, dua guru dan dua siswa MIN 2 Lamongan. Metode pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun teknik Analisa data menurut teori miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi/penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah menjadi poin penting dalam penyelenggaraan institusi Pendidikan. Kepala madrasah sebagai *leadership* harus memiliki kemampuan manajerial yang bagus, sehingga dapat mewujudkan visi dan misi madrasah. Manajerial kepala madrasah dibutuhkan untuk pengelolaan sumber daya sekolah, baik sumber daya manusia, maupun sumber daya pendukung lain seperti sarana prasarana, pembiayaan, kurikulum dan sebagainya. Salah satu hal utama yang harus dioptimalkan oleh kepala madrasah yaitu dalam pengelolaan atau manajerial guru, mengingat guru sebagai figur yang bersentuhan langsung kepada peserta didik, sehingga kemampuan, perilaku dan keperibadiannya sangat mempengaruhi karakter peserta didik. Oleh sebab itu, perlunya kompetensi manajerial kepala madrasah sebagai upaya peningkatan kinerja guru, agar tujuan pendidikan dapat tercapai sesuai visi, dan misi sekolah.

1. Implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Lamongan

Secara teori, menurut M. Iqbal, penerapan manajerial kepala madrasah sebagai suatu hal yang berhubungan dengan rencana, pelaksanaan dan pendayagunaan sumber daya disekolah serta monitoring dan evaluasi kinerja madrasah sesuai dengan prosedur yang terencana.¹¹ Dalam manajerialnya terhadap kinerja guru, kepala madrasah melakukan perencanaan kebutuhan guru,

¹¹ M. Iqbal dkk., *Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Kemampuan, Kinerja, Dan Prestasi Kerja*, (Solok: Mafy Media Literasi Indonesia, 2023) hlm. 124..

merekrut dan memilih guru sesuai tingkat kewenangan sekolah; mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi guru; melaksanakan mutasi dan promosi guru sesuai kewenangan sekolah; mengelola kesejahteraan yang diberikan kepada guru sesuai kewenangan sekolah.¹² Adapun uraiannya sebagai berikut:

a. Melakukan perencanaan kebutuhan guru

Secara teori, menurut M. Iqbal perencanaan kebutuhan guru berdasarkan rencana pengembangan sekolah yaitu suatu perencanaan yang teratur mengenai perkiraan kebutuhan dan pengadaan guru disebuah sekolah/madrasah. Perencanaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan masukan-masukan dari guru-guru yang lain. Dengan demikian, setiap tahunnya kepala madrasah perlu melakukan analisis dan perencanaan terkait kebutuhan jumlah guru.¹³ Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, dalam perencanaan kebutuhan guru kepala madrasah melakukan analisis terhadap kebutuhan guru di MIN 2 Lamongan, baik analisis pengadaan guru, maupun analisis pembagian jadwal mengajarnya.

b. Merekrut dan memilih guru sesuai tingkat kewenangan sekolah

Secara teori, menurut Rugaiyah rekrutmen guru yaitu proses mencari, memilih dan menentukan tenaga pengajar yang disesuaikan dengan syarat dan ketentuan tertentu untuk dipekerjakan dalam sebuah lembaga.¹⁴ Sedangkan di MIN 2 Lamongan proses rekrutmen dan seleksi hanya dilakukan pada GTT (Guru Tidak Tetap), sedangkan pada guru yang berstatus ASN diangkat, ditugaskan dan dialokasikan oleh Kementerian Agama. Namun, kepala madrasah juga mempunyai wewenang dalam mengkoordinasikan dengan pihak atasan terkait kebutuhan guru di MIN 2 Lamongan ini.

c. Mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi guru;

¹² Wardah Hanafie dan Abdul Halik, *Kepala Madrasah & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru*, (Ponorogo: uwais inspirasi indonesia, 2021) hlm.81.

¹³ M. Iqbal, dkk Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Kemampuan, Kinerja, Dan Prestasi Kerja, (Solok: Mafy Media Literasi Indonesia, 2023) hlm.124.

