

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Andi Warisno¹, Mujtahidin²

^{1,2}Institut Agama Islam An Nur Lampung; Indonesia

Email: andiwarisno75@gmail.com

Abstract: The purpose of this study was to identify and describe: The principal's management function in improving teacher performance. The research was conducted at MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung, Tanjung Agung Village, Katibung District, South Lampung Regency. This type of research is qualitative and descriptive research, namely research that describes the function of principal management in improving the performance of MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung teachers, Tanjung Agung Village, Katibung District, South Lampung Regency. Sources of data in this study are Primary Data, consisting of principals, vice principals, staff/employees, and teachers, and Secondary Data, obtained from library research and documentation. Data collection methods in this study were observation, interviews, and documentation. The data analysis method is carried out by data processing (selecting, classifying, concluding results, and making data reduction). The results of the study indicate that the principal has carried out the stages of the management function well, from the planning stage to the supervision (controlling), but in practice, sometimes experiences obstacles to the lack of teacher awareness of discipline in teaching. The teacher's ability to evaluate learning is not yet comprehensive. Some of them still lead to cognitive aspects and psychomotor aspects are not paid attention to. Good principal management can improve teacher performance in planning, implementation, and evaluation. This can be seen from the increase in teacher discipline in teaching. The learning tools owned by the teacher are getting better and more complete.

Keywords: Principal management; Teacher performance; Teaching and learning process.

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam membangun manusia seutuhnya (Octavia, 2020). Kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin dan mengelola madrasah menjadi salah satu kunci sukses tercapainya tujuan madrasah. Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di madrasah sangat dipengaruhi oleh kemampuan dari kepala madrasah dalam mengelola setiap komponen madrasah (Latifah, Warisno and Hidayah, 2021). Berhasil atau tidaknya suatu madrasah dalam mencapai tujuan serta mewujudkan visi dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah, khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan setiap komponen madrasah salah satunya adalah guru. Selain itu perilaku kepala madrasah juga harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok (Warisno and Hidayah, 2021).

Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam menjalankan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik yang dibimbingnya dengan cara meningkatkan

prestasi belajar peserta didik. Adapun kinerja guru dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi yang dipersyaratkan telah terpenuhi (Latiana, 2019). Sehubungan dengan itu, guru sebagai ujung tenaga pelaksana pendidikan harusnya memiliki kinerja yang baik dan berkualitas karena keberhasilan proses belajar yang efektif dan efisien ditentukan dari kinerja guru yang baik sehingga mampu mencapai tujuan dari pendidikan yang diwujudkan dari hasil belajar para peserta didik. Karena hasil belajar peserta didik yang baik dapat mencetak lulusan yang berkualitas. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Usman bahwa guru profesional ialah seseorang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan, sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru secara maksimal (Ansyah, 2022).

Peningkatan kinerja guru dianggap pilihan paling tepat dalam mempersiapkan para guru untuk menjawab tantangan zaman, karena guru memiliki kedudukan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang kedepannya dapat berpengaruh terhadap mutu lulusan dan akan pencapaian tujuan dari pendidikan nasional (Lolita, 2022). Maka dari itu, pemerintah terus mengusahakan berbagai hal yang bertujuan untuk mendorong dan meningkatkan kompetensi guru agar guru mampu memiliki kinerja yang baik. Menciptakan kualitas kinerja guru yang profesional dimadrasah membutuhkan berbagai upaya dari kepala madrasah. Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu (a) mengikutkan guru dalam pelatihan, workshop, dan seminar; (b) selalu memotivasi bawahannya sedemikian rupa, sehingga dalam melaksanakan tugasnya guru akan memiliki efektivitas kerja yang tinggi dan diharapkan mampu membuahkan hasil yang memuaskan, baik bagi madrasah maupun guru itu sendiri; (c) memberikan hadiah diperlukan untuk memperlancar proses peningkatan profesionalisme guru, sehingga profesionalisme guru dapat menjadi nyata (Nasir and Shaleh, 2021).

