

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

Desa Kerso Kecamatan Kedung Kabupaten Jepara terletak di sebelah selatan ibu kota Kabupaten. Tepatnya 7 Km ke arah selatan kota Jepara. Kondisi geografisnya yang terdiri dari pertanian dan persawahan menyebabkan penduduknya bermata pencaharian sebagai petani (agraris). Mayoritas penduduk saat itu sangat ketiggalan terhadap dunia pendidikan yang selalu didengungkan oleh pemerintah. Hal ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu pertama, rendahnya SDM masyarakat yang rata-rata hanya lulusan sekolah dasar. Kedua, faktor ekonomi, bagi para petani pendidikan merupakan barang mahal yang tidak mampu mereka beli. Sebagai dampaknya adalah masyarakat desa Kerso tidak mempunyai apresiasi terhadap pendidikan yang dikhawatirkan berakibat pada kebodohan dan keterbelakangan masyarakat dengan kondisi era yang semakin maju dan kompetitif. Kondisi ini menggugah semangat para tokoh masyarakat untuk mendirikan sebuah lembaga pendidikan yang relatif murah agar biayanya mampu dijangkau oleh masyarakat desa Kerso. kemudian atas inisiatif tokoh masyarakat tersebut maka didirikanlah Madrasah Diniyah Husnul Mutaalim pada tahun 1960-1962 yang menempati tanah wakaf Hj. Asumah.

Para tokoh masyarakat pendiri Madrasah Diniyah Husnul Mutaalim itu antara lain ialah Muslim, Hj. Khodijah, Waris Wagiman, H. Usman, Hasan Hadi dan KH. Abdullah Zawawi, S.Pd.I, H. Adapun sistem kurikulum yang dipakai pada waktu itu mengadopsi dari sistem pesantren. Dengan harapan agar para siswa-siswinya tidak hanya menggunakan ilmu-ilmu keagamaan tetapi juga mengerti tentang ilmu umum. Seiring dengan perkembangan dunia pendidikan, maka pada tahun 1975 Madrasah Dinyah Husnul Mutaalim diubah statusnya

menjadi Madrasah Ibtidaiyyah dengan nama Datuk Singaraja sejak tahun 1985. Madrasah Ibtidaiyyah Datuk Singaraja resmi menginduk pada Yayasan Islam Datuk Singaraja dengan akte notaris no:27/86 sampai sekarang.¹

2. Letak Geografis MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara terletak di Desa Kerso RT 04/RW 01 yang bertepatan di jalan raya Bugel Jepara Km. 2 Kecamatan Kedung Kabupaten Jepara Provinsi Jawa Tengah. Secara geografis MI datuk Singaraja Kerso terletak di batasan wilayah sebagai berikut :

- a. Sebelah timur perumahan warga menuju jalan desa
- b. Sebelah barat perumahan warga menuju jalan raya arah Jepara kota
- c. Sebelah selatan perumahan warga menuju jalan desa
- d. Sebelah utara perumahan warga.²

3. Profil Madrasah

Berikut ini adalah profil MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

- a. Nama Madrasah : MI Datuk Singaraja
- b. NSM : 111233200011
- c. NPSN : 60712507
- d. Nama Yayasan : Yayasan Islam Datuk Singaraja
- e. Alamat : Kerso, RT 04 RW 01 Kedung Jepara
- f. Nomor Telepon : 085225072224
- g. Didirikan Tahun : 1962
- h. Status Sekolah : Swasta
- i. Status Akreditasi : A (Sangat Baik)
- j. Ketua Yayasan : KH. Abdullah Zawawi, S.Pd.I
- k. Kepala Madrasah : Amin, S.Pd.I
- l. Luas Tanah : 2.000 M²

¹ Dokumentasi MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara, pada Tanggal 26 Juli 2022.

² Dokumentasi MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara, pada Tanggal 26 Juli 2022.

- m. Status Tanah dan Gedung : Hak Milik Sendiri
 n. Sifat : Permanen.

4. Visi, Misi dan Tujuan MI Datuk Singaraja

Adapun visi, misi, dan tujuan dari MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara sebagai berikut :

- a. Visi
 “Menyiapkan generasi muda muslim yang disiplin, berprestasi, berkualitas dan berakhlak mulia”.
- b. Misi
 - 1) Berperilaku disiplin dalam melaksanakan kegiatan kemadrasahan.
 - 2) Berprestasi dalam bidang akademik dan non akademik.
 - 3) Mewujudkan lulusan yang berkualitas dan didukung masyarakat.
 - 4) Menyiapkan peserta didik yang berakhlak mulia.
- c. Tujuan
 - 1) Agar semua warga madrasah turut berperan aktif dan memiliki disiplin tinggi dalam melaksanakan kegiatan kemadrasahan.
 - 2) Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat siswa melalui layanan bimbingan akademik dan kegiatan ekstrakurikuler.
 - 3) Mewujudkan lulusan madrasah yang berkualitas, berdaya saing, dan didukung masyarakat.
 - 4) Mengembangkan nilai-nilai akhlak mulia yang sesuai dengan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.³

5. Sarana dan Prasarana di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

Sarana dan prasarana adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menunjang atau memudahkan proses pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan. Selain guru dan siswa, sarana dan prasarana juga

³ Dokumentasi MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara, pada Tanggal 26 Juli 2022

merupakan salah satu faktor penunjang dalam proses pembelajaran. Tanpa itu pendidikan tidak akan tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan, sehingga sarana dan prasarana sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dalam pembelajaran.⁴ Selain itu, dengan adanya sarana dan prasarana ini akan membuat siswa termotivasi dalam pembelajaran yang lebih bermakna dan menarik. Oleh karena itu, setiap sekolah harus memiliki sarana dan prasarana yang baik agar terciptanya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Sarana dan prasarana yang memadai dapat meningkatkan semangat siswa dalam belajar, dapat meningkatkan prestasi siswa, serta dapat membuat lingkungan sekolah menjadi nyaman dan betah. Dalam upaya untuk menunjang tujuan pendidikan di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara dibutuhkan sarana dan prasarana dengan pengelolaan secara optimal serta dalam pemanfaatannya agar terciptanya sarana prasarana yang memadai.

6. Keadaan Guru MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

Pada mulanya guru-guru yang mengajar di MI Datuk Singaraja Kerso adalah guru-guru yang masih berdomisili sekitar Jepara, pada saat ini para guru di MI Datuk Singaraja Kerso telah memenuhi persyaratan mengajar yaitu guru yang memiliki ijazah Strata Satu (S1). Meskipun masih terdapat satu dua guru yang belum. Berikut data guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara:⁵

7. Data Siswa MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

Murid menjadi obyek penting dalam proses pembelajaran. Terjadinya interaksi saat pembelajaran tidak lepas dari peran siswa. Ada dua faktor yang berpengaruh

⁴ Mona Novita, Sarana dan Prasarana yang Baik Menjadi Bagian Ujung Tombak Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam, STAI Yasni Muara Bungo, Nur El-Islam, Volume 4, No 2, 2017, 102.

⁵ Dokumentasi MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara, pada Tanggal 26 Juli 2022.

terhadap jalannya kegiatan pembelajaran. Dua faktor tersebut adalah guru dan siswa. Artinya guru bukanlah satu-satunya faktor pendukung pembelajaran.

