

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM OPTIMALISASI KINERJA GURU PADA MASA PANDEMI COVID-19  
DI MTS PERSIAPAN NEGERI MAOS CILACAP**



**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Pendidikan (S.Pd)**

**Oleh:**

**Handaru Baskara Aji  
(1817401058)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI  
PURWOKERTO  
2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya

Nama : Handaru Baskara Aji

NIM : 1817401058

Jenjang : S - 1

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

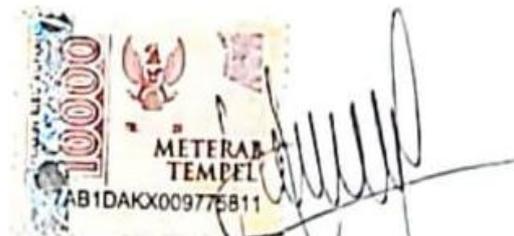
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi Berjudul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Madrasah Tsanawiyah Perisapan Negeri Maos”** secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, bukan dibuatkan orang lain. Bukan saduran dan bukan terjemahan. Hal-hal yang bukan karya saya dikutip dalam skripsi ini, diberi tanda citasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar akademik yang telah saya peroleh.

Purwokerto, 2 September 2022

Saya yang menyatakan



**Handaru Baskara Aji**

NIM. 1817401058



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN ILMU KEGURUAN**  
Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126  
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553  
www.uinsaizu.ac.id

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi berjudul:

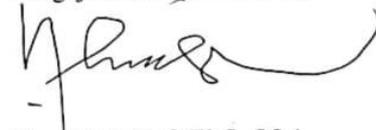
**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH**  
**DALAM OPTIMALISASI KINERJA GURU PADA MASA PANDEMI**  
**COVID-19**  
**DI MADRASAH TSANAWIYAH PERSIAPAN NEGERI MAOS CILACAP**

Yang disusun oleh: Handaru Baskara Aji, NIM: 1817401058, Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam, Program Studi: Kependidikan Islam, Fakultas: Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari: Rabu, 28 September 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.) pada sidang Dewan Penguji Sidang Skripsi.

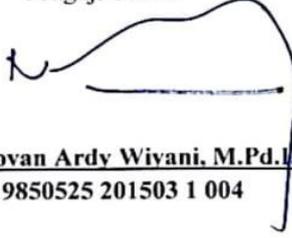
Penguji I/Ketua Sidang/Pembimbing

  
**H. Rahman Afandi, S.Ag., M.S.I.**  
NIP. 19680803 200501 1 001

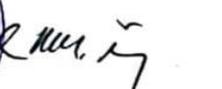
Penguji II/Sekretaris Sidang

  
**Nur Wakhid, S.Th.I., M.A.**  
NIP. 19850624 201908 1 001

Penguji Utama

  
**Dr. Novan Ardy Wivani, M.Pd.I.**  
NIP. 19850525 201503 1 004

Mengetahui  
Kepala Jurusan Kependidikan Islam

  
  
**Dr. H.M. Slamet Yahya, M.Ag.**  
NIP. 19721104 200312 1 003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126  
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553  
www.uinsaizu.ac.id

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Munaqosyah  
Sdr. Handaru Baskara Aji  
Lamp : -

Kepada Yth,  
Dekan FTIK UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
Di Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Setelah melaksanakan bimbingan, telaah, arahan dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari :

Nama : Handaru Baskara Aji  
NIM : 1817401058  
Jenjang : S – 1  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Judul : **Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Cilacap**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan FTIK UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk dapat diajukan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.).

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 13 September 2022  
Pembimbing,

H. Rahman Afandi, S.Ag., M.S.I  
NIP.19680803 2005011 001

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM OPTIMALISASI  
KINERJA GURU PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI MADRASAH  
TSANAWIYAH PERSIAPAN NEGERI MAOS**

Handaru Baskara Aji  
1817401058

Email: [handarubaskaraaji@gmail.com](mailto:handarubaskaraaji@gmail.com)  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri

**ABSTRAK**

Saat masa pandemi seperti sekarang ini dunia pendidikan terdampak efek dari penyebaran virus Covid-19 yang membuat pelaksanaan kegiatan pembelajaran di lembaga pendidikan dilakukan tidak seperti biasanya, hal ini dikarenakan keadaan yang terjadi tidak memungkinkan untuk melaksanakan kegiatan tatap muka seperti kondisi normal. Kegiatan pembelajaran dilakukan secara daring dengan tujuan agar dapat meminimalisir penyebaran virus di masa pandemi.