MTs Mathla'ul Anwar adalah salah satu Madrasah Tsanawiyah di Bandar Lampung. Beberapa bagian manajemen pendidikan di madrasah ini telah berjalan dengan baik, seperti manajemen peserta didik, manajemen SDM, manajemen kurikulum, manajemen pembiayaan, manajemen sarana, manajemen keuangan, dan humas. Beberapa bagian manajemen yang menjadi fokus penelitian ini adalah manajemen SDM, di dalamnya adalah guru. Guru menjadi unsur yang terpenting dalam proses pembelajaran. Keberhasilan proses pembelajaran terletak pada bagaimana guru mengelola pembelajaran yang efektif dan menyenangkan. Sehingga dibutuhkan supervisor untuk memajemen guru, yaitu kepada madrasah. Kepada madrasah di MTs Mathla'ul Anwar Bandar Lampung berperan penting untuk melakukan supervise kinerja guru. Apakah guru sudah menjalankan tugasnya dengan baik atau belum.

Kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus bertanggungjawab atas maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Tidak jarang Kepala Madrasah menerima ancaman, jika dia tidak dapat memajukan madrasahnyanya maka akan

dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya (Mukti, Sapriati and Soekisno, 2022). Oleh karena itu, Kepala Madrasah diuntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kepala Madrasah sebagai educator, supervisor, motivator yang harus melaksanakan pembinaan kepada para karyawan, dan para guru di sekolah yang dipimpinnya karena faktor manusia merupakan faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau secanggih apapun teknologi yang digunakan tetap faktor manusia yang menentukannya. Berkaitan dengan Kepala Madrasah mempunyai peranan penting dalam mencetak seorang guru yang profesional. Guru juga sangat menentukan kemana arah dan sekaligus tujuan peserta didik. Adapun tugas Kepala Madrasah sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai supervisor adalah berkewajiban membantu para guru di sekolah untuk mengembangkan profesinya dan sekaligus menolong guru agar mampu melihat persoalan yang dihadapinya baik dalam kelas maupun luar kelas. Dalam meningkatkan profesionalisme guru Kepala Madrasah harus memiliki berbagai macam bentuk strategi sehingga dapat tercapai arah dan tujuan sekolah sekaligus untuk meningkatkan mutu sekolah (Murtafiah, 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran kepala sekolah sebagai manajer sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini memiliki signifikansi teoritis dan pragmatis. Signifikansi teoritis, agar penelitian ini dapat mengembangkan diskursus manajemen pendidikan Islam. Kemudian dalam signifikansi pragmatis, penelitian ini agar dapat dijadikan sumber penelitian dengan tema serupa. Signifikansi yang lain adalah agar dapat dijadikan oleh *stakeholder* sekolah dalam mengembangkan Lembaga.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan atau (*field research*) yaitu dilakukan dalam kancah kehidupan yang sebenarnya (Karsono, 1996). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilaksanakan di MTs Mathla'ul Anwar Bandar Lampung. Secara metodologis diketahui bahwa penelitian kualitatif berakar pada latar belakang alamiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif analitis data secara induktif (Moleong, 2002). Data penelitian ini adalah: 1) kegiatan supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dan kinerja guru dalam pembelajaran pendidikan Agama Islam di MTs Mathla'ul Anwar Bandar Lampung; 2) Data mengenai MTs Mathla'ul Anwar termasuk di dalamnya adalah profil guru dan peserta didik. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu: metode wawancara, metode observasi dan Metode dokumentasi (Sugiyono, 2013). Peneliti melakukan observasi atas kegiatan supervisi kepala MTs Mathla'ul Anwar atas kinerja guru dalam satu bulan. Kemudian dalam wawancara, peneliti menunjuk kepala madrasah