¹⁴ Rugaiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan: Peningkatan Profesionalisme Guru Di Era Disrupsi Pendidikan*, (CV Jejak Publisher, 2022) hlm.83.

Berdasarkan teori, Menurut Coollette dan Chiappetta dalam Zaenab Hanim, upaya pengembangan profesionalisme guru dilakukan melalui berbagai metode, seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), studi lanjut, pelatihan internal, KKG, evaluasi kinerja guru di kelas, sertifikasi, dan uji kompetensi.¹⁵ Berdasarkan wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan peneliti bahwa pembinaan dan pengembangan keprofesionalan guru di MIN 2 Lamongan, dapat dilakukan secara *offline* dan *online*. Dalam pelaksanaan *offline* dilakukan kegiatan KKG mini setiap minggu sekali, KKG tingkat kecamatan, workshop, bimtek, sedangkan pembinaan *online* dapat diakses oleh guru secara fleksibel melalui aplikasi diklat pintar dari Kementerian agama.

- d. Melaksanakan mutasi dan promosi guru sesuai kewenangan sekolah; Secara teori, menurut Sastrohadiwiryono dalam Sukma Ayu, mutasi berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, jabatan ataupun status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan tenaga kerja dapat memberikan prestasi kerja yang maksimal. Sedangkan menurut Rahmat Hidayat dalam Sukma Ayu, promosi kerja dapat memberikan kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan tenaga kerja yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.¹⁶ Berdasarkan fakta lapangan, mutasi guru MIN 2 Lamongan dilakukan dalam lingkup jabatan struktural saja, yang setiap akhir tahun dilaksanakan pergeseran misal dari wali kelas a, dipindah ke wali kelas b, ada yang dari penanggung jawab komputer dipindah ke laboratorium, agar guru memiliki kepuasan kerja dan dapat menurunkan kejenuhan dalam bekerja. Sedangkan dalam promosi jabatan kepala madrasah selalu merekomendasikan dan mempersilahkan apabila guru-guru ingin menaikkan karir nya, jadi pengawas, kepala madrasah, dan memenuhi syaratnya.

¹⁵ Zaenab Hanim et al., *Kepemimpinan Pendidikan Abad 21*, Purwodadi: Penerbit CV. Sarnu Untung, 2023), hlm.59

¹⁶ Sukma Ayu and Sumarlin Mus, "Mengelola Guru Dan Tenaga Kependidikan di SMAS," *Jurnal Administrasi, Kebijakan, dan Kepemimpinan Pendidikan* 1, no. 1 (2023): Hlm.22.

- e. Mengelola kesejahteraan yang diberikan kepada guru sesuai kewenangan sekolah

Secara teori, menurut Pianda kesejahteraan guru sangat memberikan sumbangsih positif bagi kinerja guru. Pemberian kesejahteraan terhadap guru dapat dilakukan oleh kepala madrasah melalui kenaikan pangkat, pemberian intensif, kenaikan jabatan dan lain-lain.¹⁷ Berdasarkan fakta dilapangan, kebanyakan guru di MIN 2 Lamongan ini berstatus sebagai PNS, sehingga kesejahteraannya sudah ditanggung oleh pemerintah, sedangkan untuk guru GTT kesejahteraannya disesuaikan dengan upah minimum regional yg sesuai dengan kemampuan madrasah. Selain itu, kesejahteraan lain tidak berupa materi saja melainkan apabila guru-guru yang memiliki prestasi baik bidang akademik maupun non akademik, tetap diberikan *reward* untuk memiliki semangat menjadi guru professional.

2. Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Lamongan

Peningkatan kinerja guru di MIN 2 Lamongan, dilakukan guna memberikan hasil kerja yang lebih maksimal. Guru dapat dikatakan meningkat kinerjanya, apabila guru mampu melaksanakan pembelajaran secara efektif, memberikan pemahaman terhadap siswa, dan pada akhirnya tujuan pembelajaran akan tercapai sesuai standar.¹⁸ Secara teori, menurut Barnawi dan Arifin dalam Sulastrri dan Anwar, kinerja guru merupakan hasil kerja seorang guru yang dicapai sesuai tanggung jawabnya disebuah lembaga Pendidikan berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.¹⁹ Indikator kinerja guru dapat dilihat melalui: merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dengan baik; menilai pembelajaran secara tepat dan akurat; menindaklanjuti hasil penilaian proses pembelajaran dengan baik sebagai bahan evaluasi dan landasan dalam mengembangkan

¹⁷ Pianda, Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, (CV Jejak Publisher),2018 hlm.26.