Metode penelitian ini merupakan penelitian lapangan yakni dengan cara melakukan penelitian secara langsung terhadap objek-objek yang hendak diteliti serta melakukan pengumpulan data. Penelitian lapangan yang dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan atau objek penelitian bertujuan untuk menggali informasi dan data yang terdapat di sana secara maksimal. Jenis dari penelitian ini termasuk penelitian kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos dilakukan oleh kepala madrasah sudah berjalan dengan semestinya, yakni dengan cara mengikutsertakan para guru dalam kegiatan berupa seminar, pelatihan dan pembinaan baik yang diadakan oleh dinas terkait atau diadakan di madrasah dengan mengundang pembicara dari luar. Selain itu kepala madrasah juga melakukan kegiatan supervisi yakni dengan cara melakukan pengawasan terhadap guru dengan memperhatikan kehadiran dan kinerja guru saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab baik di kelas maupun *online*.

**Kata kunci:** Kepala Madrasah, Kepemimpinan, Kinerja Guru, Pandemi Covid-19

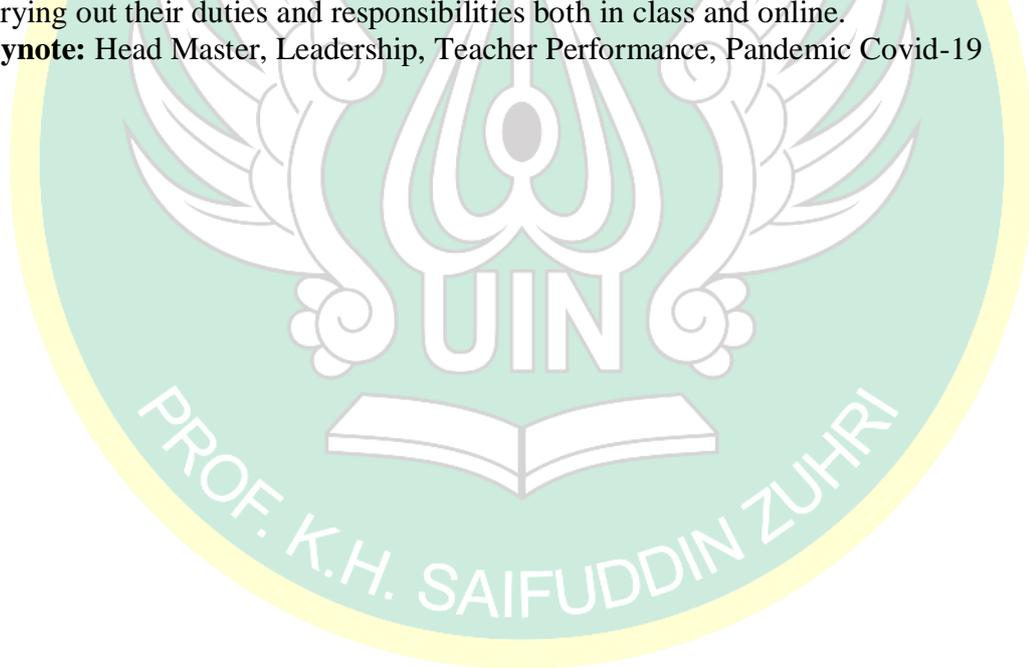
## ***ABSTRACT***

During a pandemic like now, the world of education is affected by the effects of the spread of the Covid-19 virus which makes the implementation of learning activities in educational institutions not as usual, this is because the circumstances that occur do not allow face-to-face activities to be carried out as normal conditions. Learning activities are carried out online with the aim of minimizing the spread of the virus during the pandemic.

This research method is a field research, namely by conducting direct research on the objects to be studied and collecting data. Field research that is carried out by going directly to the field or research object aims to explore the information and data contained there to the maximum. This type of research includes qualitative research.