dan beberapa guru di MTs Mathla'ul Anwar untuk menjadi responden. Kemudian data dokumen berupa dokumen rapat, buku- buku, dan majalah yang ada di MTs Mathla'ul Anwar Bandar Lampung. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Proses analisa data kualitatif menurut Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman (dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi), melalui proses yaitu reduksi data , Display (penyajian data) dan verifikasi (Menarik Kesimpulan)(Masri Singarimbun, 1989). Peneliti mereduksi pada seluruh aktivitas manajerial di MTs Mathla'ul Anwar Bandar Lampung, kemudian menyajikan data-data khusus terkait kegiatan supervisi kepala MTs Mathla'ul Anwar atas kinerja guru. Dari data tersebut kemudian dianalisis secara kritis-dialogis agar menghasilkan wacana yang kritis-dialektik. Sedangkan verifikasi data dilakukan dengan membandingkan beberapa hasil data kegiatan supervisi kepala MTs Mathla'ul Anwar dari sumber observasi, wawancara, dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kinerja Guru

1. Kemampuan Guru dalam Merencanakan Pembelajaran

Kinerja guru dalam tahap perencanaan adalah menyusun perangkat pembelajaran yang meliputi program tahunan, program semester, silabus dan RPP. Pada tahap perencanaan program kinerja guru di MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung, peneliti menggunakan metode dokumentasi, observasi. Dari hasil dokumentasi peneliti mendapatkan data bahwa guru MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung memiliki perangkat pembelajara yang lengkap seperti program tahunan, program semester, silabus dan rencana pelaksanaan pembelajran (RPP), namun masih ada guru yang tidak memiliki dokumen perangkat pembelajaran seperti guru Bahasa Arab dan guru Sejarah Kebudayaan Islam sebagaimana ditampilkan pada tabel 1.

Tabel 1. Skor Kinerja Guru dalam Perencanaan Pembelajaran di MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung

No	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran	Nilai
1	Tujuan Pembelajaran a. Standar Kompetensi b. Kompetensi Dasar c. Indikator d. Tujuan e. Sesuai dengan kurikulum	3
2	Bahan Belajar/Materi Pelajaran a. Bahan Belajar mengacu/sesuai dengan tujuan b. Bahan belajar disusun secara sistematis c. Menggunakan bahan belajar sesuai kurikulum d. Memberi pengayaan	3
3	Strategi/metode pembelajaran a. Pemilihan metode disesuaikan dengan tujuan b. Pemilihan metode disesuaikan dengan materi	3

	c. Penentuan langkah-langkah proses pembelajaran berdasarkan metode yang digunakan	
	d. Penentuan alokasi waktu proses pembelajaran sesuai dengan proporsi	
	e. Penetapan metode berdasarkan pertimbangan kemampuan siswa	
	f. Memberi pengayaan	
4	Media pembelajaran	3
	a. Pemilihan media disesuaikan dengan tujuan	
	b. Media disesuaikan dengan materi	
	c. Media disesuaikan dengan kondisi kelas	
	d. Media disesuaikan dengan jenis evaluasi	
	e. Media disesuaikan dengan kemampuan guru	
	f. Media disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan siswa	
5	Evaluasi	3
	a. Evaluasi mengacu pada tujuan	
	b. Mencantumkan bentuk evaluasi	
	c. Mencantumkan jenis evaluasi	
	d. Disesuaikan dengan alokasi yang tersedia	
	e. Disesuaikan dengan kaedah evaluasi	
	Total Nilai	15
	Nilai RPP	cukup

Berdasarkan hasil penelitian di atas dokumen RPP yang disusun oleh guru ternyata memperoleh rentang skor 15 yang berarti memperoleh predikat cukup. Hal ini menunjukkan bahwa guru cukup dalam memahami penyusunan RPP di MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung.