¹⁸ L Amin and Hidayat, Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru (Penerbit P4I, 2023), Hlm.104,

¹⁹ Sulastrri and Anwar, TRANSFORMASI EDUKASI: Mengoptimalisasi Kinerja Guru Dan Kualitas Layanan Melalui Program Merdeka Belajar, (Feniks Muda Sejahtera, 2023) hlm.48.

pembelajaran selanjutnya dan mengembangkan diri untuk lebih baik sebagai guru professional.²⁰ Uraianya sebagai berikut:

a. Perencanaan pembelajaran

Secara teori, menurut Diani Ayu dalam merencanakan pembelajaran guru perlunya mengidentifikasi terkait materi yang diajarkan, hal ini perlunya guru menentukan kompetensi dasar, indikator dan tujuan pembelajaran; selain itu guru harus menganalisis dan menetapkan metode pembelajaran yang akan digunakan. Tentunya untuk menetapkan metode pembelajaran guru harus memahami karakteristik siswa agar dapat mempermudah guru dalam memilih dan menyesuaikan strategi pembelajaran yang disajikan.²¹ Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Lamongan, sebelum proses pembelajaran, guru membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) terlebih dahulu yang disesuaikan dengan karakter siswa, karakter materi maupun media pembelajaran yang digunakan. Dan jikalau ada revisi RPP setiap tahunnya, maka guru juga aktif merevisi RPP tersebut.

b. Pelaksanaan pembelajaran

Secara teori, menurut Sinar dalam pelaksanaan pembelajaran guru harus menata latar pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran secara kondusif, guru tidak hanya menyampaikan materi saja, melainkan memberikan dampingan kepada siswa sehingga memudahkan siswa dalam belajar.²² Dalam penelitian yang peneliti lakukan melalui metode W, O, D, proses pembelajaran di MIN 2 Lamongan sudah berjalan kondusif dan sesuai jadwal, sehingga tidak sampai ada kelas yang kosong. Selain itu, guru juga aktif dalam memberikan dampingan jikalau siswa kurang memahami materi yang diajarkan, guru juga kreatif mengelola pembelajaran dikelas, seperti setiap satu bulan sekali guru mengganti tempat duduk siswa, kadang dibentuk melingkar, kadang bentuk berkelompok sesuai dengan keinginan guru masing-masing.

²⁰ A Faozan, *Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Melalui Supervisi Akademik, Diklat Dan Partisipasi Dalam Kelompok Kerja Guru* (Serang: Penerbit A-Empat, 2022), hlm.115

²¹ M P Diani Ayu Pratiwi et al., *Perencanaan Pembelajaran SD/MI* (Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021), hlm.10,

²² Sinar, *Kompetensi Pedagogik: Upaya Menguasai Karakteristik Peserta Didik* (CV. Bintang Semesta Media, 2023), hlm.32,.

Metode yang digunakan oleh guru juga bervariasi tergantung dari perangkat dan materi yang diajarkan.

c. Penilaian pembelajaran

Secara teori, menurut Ruhimat dalam Utama, kegiatan penilaian dan tindak lanjut dapat mengoptimalkan hasil belajar siswa. Penilaian dan tindak lanjut dapat dilakukan guru melalui program remedial, pemberian tugas atau latihan di rumah, membahas kembali materi pembelajaran yang belum dikuasai siswa, maupun memberikan motivasi belajar.²³ Ditemukan dilapangan, bahwa dalam menilai dan menindaklanjuti hasil pembelajaran, guru dapat melakukannya dengan penilaian formatif dan sumatif. Bentuk penilaian yang dilakukan seperti menggunakan ulangan harian, remedial, sikap, penilaian kognitif, afektif dan psikomotorik siswa.