Siswa juga memegang peranan penting untuk pembelajaran yang kondusif. Minat baca juga dikaitkan dengan keadaan siswa. Apakah siswa mudah diatur atau tidak. Jika siswa mudah diatur, pembelajaran akan berjalan dengan tertib dan kondusif. Sebaliknya jika siswa sulit diatur maka pembelajaran akan menjadi molor.

8. Struktur Organisasi

Organisasi adalah wadah tempat orang berkumpul untuk melakukan kerjasama atas dasar tujuan tertentu. Sekolah adalah wadah untuk menyelenggarakan proses kegiatan pembelajaran demi tercapainya tujuan pendidikan. Struktur organisasi merupakan syarat lembaga pendidikan untuk mengatur jalannya lembaga pendidikan tersebut. Lembaga pendidikan juga memiliki kewajiban untuk mencapai pendidikan bermutu.⁶

9. Kurikulum

Kurikulum adalah perangkat pembelajaran yang berisi rancangan pembelajaran yang akan digunakan suatu lembaga pendidikan dalam rentang satu periode. Tujuan kurikulum sebagai pedoman setiap sekolah untuk melaksanakan pembelajaran sesuai standar nasional yang telah ditetapkan. Kurikulum yang dipakai disesuaikan dengan kondisi daerah dan ciri khas atau budaya daerah. Awal berdirinya, MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara menggunakan kurikulum Rentjana Pendidikan pada rentang waktu 1965-1975. Ciri dari kurikulum ini adalah siswa mendapat pengetahuan akademik untuk pembekalan pada jenjang SD/MI sehingga pembelajaran di pusatkan pada program pengembangan moral, kecerdasan, emosi, keterampilan, dan jasmani.

Tahun 1975 sampai tahun 1994 MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara menggunakan kurikulum

⁶ Dokumentasi Struktur Organisasi MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

periode 1975. Kurikulum ini menekankan pada tujuan, instruksional umum, tujuan instruksional khusus, alat pelajaran, kegiatan belajar mengajar, dan evaluasi. Kurikulum ini juga menekankan bahwa guru harus terampil dalam menulis rincian yang akan dicapai di setiap pembelajaran.

Pada tahun 1994 sampai tahun 1999 MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara menggunakan kurikulum 1994 yang disemprunakan. Kurikulum ini berdampak pada sistem pembagian waktu pelajaran, yaitu mengubah sistem semester menjadi caturwulan. Sistem caturwulan dibagi menjadi tiga tahap, adanya pembagian ini diharapkan siswa mampu memberikan kesempatan kepada siswa untuk menerima pelajaran yang cukup banyak. Tujuan adanya kurikulum ini untuk menekankan pemahaman konsep dan keterampilan soal dan pemecahan masalah.

Pada tahun 2000 sampai 2005 MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara menggunakan kurikulum berbasis kompetensi (KBK). Kurikulum ini merupakan pendidikan berbasis kompetensi yang mengandung tiga unsur pokok, yaitu pemilihan kompetensi yang sesuai, spesifikasi indikator-indikator, evaluasi untuk menentukan keberhasilan pencapaian kompetensi, dan pengembangan pembelajaran. Pendidikan berbasis kompetensi menekankan pada pengembangan kemampuan untuk melakukan tugas berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Pada tahun 2006 sampai tahun 2015 MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara menggunakan kurikulum tingkat satuan pelajaran (KTSP). Kurikulum ini disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 22,23, dan 24 tahun 2006. Kurikulum KTSP adalah kurikulum yang disusun dan dilaksanakan semua satuan pendidikan dengan memperhatikan standar kompetensi dan kompetensi dasar. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) mengacu pada potensi, perkembangan, kebutuhan dan kepentingan siswa dan lingkungan serta menyeluruh dan

berkesinambungan yang proses pembelajarannya berpusat pada guru.

Pada tahun 2016 sampai sekarang MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara menggunakan kurikulum 2013. Kurikulum 2013 merupakan pengembangan dari kurikulum 2006. Kurikulum 2013 disusun mengacu pada sistem pendidikan nasional dan evaluasi dari KTSP. Kurikulum 2013 juga mengembangkan aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pendekatan saintifik dalam pembelajaran, model pembelajaran berbasis proyek dan *problem solving*, serta penilaian yang otentik. Standar nasional pendidikan terdiri dari standar isi, standar proses, kompetensi lulusan, tenaga, pendidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Dua unsur standar nasional pendidikan adalah standar isi dan standar kompetensi. Keduanya merupakan acuan dalam mengembangkan kurikulum pendidikan.

B. Deskripsi Data Penelitian

Pada tahap ini peneliti akan mendeskripsikan hasil penelitian yang didapatkan di lapangan, baik melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi mengenai *leadership* kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara.

1. Leadership Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

a. Menekankan Kepada Guru dan Seluruh Warga Madrasah Untuk Memenuhi Norma-Norma Pembelajaran dengan Disiplin yang Tinggi

Kepala madrasah merupakan pemimpin bagi seluruh anggota madrasah. Kepala madrasah juga merupakan pengatur dan pengemban tugas tertinggi, dimana kepala madrasah bertugas untuk mengarahkan seluruh warga madrasah agar mencapai tujuan yang dicita-citakan. Kepala madrasah memang faktor terpenting dalam terwujudnya kualitas guru sebagai pendidik. Oleh sebab itu kepala madrasah harus memiliki sifat *leadership* yang baik. Pemimpin madrasah diwajibkan mempunyai data perencanaan

yang pas dalam menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja guru tujuannya untuk mewujudkan tujuan pendidikan dan turut mensukseskan program-program madrasah.

Berdasarkan pada wawancara yang telah dilakukan peneliti terdapat beberapa upaya yang dilakukan kepala madrasah MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. Salah satunya adalah melatih kedisiplinan guru dan membentuk guru yang professional. Pernyataan ini dikuatkan dengan data wawancara peneliti dengan beliau Bapak Amin, S.Pd.I sebagai berikut:

“Disini itu ada beberapa pembinaan yang sengaja diterapkan. Kaya pembinaan mental, terus pembinaan moral, pembinaan fisik. Sama artistik. Ya tujuannya semua pembinaan itu supaya guru lebih disiplin. Terus juga mempunyai kreativitas yang pastinya juga mengarah ke peningkatan kinerja.”⁷

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Amin S.Pd.I, pembinaan moral yang dimaksud adalah membina guru tentang hal-hal memiliki integritas batin dan moral. Semua ini berkenaan dengan watak manusia. Guna menjalankan tugasnya, seorang kepala madrasah harus menciptakan lingkungan kerja yang teratur. Sehingga para guru dapat fokus mengerjakan tugasnya.

Sedangkan pembinaan moral berkaitan dengan perilaku. Dimana kepala madrasah harus mengajarkan sikap yang baik kepada guru untuk mendorong terciptanya perilaku sopan santun dan beradab. Menurut kepala madrasah MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara, pembinaan moral sangat penting untuk membentuk guru yang memiliki akhlak yang bagus. Dikarenakan guru merupakan sosok yang ditiru dan dicontoh perilakunya oleh siswa. Pernyataan ini dipertegas dengan wawancara dari beliau.

⁷ Amin, S.Pd.I, wawancara oleh peneliti, 26 Juli 2022, pukul 09.00, wawancara I, transkrip.