2. Kemampuan Guru dalam Melaksanakan Proses Pembelajaran

Dari hasil observasi di MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung, penulis menemukan beberapa masalah terkait dengan kinerja guru yaitu masih rendahnya kedisiplinan kinerja para guru dalam melaksanakan tugasnya seperti terlambat masuk kelas, tidak membawa perangkat pembelajaran ketika mengajar di kelas, setelah selesai mengajar masih ada guru yang tidak mengadakan penilaian/post test dan tidak memberi tugas rumah/PR. Dari hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Bapak Ahmad Nasrudin, S.Pd.I beliau mengatakan kondisi objektif tentang kinerja guru masih rendah hal ini dapat dilihat dari masih adanya guru yang enggan membuat RPP, masih ada guru yang tidak membawa RPP ketika mengajar di kelas. Masih ada guru yang hadir terlambat bahkan tidak masuk mengajar tanpa adanya alasan yang jelas.

Tabel 2. Skor Kinerja guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran di MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung

No	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran	Nilai
1	Kemampuan membuka pelajaran	3
	a. menarik perhatian siswa	
	b. memberikan motivasi siswa	

	c. memberikan apersepsi	
	d. menyampaikan indikator/tujuan pembelajaran	
	e. memberikan acuan bahan belajar yang akan diberikan	
2	Sikap guru dalam proses pembelajaran	3
	a. Kejelasan artikulasi suara	
	b. Variasi gerakan badan tidak mengganggu perhatian siswa	
	c. Antusiasme dalam penampilan	
	d. Mobilitas posisi mengajar	
3	Penguasaan bahan belajar (materi pembelajaran)	3
	a. Bahan belajar disajikan dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP	
	b. Kejelasan dalam menjelaskan materi	
	c. Kejelasan dalam memberikan contoh	
	d. Memiliki wawasan yang luas dalam menyampaikan materi pelajaran	
4	Kegiatan belajar mengajar (Proses pembelajaran)	3
	a. Kesesuaian metode dengan bahan belajar yang disampaikan	
	b. Kesesuaian bahan belajar dengan tujuan/ indikator yang telah ditetapkan	
	c. Memiliki keterampilan dalam menanggapi dan merespon pertanyaan siswa	
	d. Ketetapan dalam menggunakan alokasi waktu yang disediakan	
5	Kemampuan menggunakan media pembelajaran	3
	a. Memperhatikan prinsip-prinsip penggunaan media	
	b. Ketepatan/ kesesuaian penggunaan media dengan materi yang disampaikan	
	c. Memiliki keterampilan dalam menggunakan media pembelajaran	
	d. Membantu meningkatkan perhatian siswa dalam kegiatan pembelajaran	
	Total Nilai	15
	Nilai RPP	cukup

Berdasarkan perolehan skor yang diperoleh guru dengan data observasi sebagaimana disebutkan di atas, terlihat bahwa guru memperoleh predikat cukup, artinya bahwa guru cukup mampu dalam melaksanakan proses pembelajaran dengan skor nilai 15 (cukup). Berdasarkan ulasan analisis tersebut dapat dipahami bahwa dalam proses pembelajaran kinerja guru cukup maksimal baik dalam mengelola kelas maupun dalam penerapan metode mengajar.

3. Kemampuan guru dalam mengevaluasi pembelajaran

Kemampuan guru dalam mengevaluasi pembelajaran kurang komperhensif, hanya mengarah kepada penilaian aspek kognitif, aspek psikomotorik kurang diperhatikan. pelaksanaan penilaiannya tidak kontinyu, kadang-kadang mengadakan ulangan harian di setiap akhir pokok bahasan/standar kompetensi terkadang tidak. Berdasarkan hasil observasi pra survey bahwa, guru MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung memiliki dokumen daftar nilai hasil belajar siswa seperti daftar analisis ulangan harian, remedial dan pengayaan dan juga memiliki daftar nilai yang berisi nilai ulangan harian, nilai tugas, nilai Mid, nilai praktek dan nilai semester tetapi daftar nilai itu masih ada kolom-kolom yang belum ada nilainya atau masih kosong yaitu nilai

tugas-tugas siswa dan nilai praktek.