d. Menindaklanjuti hasil penilaian pembelajaran

Menurut teori Abdollah, KKG dan MGMP memiliki kontribusi penting, dalam membantu meningkatkan kualitas pengajaran dan profesionalisme guru. Pemerintah melalui LPMP memberikan dana operasionalnya kepada KKG dan MGMP untuk pengembangan kurikulum, penyusunan dan pengembangan bahan ajar, penulisan ilmiah dan program - program pengembangan profesi lainnya.²⁴ Berdasarkan fakta lapangan dalam mengembangkan keprofesionalannya, guru-guru di MIN 2 Lamongan aktif mengikuti pelatihan secara mandiri, seperti memperbanyak referensi membaca, *browsing*, belajar melalui aplikasi dari platform diklat kemenag pintar, selain itu dengan mengikuti KKG mini di MIN 2 Lamongan, dan KKG di kecamatan.

e. Pengembangan diri menjadi guru profesional

Menurut teori Abdollah, KKG dan MGMP memiliki kontribusi penting, dalam membantu meningkatkan kualitas pengajaran dan profesionalisme guru. Pemerintah melalui LPMP memberikan dana operasionalnya kepada KKG dan MGMP untuk pengembangan

²³ Utama et al., *Desain Pembelajaran Berorientasi Literasi Numerasi Sekolah Dasar* (Muhammadiyah University Press, 2022.), hlm.43-45,

²⁴ Abdollah, *Menjadi Guru Professional: Studi Tentang Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kinerja Guru Di Zaman Milenial* (UNJ PRESS, 2020), hlm.5,

kurikulum, penyusunan dan pengembangan bahan ajar, penulisan ilmiah dan program - program pengembangan profesi lainnya.²⁵ Berdasarkan fakta lapangan dalam mengembangkan keprofesionalannya, guru-guru di MIN 2 Lamongan aktif mengikuti pelatihan secara mandiri, seperti memperbanyak referensi membaca, *browsing*, belajar melalui aplikasi dari platform diklat kemenag pintar, selain itu dengan mengikuti KKG mini di MIN 2 Lamongan, dan KKG di kecamatan.

3. Implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Lamongan

Secara teori Irwan Yon Hadi, Kepala madrasah sebagai seorang *leader* atau pengelola untuk dapat meningkatkan kinerja guru-gurunya, kepala madrasah harus memiliki langkah-langkah yang meliputi empat tahap kegiatan, yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan atau pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).²⁶ Ditemukan dilapangan, bahwa penerapan manajerial kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru dimulai dari perencanaan kebutuhan guru, kemudian kepala madrasah juga mempunyai tupoksi untuk membagi *job description* kepada guru-guru di MIN 2 Lamongan ini, disamping itu kepala madrasah aktif melakukan pembinaan dan pengembangan professional bagi guru dan tentunya diakhir dilakukan evaluasi terhadap kinerja guru tadi.

Menurut teori Nur Hidayah, pengorganisasian dapat dilihat dari pembagian kerja yang logis, penetapan garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas, pengukuran pelaksanaan dan prestasi yang dicapai.²⁷ Di MIN 2 Lamongan, kepala madrasah dalam melakukan pembagian kerja dengan membentuk 4 waka terlebih dahulu sebagai koordinator setiap bidangnya,

²⁵ Abdollah, *Menjadi Guru Professional: Studi Tentang Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kinerja Guru Di Zaman Milenial* (UNJ PRESS, 2020), hlm.5,

²⁶ Irwan Yon Hadi, "Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Nurul Iman Keruak," *Jurnal Edukasi dan Sains* 5, no. 2 (2023): hlm.56.

²⁷ Nur Hidayah, Maya Ayu Komalasari, Andi Warisno, "Fungsi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Madrasah Efektif Di Madrasah Tsanawiyah Hidayatul Mubtadiin Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan," *Jurnal Mubtadiin* 7, no. 2 (2021): hlm.72, <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/mubtadiin>.

dan sebelum ke guru kepala madrasah merapatkan terlebih dahulu *job description* bersama wakil kepala sekolah kemudian barulah disampaikan kepada guru.