“Pembinaan moral itu penting, karena madrasah ini basisnya madrasah jadi berbau islami. Kalau madrasah islam ya mau tidak mau harus mendahulukan akhlak. Makannya disini ada pembinaan moral supaya guru memiliki akhlak yang baik, yang bisa menjadi teladan siswa.”⁸

Sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan yang mempunyai keterkaitan dengan seni dan keindahan. Dalam hal ini seorang kepala madrasah harus mempunyai inisiatif untuk membuat madrasah mempunyai lingkungan yang bersih, rapi dan nyaman. Selanjutnya untuk pembinaan fisik merupakan pembinaan yang berdasarkan pada fisik atau jasmani. Jadi kepala madrasah harus membina guru agar senantiasa mau mengikuti olahraga, salah satunya adalah senam di sekolah.

b. Memiliki Gaya Kepemimpinan yang Demokratis dan Lugas

Selain memiliki kegiatan pembinaan, kepala madrasah juga memiliki gaya kepemimpinan yang sangat santai. Berdasarkan hasil observasi penulis sekaligus wawancara dengan Bapak Slamet, selaku guru di MI Datuk Singaraja mengatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah MI Datuk Singaraja mengacu pada kepemimpinan demokratis. Dimana kepemimpinan ini mendahulukan sistem yang terbuka dan transparan. Sehingga kepala madrasah nantinya akan mendapatkan respon dan dukungan yang positif dari para guru di sekolah. Hal ini akan berdampak terhadap segala kegiatan yang direncanakan. Dikarenakan sikap kepala madrasah yang enak dan peduli terhadap semua guru.

Kepala madrasah harus melakukan musyawarah untuk setiap keputusan yang akan diambil. Cara ini bisa disebut sebagai suatu langkah untuk perbaikan kepemimpinan. Melalui upaya yang

⁸ Amin, S.Pd.I, wawancara oleh peneliti, 26 Juli 2022, pukul 09.00, wawancara I, transkrip.

dilakukan kepala madrasah dalam memaksimal sistem kepengimpinannya. Dimana nantinya akan berefek pada kualitas suatu lembaga. Kepala madrasah juga harus terus menggali potensi yang dimiliki oleh para guru madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Guru yang kerap memberikan kontribusi ke madrasah kerap dijadikan sebagai orang kepercayaan dalam menangani berbagai kegiatan. Bukan hanya itu seorang kepala madrasah juga harus cepat respon terhadap segala informasi yang ada. Hal ini supaya madrasah tidak ketinggalan dengan berbagai informasi. Terutama informasi yang berkaitan dengan materi pembelajaran, konsep guru mengajar. Data ini didapatkan peneliti melalui wawancara dengan Bu Faiqoh S.Pd.I, selaku guru kelas II yang menyatakan :

“Orangnya itu cepat respon. Saya kan dulu ngajar Al-qur’an. Terus ditanya metode apa, abis itu dikasih buku-buku metode pembelajaran supaya bisa jadi referensi. Jadi pas ngajar biar gak bingung atau nyari dulu enaknyanya dibuat gimana.”⁹

Leadership kepala MI Datuk Singaraja dalam memberikan motivasi kepada guru juga diarahkan kepada motivasi serta unsur ekstrinsik, melalui penciptaan keadaan yang sangat harmonis sesama guru. Kepala madrasah selalu melibatkan guru dalam setiap kegiatan. Serta mampu memberikan ruang kepada guru mengekspresikan dan mengembangkan ide-ide baru mereka.

Dalam melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan seseorang selalu didorong oleh motif tertentu, baik yang obyektif maupun yang subyektif. Motif atau dorongan dalam melakukan sesuatu pekerjaan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja.

Menurut kepala madrasah MI Datuk Singaraja, peran *leadership* terhadap kualitas kinerja guru juga sangat penting. Karena jika diibaratkan kepala madrasah adalah pemimpin yang bertugas untuk

⁹ Faiqoh, wawancara oleh peneliti, 27 Juli 2022 pukul 11.00, wawancara 6, transkrip.

mengarahkan tenaga pendidik madrasah agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Menurutnya untuk menjalankan sejumlah kegiatan yang berkenaan dengan pengarahan guru, maka kepala madrasah harus mengedepankan sikap keterbukaan, dan menjadi pribadi yang mudah untuk diajak berkomunikasi.

“Sebenarnya kalau soal memimpin itu tidak harus dengan gaya yang tegas dan gede, yang ada gurunya malah takut kalau kepala madrasah. Makannya saya sering pakai bahasa yang santai, jadi guru bisa bebas menyampaikan pendapatnya, biar lebih *relax*.”¹⁰

Mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah, juga turut dibenarkan oleh beliau Bapak Umron S.Pd.I selaku wali kelas IV B. Beliau turut menyatakan bahwa:

“Orangnya santai dan fleksibel. Kalau rapat juga tidak selalu serius-serius saja, ada unsur rileksnya. Jadi guru sangat enak kalau mau usul atau menyampaikan pendapat. Beliau orangnya juga sangat terbuka.”¹¹

Berdasarkan pada wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Amin S.Pd.I selaku kepala madrasah di MI Datuk Singaraja Kedung, Kerso Jepara memang ada beberapa cara yang ditekankan kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas kinerja guru, salah satu yang ditekankan adalah kedisiplinan guru saat melakukan pembelajaran di kelas.

Bapak Amin selalu mengingatkan para pendidik di MI Datuk Singaraja untuk datang tepat waktu, dikarenakan pembelajaran yang dilakukan sesuai dengan aturan dari pemerintah yakni 30 menit untuk setiap pembelajaran. Selain itu, kedisiplinan juga berkaitan keefektifan siswa dalam memperoleh

¹⁰ Amin, S.Pd.I, wawancara oleh peneliti, 26 Juli 2022 pukul 9.00, wawancara 1, transkrip.

¹¹ Umron, S.Pd.I, wawancara oleh peneliti, , 27 Juli 2022 pukul 11.30, wawancara 3, transkrip.

materi pembelajaran. Misalnya saja guru telat masuk kelas, maka secara otomatis materi yang akan dijelaskan juga akan berkurang, dikarenakan akan ada pelajaran setelah jam pembelajaran selesai.

Maka dari itu, guna mengoptimalkan pembelajaran, guru harus disiplin untuk masuk kelas sesuai dengan jam pelajaran yang berlaku. Pernyataan kepala madrasah lalu diperkuat dengan hasil wawancara dengan Bapak Umron sebagai berikut:

“Banyak penerapannya, kayak selalu mewanti-wanti guru supaya tidak telat masuk kelas. Dikarenakan kalau telat masuk kelas, pasti akan terburu-buru dalam mengajar, karena mengejar waktu. Namun jika seandainya ada udzur semisal mengantarkan keluarga yang sakit atau lainnya, itu diizinkan telat.”¹²

c. Menyiapkan Waktu untuk Berkomunikasi Secara Terbuka dengan Para Guru, Peserta didik, dan Warga Madrasah Lainnya.

Selain dengan menerapkan kedisiplinan, ada cara lain yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Datuk Singaraja Kedung Kerso Jepara adalah menciptakan kerjasama yang harmonis agar semua guru kompak. Kekompakan sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu, maka dari itu sangat penting untuk mengupayakan kekompakan agar semua guru dapat bertukar pikiran dan menemukan kesepakatan.