Tabel 3. Skor Kinerja Guru dalam Evaluasi Pembelajaran Di MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung

No	Pelaksanaan Pembelajaran	Nilai
1	Evaluasi Pembelajaran	3
	a. Penilaian relevan dengan tujuan	
	b. Menggunakan bentuk dan jenis ragam penilaian	
	c. Penilaian yang diberikan sesuai dengan RPP	
2	Kemampuan menutup kegiatan pembelajaran	3
	a. Meninjau kembali materi yang telah diberikan	
	b. Memberikan kesempatan untuk tanya jawab tentang materi yang disampaikan	
3	Tindak lanjut	2
	a. Memberikan tugas kepada siswa baik secara individu maupun kelompok	
	b. Menginformasikan materi yang akan dipelajari berikutnya	
	c. Memberikan motivasi kepada siswa	
	Total Nilai	8
	Nilai RPP	cukup

Berdasarkan skor yang diperoleh menunjukkan bahwa guru memiliki kemampuan/kinerja yang cukup dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran dengan nilai skor 8 (cukup).

Pembahasan

Fungsi Manajemen Kepala Madrasah

Kepala MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung telah melaksanakan fungsi manajemen dengan baik mulai dari perencanaan (*planning*), *organizing*, *actuating* (pengarahan) dan *controlling* (pengawasan). Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer Kepala Madrasah MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di madrasah, yaitu:

Planning (Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang). Kepala Madrasah telah menjalankan kepemimpinannya bersifat elastis dan tegas. Sehingga perencanaan yang akan dijalankan berjalan dengan baik. Perencanaan yang dibuat Kepala Madrasah juga bersifat terbuka dan seimbang, karena sebelum perencanaan tersebut dilaksanakan semua guru, staf dan karyawan MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung mengetahui apa dan bagaimana perencanaan tersebut, sehingga tidak akan ada yang merasa diuntungkan dan dirugikan dalam pelaksanaan perencanaan. Dengan adanya perencanaan (*Planning*) yang matang Kepala Madrasah dapat menyusun program kerja yang dapat membantu peningkatan kinerja guru, baik dalam hal kedisiplinan, etos kerja, tanggung jawab dan loyalitas. Oleh karenanya perencanaan (*Planning*) merupakan prinsip manajemen yang sangat penting dan utama dalam memulai suatu program kerja yang disusun oleh Kepala Madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah.

Organizing (Organisasi tegas dan memiliki asas-asas). Kepala MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung dalam melaksanakan tugasnya membentuk petugas struktural guna untuk membantu

semua program-program madrasah yang telah direncanakan agar bisa tercapai secara maksimal yang meliputi wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, kesiswaan, hubungan masyarakat, sarana prasarana, kepala tata usaha, kepala perpustakaan, guru BP, Wali kelas, penjaga madrasah, kepala laboratorium dan petugas teknis media.

Berdasarkan hasil observasi dokumentasi administrasi MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung yang telah dilakukan, Kepala Madrasah membuat struktur organisasi dan dengan susunan organisasi yang jelas memudahkan koordinasi dalam menjalankan tugas masing-masing secara baik dan bertanggung jawab, sehingga pelaksanaan organisasi bisa terukur dan tidak tumpang tindih dengan bagian yang lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Eni Susilawati, S.Pd selama ini kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler dapat berjalan dengan baik. Guru-guru yang ditunjuk selalu memberikan komitmen dan loyalitasnya dalam melayani dan memberikan bimbingan kepada siswa-siswinya. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip manajemen yang diberlakukan Kepala Madrasah dapat meningkatkan kinerja guru seperti misalnya loyalitas, dalam arti bahwa guru benar-benar merasa memiliki madrasah, dan bertanggung jawab atas keberhasilan madrasah tersebut dalam berbagai bidang.

Actuating (Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan). Setelah beberapa prinsip manajemen di atas dilaksanakan pengarahannya sangat penting dilakukan oleh Kepala Madrasah selaku pimpinan untuk memperoleh data dan informasi dari bawahan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas bawahan. Pendelegasian tugas tanpa adanya pengarahannya secara terus menerus maka akan berdampak tidak baik pada akhir tujuan yang ingin dicapai.