Secara teori Mulza Rois, evaluasi kinerja guru dapat dilakukan kepala madrasah melalui pengamatan aktivitas dan kinerja guru, kepala madrasah juga melakukan penilaian kinerja guru guna mengetahui kompetensi guru.²⁸ Berdasarkan fakta lapangan, dalam mengevaluasi kinerja guru kepala madrasah melakukan PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang dilaksanakan setiap semester sekali (6 bulan sekali). Selain itu, kepala madrasah biasanya juga melakukan evaluasi terhadap kinerja guru melalui supervisi administratif dan supervisi akademik.

Secara teori Nyoman Suarsana, kepala madrasah memberikan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan, yang dapat dilaksanakan secara tidak langsung melalui rapat-rapat yang terjadwal. Kepala madrasah yang eksistensinya sebagai *leader* dan *manager* bagi guru dan tenaga kependidikan harus selalu memberikan motivasi, bimbingan kepada bawahannya agar dapat melakukan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.²⁹ Ditemukan dilapangan bahwa pembinaan dilakukan setiap minggu sekali yakni kegiatan KKG mini di MIN 2 Lamongan. selain KKG, setiap bulan MIN ini mengadakan rapat yang terjadwal dan setiap rapat bapak kepala sekolah mengadakan pembinaan sekaligus tidak hanya pembinaan tapi juga evaluasi.

Menurut teori Wenten, pemberian *reward* dan *punishment* sama - sama dibutuhkan untuk memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi kinerja guru. Keduanya merupakan reaksi dari kepala madrasah terhadap produktifitas dan kinerja yang ditunjukkan bawahannya.³⁰ Berdasarkan fakta lapangan, kepala madrasah juga memberikan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja guru di MIN 2 Lamongan. *Reward* yang diberikan tidak hanya berupa materi tetapi bisa dengan bentuk pujian, dan sertifikat.

²⁸ Mulza Rois and Titin Kusayang, *Buku Ajar Profesi Kependidikan Untuk Perguruan Tinggi* (CV Pena Persada, 2022), hlm.78,

²⁹ Nyoman Suarsana, *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif (Prasyarat, Konsep, Dan Teknik Implementasinya)* (Spasi Media, 2020), hlm.32,

³⁰ I N Wenten, *Best Practice, Upaya Mewujudkan Lingkungan Sekolah Hijau Dan Bersih Melalui Strategi Bendera Tiga Warna Di Kabupaten Jember* (CV.Media educations, 2020), Hlm.4,

Kemudian terkait *punishment* nya melalui teguran secara lisan, dan dikasih arahan dari hati ke hati.

4. Faktor pendukung dan penghambat implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Lamongan

Menurut teori Zhahira dan Jamilah, faktor yang mempengaruhi kinerja guru yakni lingkungan kerja kondusif, sarana prasarana, tingkat Pendidikan guru, kemampuan mengajar dan dedikasi, maupun kemampuan manajerial kepala madrasah.³¹ Sedangkan di MIN 2 Lamongan, faktor pendukung dalam implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MIN 2 Lamongan, seperti kompetensi guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, keprofesionalan kepala sekolah, dukungan stakeholder madrasah, kemampuan manajerial kepala madrasah, serta lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam teori, menurut Zhahirah dan Jamilah faktor yang menjadi penghambat dalam penerapan manajerial kepala madrasah terhadap guru diantaranya motivasi guru yang rendah, terbatasnya media pembelajaran, jarang menyelenggarakan kegiatan Pelatihan, keterbatasan dana.³² Ditemukan dilapangan, faktor penghambat implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MIN 2 Lamongan diantaranya yakni terkait dana, *miss* komunikasi, motivasi guru yang rendah. Secara teori, menurut Papilaya untuk mengatasi keterbatasan dana, madrasah harus mampu membuat Keputusan yang tepat dalam mempertimbangkan skala prioritas pengelolaan dana di sekolah.³³ Berdasarkan hasil wawancara peneliti, solusi dari faktor penghambat tersebut yakni dengan mengadakan musyawarah terkait kekurangan dana yang ada, kepala madrasah lebih memberikan motivasi yang tinggi terhadap guru di MIN 2 Lamongan, terkhusus guru-guru yang muda dulu, serta perlu adanya sosialisasi dari kepala madrasah kepada semua personal madrasah agar tidak terjadi *miss komunikasi*.