Penciptaan hubungan yang rukun antar guru merupakan salah satu hal yang penting bagi kepala madrasah. Hal ini diungkapkan oleh Bu Kholisatun Nikmah, S.Pd.I seorang wali kelas IV A yang menyatakan bahwa:

“Semua guru disini itu dapat tugas supaya bisa jaga hubungan satu sama lain. Wajib banget nyiptain suasana yang terbuka. Supaya kita lebih gampang kalau nyampein pendapat. Jadi

¹² Umron, S.Pd.I, wawancara oleh peneliti, , 27 Juli 2022 pukul 11.30, wawancara 3, transkrip.

semisal nih ya, ada masalah atau apalah yang perlu didiskusikan. Itu semua guru dikumpulin, kita diskusi terus ambil kesepakatan enaknya gimana.”¹³

Menurut peneliti, kepala madrasah memiliki sejumlah kelebihan. Salah satunya adalah mampu mengatur semua kegiatan. Kepala madrasah juga tidak perlu diragukan kemampuannya. Kepala madrasah mampu menjalankan tugasnya sebagai seorang manaher dan juga administrasi. Tentu saja hal ini akan penting karena berkaitan dengan tugas kepala madrasah sebagai seorang pemimpin.

Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bu Kholisatun Nikmah, S.Pd.I seorang wali kelas IV A yang menyatakan jika Kepala madrasah selama menjabat di MI ini betul akan membenahi dari sebelumnya, contohnya menyangkut soal bidang-bidang yang bukan wewenangnya harus dikelola sesuai dengan peruntukannya, seperti kantin dulu diurus oleh salah satu guru, kemudian karena bukan wewenangnya maka seluruh aset, omzet, maupun keuntungan seluruhnya diserahkan kepada ketua, jadi soal manajemen keuangan sangat ketat, kalau bukan haknya jangan dipergunakan, termasuk juga kerapian dalam administrasi atau tertib administrasi, seperti perangkat mengajar guru, karena perangkat itu banyak macamnya seperti program tahunan, program semester, RPP, agenda mengajar, kalender pendidikan, lembar remidi siswa, lembar pengayaan.

“Enak banget cara mimpinnya, kalau dibilang tegas ya tegas. Tapi gak terlalu menekan juga. Disini sih tuntunnya semua guru wajib banget nyelesain tanggung jawab missal kaya buat RPP sama lain-lain”¹⁴

¹³ Kholisatun Nikmah, S.Pd.I, wawancara oleh peneliti, 28 Juli 2022 , pukul 10.00, wawancara 5, transkrip.

¹⁴ Umron, S.Pd.I, wawancara oleh peneliti, 28 Juli 2022 pukul 10.00 WIB, wawancara 3, transkrip.

d. Sering Mengumpulkan Guru untuk Membahas Mengenai Topik-Topik yang Memerlukan Perhatian

Berkaitan tanggung jawab, kepala madrasah memupuk dan memberikan penekanan untuk guru agar selalu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap semua tugas yang telah dilaksanakan. Kepala madrasah MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara mampu memberikan kepercayaan kepada guru dalam melaksanakan tugasnya. Tentunya kepala madrasah juga turut membina guru yang mengalami masalah dalam melaksanakan tugas.

Sebagaimana pernyataan Kepala madrasah terhadap peneliti pada saat wawancara, yaitu :

“Setiap tahun itu ada delegasi dari guru-guru sini buat iku gabung ngelaksanain tugas-tugas yang udah dibuat. Yang didelegasikan ya yang udah dianggap mampu dan layak. Kalau dari saya sih ngaturnya selalu bergantian. Supaya bisa ngerasain juga kan, adil. Terus semisal ada jabatan juga harus dari senior mulu yang menjabat. Junior juga diperbolehkan. Harapannya biar ada regenerasi gitu, hitung-hitung saling berbagi pengalaman.”¹⁵

Berdasarkan pada perolehan hasil wawancara yang telah peneliti paparkan maka dapat ditarik kesimpulan jika peran kepala madrasah sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru. Dikarenakan kepala madrasah diibaratkan sebagai pemimpin yang memiliki wewenang untuk mengatur tenaga pendidik agar dapat mencapai tujuan yang dicita-citakan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus menerapkan sikap disiplin dan juga mengarahkan guru agar dapat memenuhi kewajibannya.

¹⁵ Faiqoh, wawancara oleh peneliti, 27 Juli 2022 pukul 11.00, wawancara 6, transkrip

Kepala madrasah harus memiliki perhatian yang tinggi terutama terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan, sesuai dengan rencana dan biasanya kepala madrasah jika selesai membagi tugas, selanjutnya kepala madrasah memberi arahan tentang cara melakukan pekerjaan itu dan menyatu dengan guru dalam mengkomunikasikan tentang pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab akan pekerjaan dan sasaran tugas yang akan dikerjakan.

Hal ini seperti yang diutarakan oleh Bapak Fauzan Hasyim S.Pd. jika Kepala madrasah selalu memberikan bimbingan terhadap guru, bahkan untuk lebih jelas tentang pekerjaan itu tidak jarang kepala madrasah ikut menangani dan terjun mengerjakan sendiri, seperti ada rencana hari raya Qurban misalnya, jadi dibentuk panitia qurban, jadi kepala madrasah disitu memberi pengarahan yang sejelas-jelasnya mulai dari dana yang ada sampai ke pematangan.

“Kita tuh disini selalu dimotivasi. Supaya tetap semangat dalam melakukan tugas. Tujuannya ya buat madsarah tercinta ini. Ya kalau bukan kita yang melakukan siapa lagi. Enaknya kalau kita kesulitan, Pak Amin mau terjun langsung bantuin. Itu yang bikin pede.”¹⁶

2. Faktor Penghambat Pada *Leadership* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

Setiap kegiatan memang sangat umum jika ada faktor penghambat dan pendukung, begitu juga dengan kegiatan dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara. Berdasarkan temuan dari hasil penelitian menunjukkan faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut:adanya guru yang memiliki karakter yang kurang bersosialisasi, merasa minder, kurang motivasi dan kurang disiplin. Dari madrasah pun

¹⁶ Fauzan Hasyim, wawancara oleh peneliti, 29 Juli 2022 pukul 10.00 WIB wawancara 2, transkrip.

juga ada beberapa fasilitas yang belum ada sehingga kurang mendukung dalam proses pembelajaran.

Pernyataan diatas dijelaskan saat peneliti melakukan wawancara dengan beliau Bapak Amin S.Pd. I selaku kepala madrasah di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara.

“Memang ada beberapa guru yang minder, tidak percaya diri jika disuruh untuk menyampaikan pendapatnya. Selain karena sungkan dengan senior, biasanya juga karena merasa belum paham dan masih bingung untuk menyampaikan pendapat apa.”¹⁷

Tentu saja menurut peneliti kurangnya guru dalam bersosialisasi juga merupakan suatu permasalahan yang harus diatasi. Guru harus terbuka sebaik mungkin dan harus menyampaikan usulannya mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan. Masalah lain selain kurangnya sosialisasi dengan guru lain adalah ada beberapa guru yang kurang disiplin. Terutama jika guru tersebut sangat sibuk dan memiliki banyak jadwal di luar mengajar. Pernyataan tersebut peneliti peroleh berdasarkan wawancara dengan Bapak Amin S.Pd.I selaku kepala madrasah di MI Datuk Singa Raja Kerso Kedung Jepara.