Controlling (Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangan kegiatan). Dengan pengawasan yang cermat dapat menghindari penyimpangan-penyimpangan yang mungkin dilakukan oleh bawahan, sehingga Kepala Madrasah mampu memberikan masukan-masukan kepada bawahan hal-hal yang belum dijalankan sesuai dengan tupoksinya. Dari sekian banyak kegiatan yang dilaksanakan di MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung hampir dari 90% Kepala Madrasah terlibat dari semua prosesnya, hingga pada proses *controlling*. Menurut Ibu Eni Susilawati, S.Pd.I semua saya lakukan atas dasar praduga tidak bersalah, lebih baik kita mengukur segala sesuatu itu dari sisi paling buruk dahulu atas usaha yang kita lakukan. Jadi bukan karena saya tidak sepenuhnya memberikan mandat dan tanggung jawab, namun semuanya harus tetap diawasi, karena jika terjadi penyelewengan, baik itu dari kegiatan, pendanaan dan sebagainya, maka tentu saja akan berdampak pada hasil usaha bersama, dan kelak tentu saja Kepala Madrasah yang tetap harus mempertanggung jawabkannya. Sehubungan dengan perbedaan-perbedaan yang dimiliki guru dan karyawan, dibutuhkan peran Kepala Madrasah untuk mengidentifikasi karakter dan semua pemberian tugas disesuaikan dengan kompetensinya masing-masing. Hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah MTs

Mathla'ul Anwar Rejoagung dalam mengelola guru lebih mempertimbangkan pada kesiapan dan kemampuannya masing-masing. Langkah ini merupakan bentuk kebijakan Kepala Madrasah dalam memahami apa yang diinginkan dan dirasakan bawahannya.

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dihimpun penulis, dapat disimpulkan bahwa peran Kepala Madrasah yang dapat dirasakan oleh guru-guru MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung adalah sebagai berikut:

1. Sikap Keteladanan

Kepala Madrasah MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung telah memberikan uswah bagi para guru sebagai mitra kerjanya. Keteladanan yang dimaksud adalah sikap teladan Kepala Madrasah dalam memberikan contoh kepada guru-guru. Menurut Staf Tata Usaha yakni Ibu Lutfia Safitri mengatakan bahwa Kepala Madrasah tidak pernah melihat adanya penyimpangan yang dilakukan Kepala Madrasah. Kepala Madrasah telah menunjukkan sikap tanggung jawabnya, bahwa yang ia pegang adalah sebuah amanah yang harus dipertanggungjawabkan baik di dunia maupun di akhirat.

2. Fasilitator

Kepala Madrasah menugaskan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan guru. Dalam prakteknya, Kepala Madrasah berkoordinasi dengan bagian sarana dan bendahara madrasah yang disesuaikan dengan tingkat prioritas kebutuhan madrasah. Pemenuhan sarana dan prasarana juga dilakukan dengan kebutuhan dewan guru dalam forum musyawarah.

3. Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan madrasah.

Kebijakan yang dimaksud, terutama kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan aturan kerja atau tata tertib serta kompensasi atas kinerjanya yang diberikan kepada para guru yang meliputi:

- a. Menekan dan memperkecil birokrasi. Untuk mempermudah setiap kegiatan, Kepala Madrasah memberikan keleluasaan kepada guru untuk melakukan apa yang menurut guru benar. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan otoritas secara penuh kepada guru secara kreatif sehingga sangat terlihat sekali birokrasi penuh kepada guru secara kreatif sehingga sangat terlihat sekali birokrasi penuh kepada guru dan Kepala Madrasah hampir tidak terlihat.
- b. Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait. Pemberian saran atas masalah-masalah yang muncul jika berkaitan dengan tugas-tugas wakil Kepala Madrasah. Saran ini berupa gambaran secara umum dari Kepala Madrasah mengenai tugas yang semestinya dilakukan.
- c. Membuat jadwal kegiatan. Sebagai fasilitator, setiap kegiatan dijadwalkan dengan baik dengan mengacu pada kalender pendidikan yang sudah ada yang terintegrasi guna mewujudkan visi dan misi madrasah sehingga menimbulkan keterpaduan antara satu kegiatan dengan kegiatan berikutnya.