The results of this study indicate that the leadership of the madrasah principal in optimizing teacher performance at Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri of Maos carried out by the madrasah principal has been running properly, namely by involving teachers in activities in the form of seminars, training and coaching either held by the relevant agency or held in madrasa by inviting speakers from outside. In addition, the head of the madrasah also carries out supervision activities, namely by supervising teachers by paying attention to the presence and performance of teachers when carrying out their duties and responsibilities both in class and online.

**Keynote:** Head Master, Leadership, Teacher Performance, Pandemic Covid-19



## MOTTO

*“Di masa lalu, pemimpin adalah bos. Namun kini, pemimpin harus menjadi partner bagi mereka yang dipimpin”<sup>1</sup>*



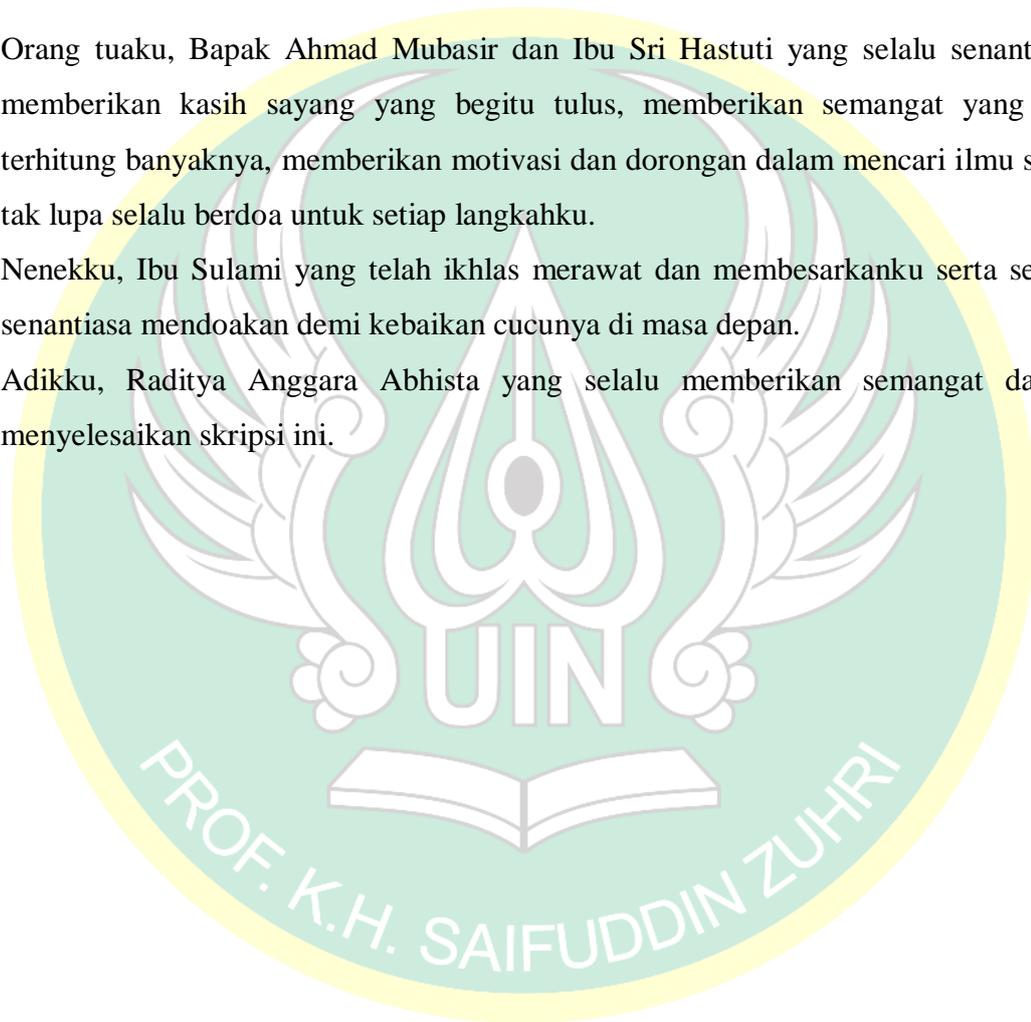
---

<sup>1</sup> <https://www.brilio.net/wow/101-kata-kata-motto-hidup-seorang-pemimpin-penuh-kebijaksanaan-211109o.html> diakses 9 September 2022 pukul 09.00 WIB