“Memang ada guru yang sangat sibuk dengan aktivitas di luar menjadi pengajar di MI ini, namun biasanya saya tetap menekankan bahwa apa yang menjadi tanggung jawab beliau harus dipenuhi. Tidak boleh beliau langsung izin seenaknya, kecuali kalau memang ada udzur.”¹⁸

Selain itu, ada juga faktor penghambat lain yang perlu ditangani, yakni kurangnya motivasi guru dalam mengajar. Sepertinya persoalan gaji memang menjadi salah satu faktor kenapa guru memiliki motivasi yang

¹⁷ Amin, wawancara oleh peneliti, 26 Juli 2022 pukul 09.00 WIB, wawancara 1, transkrip.

¹⁸ Amin, wawancara oleh peneliti, 29 Juli pukul 10.00, wawancara 1, transkrip.

kurang dalam mengajar. Sebagaimana yang kita semua ketahui, bahwa ekonomi memang salah satu faktor penting dan tidak bisa diremehkan. Maka dari itu mengatasi masalah ini, peran kepala madrasah memang diperlukan sebagai pemberi motivasi kepada guru.

Faktor lainnya yang juga turut menghambat peningkatan kualitas guru adalah cara guru dalam menyampaikan materi pembelajaran. Dikarenakan alokasi waktu yang terbatas dan banyaknya materi yang harus dijelaskan, tentunya membuat guru kadang merasa bingung. Akibatnya untuk mengejar pembelajaran sesuai rencana pembelajaran, guru harus membuat siswa mengerjakan PR yang banyak. Tentunya ini membuat pembelajaran sangat tidak efisien. Dimana siswa tidak paham dengan materi tapi langsung di suruh mengerjakan tugas dan melanjutkan materi baru.

“Alokasi waktu yang digunakan memang sedikit. Apalagi kalau mengacu sama RPP. Gak bakal cukup kalau buat nerangi materi. Makannya banyak banget guru yang tiap kali masuk, muridnya langsung disuruh ngerjain soal. Soalnya alokasine memang sedikit banget”¹⁹

Berdasarkan observasi dan wawancara diatas, ada beberapa hal yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi hambatan yang ada yaitu kepala madrasah sebagai pemimpin tidak lepas dengan tugas merencanakan dan mengorganisasikan. Melalui perencanaan, kepala madrasah membentuk strategi jangka panjang mengenai sasaran-sasaran dan kegiatan yang hendak dicapai selama satu tahun ke depan. Jadi melalui kegiatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja guru. Selain itu untuk menangani guru yang tidak disiplin biasanya kepala madrasah akan memberi teguran untuk pertama kali, namun jika kejadian tersebut terulang dan terus menerus, maka kepala madrasah akan memberikan sanksi. Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil

¹⁹ Amin, wawancara oleh peneliti, 29 Juli pukul 10.00, wawancara 1, transkrip.

wawancara dengan kepala madrasah MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara sebagai berikut:

“Untuk *menghandle* guru menurut saya juga tidak terlalu sulit, Karena sebagian dari mereka juga mengerti dengan program kerja dan tujuannya. Namun masalahnya ada juga guru yang sangat sok ngerti dan merasa paling bisa. Ini yang kadang membuat guru lain minder dan jarang ikut komunikasi. Selain minder, paling juga malas.”²⁰

Guna mengatasi masalah diatas, kepala madrasah MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara selalu memotivasi guru agar jangan minder, dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya dan memberikan tanggapan. Kepala madrasah juga turut memberikan ruang terbuka untuk menampung kritik dan saran guru.

3. Faktor Pendukung Pada Leadership Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di MI Datuk Singaraja Kerso.

Faktor pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru adalah terciptanya suasana kondusif dan rasa aman di sekolah, komunikasi yang terjalin baik antar warga sekolah, serta adanya pemberian *reward* untuk guru berprestasi dan juga bisa memotivasi guru yang lain. Adanya suatu penghargaan yang diberikan kepala madrasah akan mempengaruhi semangat kerja guru agar lebih giat dan mempertahankan kinerja yang baik.

“Komunikasi tuh penting bagi tim guru disini. Kalau gak ada komunikasi bisa-bisa kacau semua urusan. Makannya kita ya buat griup, terus sering-sering rapat ketemu juga. Gak melulu di sekolah, bisa juga diluar. Kalau gak gitu gak bakal kompak gurunya.”²¹

²⁰ Amin, wawancara oleh peneliti, 26 Juli 2022 pukul 09.00, wawancara 1, transkrip.

²¹ Amin, wawancara oleh peneliti, 26 Juli 2022 pukul 09.00, wawancara 1, transkrip.

Faktor pendukung kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara adalah guru sudah mampu mengetahui kewajiban dan tugasnya masing-masing. Tentu saja hal ini memudahkan kepala madrasah dalam mengkoordinasikan guru mengenai tanggung jawabnya. Pernyataan ini diperkuat oleh kepala madrasah di MI Datuk Singaraja yakni Bapak Amin S.Pd.I

“Sebenarnya dalam *menghandle* guru juga tidak terlalu susah. Karena gurunya sudah faham dengan apa yang dimaksudkan. Jadi itu faktor pendukungnya.”²²

Selain itu guru-guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara juga telah memiliki sertifikat pendidik, dimana hal tersebut merupakan keuntungan sendiri bagi madrasah karena memiliki guru profesional yang telah memenuhi kriteria pemerintah. Data ini diperoleh peneliti lewat wawancara dengan beliau Bapak Amin S.Pd.I selaku kepala madrasah di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara.

“Guru-guru disini sudah memiliki sertifikat pendidik. Meskipun ada yang belum, tapi setidaknya banyak yang sudah. Hal ini sebagai faktor pendukung di sekolah karena guru yang mengajar telah memenuhi kriteria sebagai guru profesionalitas menurut pemerintah.”²³

Faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah berdasarkan pada wawancara diatas adalah banyaknya guru yang paham mengenai tugasnya masing-masing dan guru sudah memiliki sertifikasi sebagai tenaga pendidik. Jika guru sudah paham mengenai tugasnya, maka akan memudahkan kepala madrasah untuk mengarahkan. Selain itu manfaat dari adanya guru yang

²² Amin, wawancara oleh peneliti 26 Juli 2022 pukul 09.00, wawancara 1, transkrip.

²³ Amin, wawancara oleh peneliti 26 Juli 2022 pukul 09.00, wawancara 1, transkrip

telah sertifikasi juga akan memudahkan madrasah dalam membangun guru yang profesionalitas.

“Memang guru disini rata-rata sudah paham dengan pekerjaannya. Jadi semisal kepala madrasah memberikan tugas kepada kami, kami langsung bisa mengerjakannya. Dikarenakan memang banyak juga guru yang muda. Jadi mudah untuk dikoordinasikan.”²⁴

Melalui pernyataan wali kelas Bu Nurul Aliyah S.Pd.I selaku wali kelas II B di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara bahwa memang banyak guru yang sudah mengerti akan tugasnya masing-masing. Sehingga itu akan menjadi faktor pendukung kepala madrasah untuk mengkoordinasikan guru dalam upaya peningkatan kinerja di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara.