d. Membantu pekerjaan. Sebagai fasilitator Kepala Madrasah MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung memberikan bantuan supervise mengenai tugas-tugas wakil Kepala Madrasah dan guru-guru. Arahan tersebut sangat dirasakan oleh guru dan para wakil Kepala Madrasah, terutama pada awal-awal pendirian madrasah, sehingga terasa hasil peran yang dijalankan Kepala Madrasah sebagai pemimpin madrasah.

4. Suporter

Kepala Madrasah MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung sebagai puncak para guru telah memberikan banyak dorongan. Pemberian dorongan pada beberapa upaya yang dilakukannya. Misalnya memberikan penghargaan kepada para guru secara material maupun non material. Kompensasi berdasarkan kinerja dimaksud adalah kompensasi yang diberikan kepada guru-guru yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan jadwal atau tugas yang diberikan, dengan sistem ini guru yang tidak melaksanakan tugas tidak mendapatkan kompensasi. Sedangkan kompensasi jabatan diberikan kepada orang-orang yang menduduki jabatan tambahan tertentu seperti bidang kurikulum, humas, TU, Umum, kesiswaan, dan bendahara.

Sebagai bentuk dukungan dan dorongan tersebut Kepala Madrasah mendelagasikan tanggung jawab kepada para guru dan wakil Kepala Madrasah. Bukan itu saja, Kepala Madrasah juga selalu memberikan semangat untuk meningkatkan moral para mitra kerjanya dengan selalu memperhatikan kesejahterannya.

5. Partisipator

Kepala Madrasah sebagai partisipator dilakukan Kepala Madrasah dengan memberikan ruang terbuka kepada para guru dan wakil Kepala Madrasah untuk memberikan masukan-masukan dalam menentukan kebijakan madrasah. Dengan demikian guru dan Kepala Madrasah bersama-sama membangun dan memperbaiki hal-hal yang dirasakan belum berjalan dengan baik. Sebagai partisipator, Kepala Madrasah MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung telah bekerja secara aktif, baik dengan individu maupun kelompok. Sikap fleksibel ditunjukkan Kepala Madrasah MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung dalam memberikan tugas, baik tugas mengajar maupun tugas lainnya.

6. Instruktur

Kepala Madrasah sebagai pemberi perintah langsung kepada bawahannya dalam rangka menciptakan produktivitas nampak sekali dijalankan Kepala Madrasah, hal ini lebih cenderung di berlakukan ketika melihat guru kurang memiliki kinerja sehingga guru yang semacam ini memang memerlukan instruksi langsung dari atasan.

7. Mitra Kerja

Untuk lebih memudahkan motivasi kerja para guru, Kepala Madrasah memposisikan dirinya sebagai mitra bukan sebagai atasan. Hal ini sesuai dengan budaya kerja yang diusung di MTs Mathla'ul Anwar Rejoagung, yaitu konsep kemitraan. Peran Kepala Madrasah sebagai mitra ini

akhirnya membawa pada sebuah kondisi organisasi antara pimpinan dan bawahan dalam hal ini adalah Kepala Madrasah dan guru seajar.