³¹ Zhahira and Jamilah, “*Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru,*” (Journal Of Educational Research, 2022) hlm.94.

³² Zhahira and Jamilah, hlm.95.

³³ Papilaya, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan,* (Azka Pustaka, 2022) hlm 20

KESIMPULAN

Dari pemaparan di atas kami simpulkan, *pertama*, dalam penerapan manajerialnya, Kepala madrasah melakukan perencanaan kebutuhan guru melalui analisis pengadaan dan analisis pembagian jadwal mengajarnya; melakukan rekrutmen dan seleksi yang hanya dilakukan pada GTT (Guru Tidak Tetap); melakukan pembinaan dan pengembangan keprofesionalan guru melalui kegiatan KKG mini yang diadakan seminggu sekali di MIN 2 Lamongan; melakukan mutasi guru dalam lintas jabatan structural organisasi, sedangkan promosi guru dilakukan diluar instansi madrasah. Kepala madrasah juga aktif memberikan kesejahteraan kepada guru MIN 2 Lamongan, tidak hanya berupa materi tetapi juga pelatihan, pembinaan, pujian. *Kedua*, Kinerja guru di MIN 2 Lamongan ini sudah berjalan maksimal dimulai dari pembuatan (RPP) yang disesuaikan dengan karakter siswa, materi maupun media pembelajaran; Dalam melaksanakan pembelajaran dikelas sudah berjalan kondusif, guru kreatif dalam mengelola pembelajaran sesuai materi dan media yang disediakan. Dalam menilai dan menindaklanjuti hasil pembelajaran, guru dapat melakukannya dengan penilaian formatif dan sumatif. Untuk mengembangkan keprofesionalannya, guru-guru di MIN 2 Lamongan juga aktif mengikuti pelatihan secara mandiri, seperti memperbanyak referensi membaca, *browsing*, belajar melalui aplikasi dari platform diklat kemenag pintar, selain itu dengan mengikuti KKG.

Ketiga, Implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, dimulai dari kepala madrasah melakukan pembagian kerja dengan membentuk 4 waka terlebih dahulu sebagai koordinator setiap bidangnya, dan sebelum ke guru kepala madrasah merapatkan terlebih dahulu *job description* bersama wakil kepala sekolah kemudian barulah disampaikan kepada guru; kepala madrasah mengevaluasi kinerja guru melalui Penilaian Kinerja Guru yang dilaksanakan setiap semester sekali; kepala madrasah melakukan evaluasi melalui supervisi administratif dan akademik serta aktif melakukan pembinaan bagi guru melalui rapat yang terjadwal. *Keempat*, Faktor pendukung dan penghambat implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru, seperti kapasitas atau kemampuan manajerial kepala madrasah, lingkungan yang mendukung, kompetensi dan dedikasi guru, maupun kolaborasi antara kepala madrasah dan guru. Adapun faktor penghambat diantaranya yakni

terkait dana, *miss* komunikasi, motivasi guru yang rendah. Solusinya dengan mengadakan musyawarah terkait kekurangan dana yang ada, kepala madrasah lebih memberikan motivasi yang tinggi terhadap guru di MIN 2 Lamongan, terkhusus guru-guru yang muda dulu, serta perlu adanya sosialisasi dari kepala madrasah kepada semua personal madrasah agar tidak terjadi *miss komunikasi*