C. Analisis Data Penelitian

1. *Leadership* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

Leadership merupakan sesuatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. *Leadership* merupakan segi penting dalam proses kerjasama diantara manusia untuk mencapai tujuan. *Leadership* dapat dikatakan sebagai energi yang memotori setiap usaha bersama.²⁵

Dalam penjelasan arti *leadership* dikatakan bahwa *leader* dalam arti luas ialah seorang *leader* dengan jalan memelopori tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengontrol usaha atau

²⁴ Nurul Aliyah, wawancara oleh peneliti 1 Agustus 2022 pukul 09.00, wawancara 4, transkrip.

²⁵ Donny Junni Priansa, Menjadi Kepala madrasah dan Guru Profesional, 210.

upaya orang lain melalui kewibawaan, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas leader adalah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan ekspektensi atau penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.²⁶ *Leadership* diterjemahkan ke dalam sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi lain dari legitimasi pengaruh²⁷

Leader dan *leadership*, secara umum menjelaskan bahwa bagaimana untuk menjadi leader yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan *leadership* serta syarat-syarat yang perlu dimiliki oleh seorang leader yang baik. *Leadership* seperti halnya ilmu-ilmu lain yang mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang akan timbul nantinya dalam kepemimpinan. *Leadership* sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan yang mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa peran seorang *leader* merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan atau *leadership*. Adalah pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi melalui komunikasi, untuk mencapai tujuan tertentu.²⁸

Mengingat pentingnya peningkatan kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar, kepala madrasah dalam memimpin lembaganya selalu memberikan penyegaran, peningkatan dan peningkatan kesejahteraan, hal ini untuk

²⁶ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 39.

²⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2013), 17.

²⁸ Ristiyani Prasetyo, *Kepemimpinan: Pengembangan Karir, Sekertaris*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2006), 10.

meningkatkan gairah dan semangat kerja guru dan staf lainnya. Kepala madrasah disamping memberikan penyegaran, juga akan merasa senang melihat bawahannya maju dan lebih profesional, jika kepala madrasah tidak senang melihat bawahannya sukses dan maju, maka akan berdampak terhadap kecemburuan sosial pemimpin kepada bawahannya. Kepala madrasah juga merupakan sosok yang sangat visioner. Dikarenakan untuk mengarahkan seorang pemimpin harus memiliki visi misi dan tujuan yang jelas.

Hal ini sejalan dengan pendapat *Kouzes dan Pouner* yang berpendapat bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat visioner agar mampu melangkah kedepan, merencanakan tujuan.²⁹ Pemimpin di sebuah institusi madrasah memang harus berorientasi terhadap kemajuan madrasah, yang memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan seluruh sumber daya madrasah untuk mencapai visi misi.

Untuk mengubah kebiasaan kinerja yang berbeda dari sebelumnya, menuju kepada kebiasaan yang menumbuhkan komitmen yang tinggi, memang bukan sesuatu yang mudah. Maka dari itu diperlukan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru antara lain:³⁰

- a. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan lugas

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang demokrasi mengadakan konsultasi dengan para bawahannya mengenai tindakan dan /keputusan yang diusulkan pemimpin, serta berusaha memberikan dorongan. Kepala madrasah sudah menjalankan peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru dengan memiliki gaya kepemimpinan yang

²⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 57

³⁰ Ilham Dzikrulloh, *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Muhammadiyah 3 Waru Sidoarjo*, *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* Vol 08, No. 04, (2020), 491.

demokratis, lugas, dan terbuka.³¹ Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara.

Pada saat rapat proses pengambilan keputusan rapat dari peserta rapat, guru mengajukan saran atau pendapat kesimpulan terakhir yaitu keinginan peserta rapat yang menjadi keputusan terakhir pada saat rapat, apabila ada saran atau kritik ya menerima dengan sangat baik kalau berupa saran yang membangun wajib untuk kita laksanakan. Semua saran baik itu pendapat atau sebuah kritikan kita harus terbuka.

Dari hasil *interview* yang telah diperoleh peneliti sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka. Hal ini juga berpengaruh terhadap meningkatkan kinerja guru dalam melakukan perencanaan pembelajaran, kepala madrasah yang sifatnya demokratis dan terbuka membuat guru tidak segan untuk menanyakan apabila ada yang kurang dalam membuat dan melaksanakan perencanaan pembelajaran dan meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan hubungan antar pribadi di kelas, contohnya guru dan siswa membuat keputusan bersama untuk membuat peraturan dikelas.³²

Kepemimpinan demokratis mampu membangun kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa berusaha membangun semangat anggota-anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya

³¹ Nila Ika Sari, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Al-Hikmah Way Halim*, skripsi, (UIN Raden Intan Lampung:2020), 57.

³² Kholisatun Nikmah, wawancara oleh peneliti, senin 28 Juli 2022, pukul 10.00, wawancara 5, transkrip.

kerjanya. Disamping itu, ia juga memberi kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawabnya.³³

- b. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya

Seorang kepala madrasah harus berkomunikasi yang baik dengan warga madrasah agar terciptanya hubungan yang harmonis antar warga madrasah. Kepala madrasah sudah menjalankan peran kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah yaitu dengan menyiapkan waktu untuk berkomunikasi dengan warga madrasah hal ini diperkuat dengan wawancara dan observasi dengan kepala madrasah dan guru.

Hasil *interview* yang diperoleh peneliti bahwa kepala madrasah telah melakukan peran kepemimpinannya dengan menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan guru dan warga madrasah. Bapak Amin S.Pd.I selaku guru dan kepala madrasah juga mengatakan kepala madrasah selalu berkomunikasi dengan guru apabila ada kesempatan. Dengan adanya komunikasi yang baik dengan guru hal ini juga meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran apabila guru mendapatkan keluhan dikelas.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa yang mengatakan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai

³³ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), 48-50.

leader, inovator, motivator, dan *enterprenuer* di sekolahnya.³⁴

- c. Menekankan kepada guru dan seluruh warga madrasah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi

Sudah menjadi tugasnya sebagai kepala madrasah untuk menekankan kepada warga sekolah untuk disiplin. Apabila ada yang melanggar akan diberikan sanksi. Sebagai seorang guru memang harus memberikan contoh yang baik berupa keteladanan bagi siswanya untuk memiliki adab dan sopan santun. Dikarenakan guru adalah teladan yang akan mempengaruhi siswa dalam beretika dan bertingkah laku.

Menurut analisis peneliti kepala madrasah madrasah sebagai pendidik mempunyai tugas 7 aspek penting yaitu mengajar di kelas, membimbing guru, membimbing karyawan, membimbing siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan IPTEK, dan memberi contoh bimbingan konseling/karir yang baik. Jadi kepala madrasah harus mampu untuk membimbing seluruh guru untuk mencapai kualitas kinerja.

- d. Sering Mengumpulkan Guru Untuk Membahas mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian

Berdasarkan hasil *interview* diperoleh keterangan bahwa kepala madrasah dalam menjalankan peran *leadership* nya dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan menyelenggarakan pertemuan dengan guru dan warga sekolah dari indikator diatas kepala madrasah sudah melakukannya. Menurut peneliti, kegiatan kepala madrasah untuk mengumpulkan guru guna membahas mengenai masalah tertentu adalah sikap yang sudah mencerminkan peran kepala madrasah sebagai *leadership* dalam meningkatkan kualitas guru. Kepala madrasah akan membantu dalam menyelesaikan

³⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Professional*, (Bandung: PT. Raja Grafindo, 2006), 98.

masalah yang dihadapi guru serta mencari solusi yang terbaik.