Guru adalah kondisi yang diposisikan sebagai garda terdepan dan posisi sentral di dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Berkaitan dengan itu, maka guru akan menjadi bahan pembicaraan banyak orang. Dan tentunya tidak lain berkaitan dengan kinerja dan totalitas dedikasi loyalitas pengabdianya. Banyak hal yang perlu menjadi pertimbangan kita, bagaimana kinerja guru akan berdampak kepada pendidikan bermutu. Kita melihat sisi lemah dari sistem pendidikan nasional kita, dengan gonta ganti kurikulum pendidikan, maka secara langsung atau tidak akan berdampak kepada guru itu sendiri (Andriani *et al.*, 2022). Sehingga perubahan kurikulum dapat menjadi beban psikologi bagi guru, dan mungkin juga akan dapat membuat guru frustrasi akibat perubahan tersebut. Hal ini sangat dirasakan oleh guru yang memiliki kemampuan minimal, dan tidak demikian halnya guru profesional.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa: 1) Kepala sekolah sudah melaksanakan tahapan fungsi manajemen dengan baik mulai tahap perencanaan sampai pengawasan (Controlling), namun dalam pelaksanaannya terkadang mengalami hambatan, hal ini disebabkan belum terpenuhinya guru yang profesional, masih minimnya sarana prasarana, masih ada guru yang kurang memahami RPP dan enggan membuat RPP, kurangnya kesadaran guru terhadap kedisiplinan dalam mengajar; 2). Kemampuan guru dalam mengevaluasi pembelajaran belum konferhensif, sebaaian masih mengarah pada aspek kognitif dan aspek psikomotorik kurang diperhatikan; 3) Manajemen kepala sekolah yang baik dapat meningkatkan kinerja guru, baik dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Hal ini dapat terlihat dari peningkatan kedisiplinan guru dalam mengajar, perangkat pembelajaran yang dimiliki guru semakin baik dan lengkap; 4) Faktor pendukung kinerja guru MTs. Mathla'ul Anwar Rejoagung meliputi: keikhlasan bekerja, penghargaan terhadap guru-guru MTs. Mathla'ul Anwar Rejoagung.

BIBLIOGRAFI

- Andriani, A. D. *et al.* (2022) *Manajemen sumber daya manusia*. TOHAR MEDIA.
- Ansyah, E. (2022) 'KOMPETENSI GURU PROFESIONAL', *At-Ta'lim: Media Informasi Pendidikan Islam*, 10(1), pp. 120–134.
- Karsono, K. (1996) 'Karsini Karsono, Pengantar Metodologi Riset Sosial,(Bandung: Alumni, 1996)', *Bandung: Alumni*.
- Latiana, L. (2019) 'Peran Sertifikasi Guru Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik',

Edukasi, 13(1).

Latifah, A., Warisno, A. and Hidayah, N. (2021) 'KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN DI MA NURUL ISLAM JATI AGUNG', *Jurnal Mubtadiin*, 7(02), pp. 70-81.

Lolita, K. (2022) 'Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar'. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Masri Singarimbun, M. (1989) 'Proses Penelitian, dalam Masri Singarimbun dan Sopian Effendi', *Metode Penelitian Survey, Jakarta: LP3S*.

Moleong, L. J. (2002) 'Metodologi penelitian kualitatif'. Bandung: Remaja Risdakarya.

Mukti, A., Sapriati, A. and Soekisno, B. A. (2022) 'Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri se-Kabupaten Bintan', *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 5(1), pp. 1-11.

Murtafiah, N. H. (2022) 'ANALISIS MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG HANDAL DAN PROFESIONAL (STUDI KASUS: IAI AN NUR LAMPUNG)', *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(02).

Nasir, M. and Shaleh, M. (2021) 'Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru', *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 6(1), pp. 37-50.

Octavia, S. A. (2020) *Model-model pembelajaran*. Yogyakarta: Deepublish.

Sugiyono, D. (2013) 'Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D'. Bandung: Alfabeta.

Warisno, A. and Hidayah, N. (2021) 'FUNGSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENCIPTAKAN MADRASAH EFEKTIF DI MADRASAH TSANAWIYAH HIDAYATUL MUBTADIIN KECAMATAN JATI AGUNG KABUPATEN LAMPUNG SELATAN', *Jurnal Mubtadiin*, 7(02), pp. 29-45.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).