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, L, and M. Hidayat. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Iklim Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru*. Penerbit P4I, 2023.
- Abdollah, M P. *Menjadi Guru Professional: Studi Tentang Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kinerja Guru Di Zaman Milenial*. UNJ PRESS, 2020.
- Aslam, Diding Nurdin, Dkk. *Professional Learning Community: Strategi Tingkatkan Kinerja Guru*. Indonesia Emas Group, 2023.
- Ayu, Sukma, and Sumarlin Mus. "Mengelola Guru Dan Tenaga Kependidikan di SMAS." *Jurnal Administrasi, Kebijakan, Dan Kepemimpinan Pendidikan* 1, no. 1 (2023).
- Diani Ayu Pratiwi, M P Yosefina Uge Lawe, M P Muhammad Munir, M S Dr. Abdul Wahab, M P Gingga Prananda, M P Dr. Intan Safiah, M P Didik Efendi, et al. *Perencanaan Pembelajaran SD/MI*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021.
- Faozan, A. *Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Melalui Supervisi Akademik, Diklat Dan Partisipasi Dalam Kelompok Kerja Guru*. Serang: Penerbit A-Empat, 2022.
- Hadi, Irwan Yon. "Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Ma Nw Nurul Iman Keruak." *Jurnal Edukasi Dan Sains* 5, no. 2 (2023): 48–59.
- Halik, Wardah Hanafi dan Abdul. *KEPALA MADRASAH & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*. Ponorogo: uwais inspirasi indonesia, 2021.
- Iqbal, M, Boihaqi, Zaiturahmi, Darmi. *Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Kemampuan, Kinerja, Dan Prestasi Kerja*. Solok, Sumatera Barat: Mafy Media Literasi Indonesia, 2023.
- Maya Ayu Komalasari, Andi Warisno, Nur Hidayah. "Fungsi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Madrasah Efektif Di Madrasah Tsanawiyah Hidayatul Mubtadiin Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan." *Jurnal Mubtadiin* 7, no. 2 (2021). <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/mubtadiin>.

- Mulza Rois, M P, and M P Titin Kusayang. *Buku Ajar Profesi Kependidikan Untuk Perguruan Tinggi*. CV Pena Persada, 2022.
- Ngaisah. *Peran Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*. PT Arr Rad Pratama, 2023.
- Nyoman Suarsana, *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif (Prasyarat, Konsep, Dan Teknik Implementasinya)*. Spasi media, 2020.
- Pianda, *Kompetensi Guru, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher), 2018.
- Rugaiyah, M *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan: Peningkatan Profesionalisme Guru Di Era Disrupsi Pendidikan*. CV Jejak (Jejak Publisher), 2022.
- Sinar, M A. *Kompetensi Pedagogik: Upaya Menguasai Karakteristik Peserta Didik*. CV. Bintang Semesta Media, 2023.
- Sulastri Taridala, and Rosihan Anwar. *TRANSFORMASI EDUKASI : Mengoptimalkan Kinerja Guru Dan Kualitas Layanan Melalui Program Merdeka Belajar*. Sulawesi Tengah: Feniks Muda Sejahtera, 2023.
- Sutama, Wendy Dian Patriana, Nuqthy Faiziyah, and M P Meggy Novitasari. *Desain Pembelajaran Berorientasi Literasi Numerasi Sekolah Dasar*. Muhammadiyah University Press, 2022.
- Sri Wahyuni, Dkk. *Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Pos PAUD Di Kota Malang*. Madiun: Bayfa Cendekia Indonesia, 2021.
- Umrati, dan Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep Dalam Penelitian Pendidikan*. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020.
- Wenten, I N. *Best Practice, Upaya Mewujudkan Lingkungan Sekolah Hijau Dan Bersih Melalui Strategi Bendera Tiga Warna Di Kabupaten Jember*. Cv.Media Educations, 2020.
- Yohamintin. *Buku Ajar Etika Profesi Guru*. Edited by Rahmat Fadhli. Bandung: Indonesia Emas Group, 2023.
- Zhahira, Jeihan, and Shalahudin Jamilah. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Journal of educational research* (2022): 85–100. <https://journal.centris.or.id/index.php/jer>.
- Zaenab Hanim, H. Rahmat Soe'oed, R Afriani, S Chandra, E A Tombi, J Wowor, and others. *Kepemimpinan pendidikan abad 21*. Purwodadi: Penerbit cv. Sarnu untung, 2023.