Apabila ada masalah segera diselesaikan sehingga tidak berlarutlarut Berdasarkan hasil *interview* diperoleh keterangan bahwa kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja adalah dengan membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi guru. Kepala madrasah akan menanyakan *problem* nya apa, apabila dalam masalah *skill* guru dalam mengajar akan dibimbing dan ada upaya-upaya supaya agar ada peningkatan *skill* dan mengirim untuk pelatihan agar guru lebih meningkat kemampuannya dalam proses pembelajaran.

Di samping itu, ada pula tugas dan tanggung jawab kepala madrasah yang berkenaan dengan penciptaan suasana yang menyenangkan sehingga dapat menumbuhkan moral kerja guru-guru maupun staf lainnya. Bentuk operasional dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terakhir ini misalnya:

- 1) Berusaha memahami karakteristik setiap guru dan staf lainnya berupa perasaannya, keinginan, pola berpikir, sikap.
- 2) Menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, baik kondisi fisik maupun sosialnya sehingga mereka betah di sekolah.
- 3) Memupuk rasa kerjasama yang baik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, maupun dengan staf lainnya, sehingga tercipta dengan suatu kelompok kerja produktif dan kohesif.
- 4) Memupuk rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), rasa adanya peranan yang cukup penting (*sense of importance*), dan rasa sebagai orang yang berhasil (*sense of achievement*) pada setiap diri guru maupun staf lainnya.³⁵

³⁵ Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 89.

2. Faktor Penghambat Pada *Leadership* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara

Kepala madrasah seharusnya memahami akan perbedaan itu dan mengupayakan agar kinerja guru dapat maksimal. Sebagian besar organisasi atau lembaga pendidikan khususnya sekolah, kinerja karyawan dalam hal ini guru merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu lembaga. Dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan setiap individu (guru) mempunyai karakter yang berbeda-beda, demikian pun dengan kinerjanya juga berbeda-beda.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan peneliti dalam hasil wawancara sebelumnya, terdapat beberapa faktor penghambat yang ditemui dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara yaitu sebagai berikut:

a. Kurangnya Kedisiplinan Guru dalam Pekerjaan dan Waktu

Salah satu hambatan yang ditemui adalah kedisiplinan guru. Padahal kepala madrasah MI Datuk Singaraja Kedung Kerso Jepara, manakala ada bawahannya disiplin dan profesional, ia tidak segan-segan memberikan penghargaan bahkan guru yang bersangkutan diberi kepercayaan untuk tugas-tugas yang dirasakan berat dan pelik, tetapi yang lebih penting lagi dalam jabatan yang disandanginya itu adalah kejujuran dalam bekerja.

Hal ini sejalan dengan pernyataan dengan salah satu guru bahwa jika ada guru atau staf lainnya yang bekerja dengan sungguh-sungguh, saya selalu mempercayakan jabatan-jabatan yang penting, seperti wakil kepala madrasah, atau ketua panitia, baik kegiatan keagamaan maupun penerimaan siswa baru, karena kalau ada sumber daya seperti itu berarti lebih meringankan beban pekerjaan saya selaku kepala

madrasah, tetapi ingat semua jabatan dan tanggung jawab yang diberikan itu harus dilandasi kejujuran.³⁶

Menurut Neng Handriyani terdapat faktor yang berasal dari *ekstern* dan *intern* dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. Faktor *intern* berasal dari dalam seperti berapa banyak insan pendidikan yang sudah siap dalam menghadapi pesatnya perkembangan pendidikan saat ini. Guru termasuk makhluk superior yang paling tahu segalanya akan mata pelajaran yang diampunya. Sedangkan kepala madrasah adalah pihak yang berkuasa menentukan masa depan karier guru. Jadi kepala madrasah memang sangat berperan dalam menentukan arah perjalanan madrasah kedepannya.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap sifat kepala madrasah MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara ketika dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari adalah termasuk orang yang sangat disiplin, baik disiplin dari segi waktu maupun pekerjaan lainnya. Ini terlihat dengan adanya aktivitas kepala madrasah, mulai dari sebelum bel berbunyi tanda masuk sekolah, sampai bel berbunyi tanda waktu pulang sekolah, terlihat kepala madrasah lebih awal sudah berada di sekolah, begitu juga kepala madrasah tidak pulang kantor sebelum guru guru lainnya pulang terlebih dahulu.

b. Sarana Prasarana yang Belum Lengkap

Kepala madrasah berupaya memberikan perubahan dan warna yang baru dalam pengelolaan pendidikan, MI Datuk Singaraja Kedung Kerso Jepara yang letaknya menurut pengamatan peneliti memang cukup strategis, yaitu terletak dikawasan pendidikan, melalui kepemimpinan kepala madrasah sekarang ini telah terjadi perubahan yang sangat drastis, indikasi ini terlihat dari kemajuan fisik madrasah, sarana dan prasarananya mulai ditata sedemikian rupa dan berusaha untuk melaksanakan standar minimal yang telah diamanatkan oleh pemerintah.

³⁶ Amin, Wawancara oleh Peneliti, 28 Juli 2022 pukul 11.00, transkrip wawancara 1.

c. Guru Memiliki Kesibukan Selain Mengajar

Dari segi evaluasi, rencana yang sudah dibuat oleh masing-masing guru sesuai dengan mata pelajarannya masing-masing, dalam hal ini kepala madrasah kembali mengecek pelaksanaan rencana yang sudah dibuat di awal tahun pelajaran, baik melalui perindividu maupun dalam forum rapat resmi. Dalam rapat tersebut kepala madrasah meminta kepada semua guru yang mewakili bidang pelajaran yang diampunya untuk membacakan atau menerangkan hal-hal yang sudah dicapai maupun yang belum dicapai. Data tersebut peneliti peroleh melalui pernyataan Bapak Zamroni S.Pd.I selaku wakabid kurikulum di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara yang mengatakan bahwa untuk terkait dengan evaluasi kegiatan pembelajaran guru di kelas, beliau selalu memeriksa perangkat mengajarnya seperti program semester, apakah program itu sesuai dengan materi yang diajarkan pada hari itu, dan bagaimana kesesuaiannya dengan RPP. Kadang supervisi yang sifatnya mendadak sekaligus juga beliau evaluasi, karena masing-masing guru pasti membawa perangkat mengajar seperti RPP, Program tahunan, program semester, agenda mengajar. Kalau supervisi di kelas beliau periksa perangkatnya apakah sesuai dengan yang diajarkan.³⁷

d. Adanya Guru yang Minder dan Tidak Percaya Diri

Berdasarkan wawancara tersebut, menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki komitmen yang tinggi terutama pelayanan menyangkut pembinaan dan kebutuhan guru. Kecenderungan kepala madrasah yang selalu memberi dorongan kepada para guru dan siswa agar meningkatkan kedisiplinan dan dedikasi terhadap sekolah. Memberikan dampak positif terutama keberadaan siswa yang mau bersekolah di MI Datuk Singaraja ini, oleh karena lembaga madrasah ini merupakan suatu organisasi, maka kepala madrasah selalu membangkitkan motivasi terhadap guru agar mau

³⁷ Zamroni, wawancara oleh peneliti, senin 30 Agustus 2022, pukul 11.00, transkrip wawancara 7.

menumbuhkan *teamwork* yang tinggi untuk kemajuan madrasah, termasuk antara guru dengan sesama guru, antara madrasah atau dalam hal ini kepala madrasah dengan pihak komite madrasah, juga hubungannya selalu dipupuk.