## PERSEMBAHAN

Sujud syukur kepada Allah SWT, dengan penuh cinta serta kasih sayang-Nya atas karunia serta kemudahan yang telah Dia anugerahkan akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW semoga kelak kita mendapatkan syafaatnya di *yaumul akhir*. Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Orang tuaku, Bapak Ahmad Mubasir dan Ibu Sri Hastuti yang selalu senantiasa memberikan kasih sayang yang begitu tulus, memberikan semangat yang tak terhitung banyaknya, memberikan motivasi dan dorongan dalam mencari ilmu serta tak lupa selalu berdoa untuk setiap langkahku.
2. Nenekku, Ibu Sulami yang telah ikhlas merawat dan membesarkanku serta selalu senantiasa mendoakan demi kebaikan cucunya di masa depan.
3. Adikku, Raditya Anggara Abhista yang selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.



## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah*, segala puji bagi Allah SWT Tuhan semesta alam yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos”

Bersamaan dengan selesainya penulisan skripsi ini, tidak lepas dari banyak pihak. Maka dari itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan beribu terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini banyak melibatkan pihak yang telah memberikan motivasi baik moril dan materil, untuk itu penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. H. Suwito, M.Ag, Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.
2. Dr. Suparjo, M.A, Wakil Dekan I Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.
3. Dr. Subur, M.Ag, Wakil Dekan II Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.
4. Dr. Hj. Sumiati, M.Ag, Wakil Dekan III Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.
5. Dr. Novan Ardy Wiyani, M.Pd.I, Koordinator Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.
6. H. Rahman Afandi, S.Ag. M.S.I selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang senantiasa memberikan waktunya untuk membimbing, memberi arahan, doa dan motivasi kepada penulis dengan penuh rasa sabar dan ikhlas sejak awal hingga terselesaikannya skripsi ini.
7. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Selaku dosen pembimbing akademik MPI B angkatan 2018.
8. Segenap civitas akademik Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.

9. Siti Muntasiroh S.Si, Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.
10. Segenap guru-guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.
11. Teman seperjuangan Mahasiswa Prodi MPI B angkatan 2018.
12. Keluarga Besar PMII Rayon Tarbiyah.
13. Keluarga Besar PMII Komisariat Walisongo Purwokerto.
14. Keluarga Besar PMII Cabang Purwokerto.
15. Keluarga Besar Ikatan Mahasiswa Keguruan dan Ilmu Pendidikan Seluruh Indonesia.
16. Serta seluruh pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna dan memiliki kekurangan dan kesalahan yang disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh penulis. Maka dari itu, kritik serta saran yang membangun dari pembaca sangat diharapkan untuk dapat memberikan perubahan yang baik untuk penulis di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Purwokerto, 2 September 2022

Handaru Baskara Aji  
NIM. 1817401058

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Definisi Operasional.....	5
C. Rumusan Masalah .....	10
D. Tujuan dan Manfaat .....	10
E. Kajian Pustaka.....	11
F. Sistematika Pembahasan.....	14
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	17
1. Pengertian Kepemimpinan .....	17
2. Tipe-Tipe Kepemimpinan .....	18
3. Pengertian Kepala Madrasah.....	20
4. Standar Kompetensi Kepala Madrasah .....	21
5. Syarat-Syarat Kompetensi Kepala Madrasah.....	24
6. Peran Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah .....	26
7. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	28
B. Kinerja Guru .....	30
1. Pengertian Kinerja Guru .....	30

2. Persyaratan Tugas dan Tanggung Jawab Guru .....	33
3. Penilaian Kinerja Guru .....	34
4. Ruang Lingkup Kinerja Guru.....	35
5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	36
C. Masa Pandemi.....	40
1. Pandemi Covid-19 .....	40
2. Kebijakan Pendidikan Pada Masa Pandemi .....	41
3. Pengendalian dan Pencegahan Covid-19 .....	42
D. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	49
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	50
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	50
D. Teknik Pengumpulan Data .....	51
E. Uji Keabsahan Data.....	53
F. Teknik Analisis Data.....	57
<b>BAB IV PENYAJIAN DAN HASIL PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum.....	60
B. Analisis Data.....	69
C. Hasil Pembahasan .....	84
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	89
B. Saran.....	90
C. Penutup.....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Jumlah Pendaftar dari tahun ke tahun