Berdasarkan pemaparan di atas, faktor Penghambat ternyata selalu ada meski hal tersebut bisa diminimalisir. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa masih banyak kendala dan hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara untuk meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan observasi dan pembahasan pada bagian sebelumnya, ada beberapa hal yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi hal-hal yang menghambat tersebut, yaitu kepala madrasah sebagai pemimpin organisasi tidak lepas dari fungsi pemimpin diantaranya yaitu tugas merencanakan dan pengorganisasian. Dalam perencanaan itu kepala madrasah menentukan sasaran-sasaran dan strategi-strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber-sumber daya sesuai dengan prioritas-prioritas, menentukan cara menggunakan personil dan sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas serta efektivitas unit-unit yang ada.³⁸

3. Faktor Pendukung Pada *Leadership* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di MI Datuk Singaraja Kerso

Berdasarkan data yang telah didapatkan peneliti melalui wawancara dan observasi, maka ada beberapa faktor pendukung yang dijabarkan selama penerapan kegiatan *leadership* kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara. Beberapa faktor pendukung tersebut antara lain:

³⁸ Mulyasa, H.E, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), 19.

a. Guru sudah mengetahui tugasnya

Guru yang sudah mengetahui tugasnya memang menjadi faktor pendukung tersendiri dalam pelaksanaan leadership kepala madrasah. Kepala madrasah akan sangat mudah mengarahkan guru jika guru tersebut sudah mengetahui apa tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sebaliknya jika guru tidak mengetahui tugasnya, maka kepala madrasah akan sangat sulit dan perlu menjelaskan berkali-kali. Tentunya hal ini akan memakan waktu yang lama dalam pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kinerja guru itu sendiri.

Menurut analisis peneliti kemampuan (*ability*) guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, guru yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu guru perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Adanya respon yang baik dalam pelaksanaan inovasi

Respon yang baik juga menjadi salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan pada data yang telah peneliti paparkan sebelumnya, guru yang memiliki iktikad baik berupa merespon akan sangat menguntungkan dan membuat kegiatan berjalan lancar. Menurut peneliti, adanya yang respon yang baik sangat dibutuhkan untuk membangun kegiatan yang telah direncanakan. Sebaliknya jika guru memiliki sikap yang tidak acuh maka akan menghambat pelaksanaan kegiatan itu sendiri.

Hal ini sesuai dengan pendapat Ahmad Subandi yang menyatakan bahwa respon akan memberikan umpan yang baik serta memiliki pengaruh besar dalam menentukan baik atau tidaknya

komunikasi.³⁹ Melalui adanya respon, kegiatan dapat dilaksanakan. Selain munculnya respon dalam komunikasi yang baik juga akan meminimalisir kesalahan.

Respon dalam pemahaman luas dapat diartikan pula ketika seseorang memberikan reaksinya melalui pemikiran, sikap, dan perilaku. Sikap yang ada pada diri seseorang akan memberikan warna pada perilaku individu atau perbuatan seseorang. Secara umum respon atau tanggapan dapat diartikan sebagai hasil atau kesan yang didapat dari sebuah pengamatan.

Menurut Donald K Robert dikutip dari Jalaluddin Rahmat dalam bukunya yang berjudul Psikologi Komunikasi, berpendapat bahwa komunikasi dapat memberikan efek kepada perilaku manusia setelah diterpa pesan di media masa.⁴⁰

c. Guru memiliki motivasi yang tinggi

Guru harus memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Termasuk dengan segala kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kinerja guru itu sendiri. Motivasi sangat diperlukan agar guru menjadi lebih semangat dalam menjalankan tugasnya. Maka dari itu kepala madrasah harus mendorong guru agar lebih termotivasi dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan. Menurut peneliti, adanya motivasi mampu memberikan dorongan kepada guru untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

d. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman

Lingkungan kerja merupakan lingkungan yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja seseorang. Pembentukan lingkungan kerja terkait dengan kemampuan manusia dan prestasi kerja yang mempengaruhi fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental dan sosial ekonomi. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan

³⁹ Ahmad Subandi, *Psikologi Sosial cet-ke 2*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1982), 50.

⁴⁰ Jalaluddin Rakkmat, *Psikologi Umum dan Perkembangan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), 128.

kerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban.⁴¹

Kondisi lingkungan juga turut mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu kegiatan dapat dijalankan. Berdasarkan pada wawancara yang telah peneliti peroleh sebelumnya, lingkungan kerja di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara sangat nyaman dan mendukung dalam pelaksanaan semua kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kinerja guru. Menurut peneliti, adanya kondisi lingkungan yang nyaman dapat menciptakan semangat kerja yang baik sehingga akan mendukung berjalannya kegiatan yang lancar.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mahmudi, bahwa lingkungan kerja sangat mempengaruhi tingkat kinerja guru. Tidak hanya itu ada juga beberapa faktor yang turut mempengaruhi kinerja guru seperti:

- 1) Faktor personal / individual meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki individu.
- 2) Faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur kerja dalam organisasi.
- 5) Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan dan internal.⁴²

Menurut analisis peneliti lingkungan kerja yang ada di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara sangat nyaman. Ini terbukti dari meningkatkan faktor

⁴¹ Nitisemito, "Manajemen Personalia, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), 81.

⁴² Suryadi Prawirosentono, "*Analisis Kerja Organisasi*, (Bandung: Rineka Cipta, 2013), 27-30.

kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru yang ada di madrasah.

e. Guru mampu bekerja sama dengan baik

Guna meningkatkan kualitas kinerja guru, maka dibutuhkan kerja sama semua guru yang ada di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara. Kerja sama sangat penting untuk membangun kekompakan antara sesama guru. Suatu tujuan tidak akan pernah terwujud jika tidak ada kerja sama didalamnya. Menurut analisis peneliti, kerja sama yang ada di MI Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara sangat baik. Jika terus dipupuk, maka akan tercapai tujuan leadership kualitas guru.⁴³

Kerja sama mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini membuktikan secara langsung dan signifikan bahwa kerja sama jika dilakukan secara optimal akan memberi dampak dalam peningkatan kinerja guru yang baik. Guru dalam mengembangkan potensinya bila mana tercipta kerja sama yang baik dengan guru lain, atau suatu wadah yang bisa menjadikan tempat berkomunikasi, bertukar pikiran, dan tempat menambah wawasan. Hal ini dapat dilaksanakan jika guru juga mendapatkan fasilitas yang memadai.

f. Pemimpin yang Demokratis

Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa berusaha membangun semangat anggota-anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Disamping itu, ia juga memberi kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawabnya.⁴⁴

⁴³ A Dedi Nopemberi, *Fungsi Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Jurnal Manajer Pendidikan, Vol. 9, No.3, (2015), 399.

⁴⁴ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), 48-50.