Tabel 1.2 Keadaan Peserta Didik

Tabel 1.3 Jumlah Peserta Didik Berdasarkan Umur

Tabel 1.4 Jumlah Peserta Didik Berdasarkan Agama

Tabel 1.5 Data Sarana

Tabel 1.6 Data Prasarana



## DAFTAR GAMBAR

- Gambar.1 Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- Gambar.2 Wawancara dengan Wakil Kepala Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- Gambar.3 Wawancara dengan Wakil Kepala Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- Gambar.4 Wawancara dengan Guru Bahasa Inggris Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- Gambar.5 Wawancara dengan Guru Akidah Akhlak Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- Gambar.6 Wawancara dengan Guru Pendidikan Jasmani Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- Gambar.7 Wawancara dengan Guru Al-Qur'an dan Hadis Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- Gambar.8 Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- Gambar.9 Dokumentasi Ruang TU dan Ruang Tamu
- Gambar.10 Dokumentasi Ruang Kepala Madrasah
- Gambar.11 Dokumentasi Ruang Perpustakaan
- Gambar.12 Dokumentasi Ruang Laboratorium
- Gambar.13 Dokumentasi Makna Filosofi Logo Madrasah
- Gambar.14 Dokumentasi Peraturan Tatap Muka Terbatas
- Gambar.15 Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- Lampiran 2 Panduan Wawancara, Observasi dan Dokumentasi
- Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi
- Lampiran 4 Dokumentasi Foto
- Lampiran 5 Sertifikat BTA-PPI
- Lampiran 6 Sertifikat UKBA Inggris
- Lampiran 7 Sertifikat UKBA Arab
- Lampiran 8 Sertifikat KKN
- Lampiran 9 Sertifikat PKL
- Lampiran 10 Sertifikat Aplikom
- Lampiran 11 Surat Keterangan Observasi Penelitian Skripsi
- Lampiran 12 Hasil Cek Plagiasi



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Manusia adalah makhluk sosial yang selalu memungkinkan untuk saling berinteraksi dengan sesama manusia. Pada masa pandemi seperti saat ini kenaikan angka penularan virus Covid-19 semakin pesat, sehingga membuat pemerintah menyiapkan aturan untuk karantina yang dilakukan secara kewilayahan atau *lockdown* sebagai upaya dalam memutus mata rantai penularan virus Covid-19. Maka dari itu segala aktifitas masyarakat diberbagai negara termasuk Indonesia menjadi terganggu sehingga membuat masyarakat harus tetap mengurung diri di dalam rumah agar dapat meminimalisir penularan Covid-19 supaya tidak semakin menyebar.<sup>2</sup>

Saat masa pandemi seperti sekarang ini dunia pendidikan terdampak efek dari penyebaran virus Covid-19 yang membuat pelaksanaan kegiatan pembelajaran di lembaga pendidikan dilakukan tidak seperti biasanya, hal ini dikarenakan keadaan yang terjadi tidak memungkinkan untuk melaksanakan kegiatan tatap muka seperti kondisi normal. Kegiatan pembelajaran dilakukan secara *daring* dengan tujuan agar dapat meminimalisir penyebaran virus. Kegiatan yang direncanakan semula tatap muka berubah menjadi pembelajaran yang dilaksanakan di rumah masing-masing tanpa persiapan yang matang dari para guru dan peserta didik. Tanpa adanya persiapan yang matang tentunya akan memunculkan problematika dalam pelaksanaannya, termasuk dalam penyesuaian penggunaan alat belajar yakni *gadget*. Adanya perubahan yang terjadi dalam kegiatan pendidikan di madrasah dari yang semula tatap muka berubah menjadi *daring* sangat membutuhkan persiapan pada berbagai hal, termasuk sarana yang akan digunakan dalam kegiatan pembelajaran. Seluruh pihak yang terkait mulai dari

---

<sup>2</sup> Matdio, Siahaan. Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan. *Jurnal Kajian Ilmiah*. (EK) No. 1, Juli 2020 h. 1-3

pemerintah, madrasah, guru, peserta didik bahkan orang tua merasakan dampak daripada pandemi Covid-19.

Seluruh lembaga pendidikan di Indonesia terdampak dengan adanya pandemi Covid-19 yang menjadikan kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah sangat diuji pada kondisi seperti saat ini. Kebijakan yang ditetapkan serta keputusan yang dipilih oleh kepala madrasah tidak boleh semena-mena diputuskan tanpa melalui kajian dan pertimbangan yang matang. Hal ini juga harus didukung oleh seluruh komponen tenaga kependidikan yang terdapat di madrasah. Dalam menjalankan proses kegiatan di madrasah, kepala madrasah juga harus memperhatikan strategi yang akan digunakan dalam memimpin untuk menyukseskan seluruh kegiatan yang telah disusun dan direncanakan. Namun, adanya wabah pandemi seperti menjadi sebuah batu sandungan besar bagi para pemimpin sekolah atau madrasah, dalam hal ini ialah kepala madrasah. Salah satu dampak dari adanya pandemi yaitu terjadinya penurunan performa kinerja guru pada masa pandemi. Hal ini dikarenakan tuntutan dalam mengajar yang mengharuskan memenuhi target, namun terkendala oleh beberapa permasalahan seperti kurangnya persiapan dari para guru, kurangnya fasilitas yang memadai untuk menunjang kegiatan pembelajaran jarak jauh, serta bertambahnya tugas yang dibebankan kepada guru karena harus mengerjakan tugasnya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dari sebuah lembaga pendidikan menjadikannya sebagai orang yang menentukan berhasil atau tidaknya sebuah lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai orang yang memegang tanggung jawab penuh atas terselenggaranya kegiatan pendidikan yang berlangsung di madrasah serta mengadakan kegiatan pengawasan dan mengajak para tenaga kependidikan agar dapat memberikan hasil yang maksimal pada setiap tugas-tugas yang diamanati guna tercapainya tujuan yang dicita-citakan. Menjadi seorang tokoh sentral yang berada di kawasan madrasah menjadikannya sebagai orang yang dihormati serta disegani. Keteladanan

juga harus diperhatikan oleh kepala madrasah sehingga akan mencontohkan kepada para bawahannya dan juga peserta didik. Kepemimpinan yang baik akan menghasilkan dan membawa dampak yang baik pula untuk madrasah dan lingkungan sekitar, selain itu juga dapat membawa madrasah pada tujuan dan cita-citanya.

Sebagai seorang yang memiliki tanggung jawab pada kelancaran dari setiap proses kegiatan pendidikan di madrasah, kepala madrasah juga harus memperhatikan seluruh kondisi yang dialami oleh para bawahannya. Saat pandemi melanda Indonesia, terdapat permasalahan yang terjadi dengan para guru dalam beradaptasi, seperti halnya guru yang sudah lanjut usia harus mampu mengikuti proses pembelajaran jarak jauh. Hal ini tentu tidak mudah untuk guru yang sudah lanjut usia dalam beradaptasi dengan teknologi yang menurut mereka adalah hal baru. Kepala madrasah perlu turut andil dalam menangani setiap permasalahan dan juga keluhan serta mencari solusi dari segala permasalahan yang ada. Permasalahan semacam ini akan sangat mempengaruhi kinerja dari seorang guru, apalagi jika tidak tepat dalam mencari jawaban atas segala permasalahan. Maka dari itu, tanggung jawab yang besar menjadi beban kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru di masa pandemi seperti saat ini.

Kinerja guru menjelaskan tentang penilaian yang dilakukan pada setiap kegiatan dalam melakukan kegiatan pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya.<sup>3</sup> Dalam mengaplikasikan kemampuannya, seorang guru harus mendidik para peserta didiknya dengan berbagai macam cara agar mereka mampu melaksanakan tanggung jawab sebagai peserta didik. Kinerja seorang guru dapat dikatakan baik dan sukses dalam memberikan pengajaran kepada peserta didik apabila hasil akhir daripada proses kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan dapat tercapai dan memenuhi target sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh madrasah. Sebaliknya, jika guru tidak dapat mencapai dan memenuhi

---

<sup>3</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 (2009) tentang kinerja guru

standar yang telah ditetapkan, maka guru belum bisa dikatakan sukses dan berhasil.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos memiliki tugas serta wewenang untuk mengatur segala hal yang berkaitan dengan manajerial serta menjadikan kepala madrasah ikut serta pada seluruh rangkaian pelaksanaan pembelajaran. Pada masa pandemi seperti saat ini, kepala madrasah memiliki berbagai macam strategi dalam menangani segala macam model permasalahan yang ada, salah satu permasalahan kepala madrasah yang saat ini terjadi ialah permasalahan tentang penurunan kinerja guru. Namun, permasalahan tersebut sedikit demi sedikit mulai terselesaikan dengan digunakannya strategi yang dibuat oleh kepala madrasah, di antaranya: Pembinaan kinerja guru, melakukan pengawasan, melakukan pengendalian dan pengawasan, pemberian penghargaan kepada guru.

Kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos pada mulanya sempat mengalami penurunan dikarenakan ketidaksiapan para guru dalam menghadapi pembelajaran jarak jauh dan ditambah kurangnya fasilitas dalam mengakomodir kegiatan pembelajaran jarak jauh menambah daftar permasalahan yang terjadi. Tidak bisa dipungkiri bahwa kinerja guru yang baik akan menjadi sebuah contoh dari keberhasilan dalam mengelola madrasah. Karena seorang guru mempunyai peran yang cukup penting dalam mendidik, mengarahkan dan mengembangkan serta menyadarkan peserta didik akan tanggung jawabnya dalam menuntut ilmu di madrasah. Dalam hal ini, kinerja guru memiliki cakupan kinerja mulai dari melakukan perencanaan, melaksanakan kegiatan dan melakukan evaluasi-evaluasi dari kegiatan yang sudah dilaksanakan guna mengetahui kekurangan yang harus dipenuhi kegiatan pembelajaran yang akan datang.

Para guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos secara bertahap sudah melakukan perencanaan, pelaksanaan dan juga evaluasi di setiap pembelajarannya dengan memanfaatkan berbagai macam aplikasi,

seperti yang digunakan saat ujian akhir semester. Akan tetapi, ini tidak dapat menjadi acuan utama dalam proses penilaian, karena para guru mengetahui bahwa terdapat banyak campur tangan orang tua dalam menyelesaikan penilaian ini. Banyak dari orang tua peserta didik yang tidak hanya membimbing tetapi juga turut menyelesaikan tugas anaknya. Namun, ini bukanlah sebuah keharusan dan menjadi masalah yang besar bagi para guru. Menurut Keputusan Menteri Pendidikan, proses pembelajaran dan penilaian secara daring bukanlah berpusat pada ketercapaiannya pembelajaran itu sendiri, akan tetapi hanya untuk memastikan para peserta didik tetap memperoleh pengalaman dalam belajar yang bermakna.<sup>4</sup>

Hal tersebut yang mendasari penulis memiliki ketertarikan untuk mengetahui permasalahan yang dialami kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru, maka dari itu, penelitian ini akan mengangkat judul: “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos”

## **B. Definisi Operasional**

Untuk dapat memahami fokus penelitian dalam penjabaran judul tersebut, penulis akan sedikit memberikan penjelasan terkait tema di atas.

### **1. Kepemimpinan**

*“Leaders are the individuals in the organization who set the tone and culture”* artinya Pemimpin adalah seorang individu dalam organisasi yang mengatur ritme organisasi dan juga kultur.<sup>5</sup>

Istilah kepemimpinan dalam bahasa Indonesia berakar dari kata “pimpin” yang kemudian ditambahkan sisipan “m” membentuk kata benda “pemimpin” yang dalam bahasa Inggris berarti *leader*.<sup>6</sup> Agar dapat memberikan pandangan yang luas terhadap pengertian dari

<sup>4</sup> SE Kemdikbud No. 4 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease. 2020.

<sup>5</sup> Batista-Taran, L.C., Shuck, M.B., Gutierrez, C.C., & Baralt, S.T. 2013. *The Role Of Leadership Of Style In Employee Engagemenet*

<sup>6</sup> Rahman Afandi, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis dan Implikasinya Terhadap Pendidikan*, Yogyakarta: INSYIRA, 2012, hlm.23.

kepemimpinan, para ahli juga memiliki penafsiran yang berbeda-beda, di antaranya sebagai berikut:

Menurut Richard H. Hall dalam bukunya Wahjosumidjo mendefinisikan pemimpin sebagai *the person who creates the most effective change in group performance* atau orang yang membuat perubahan paling efektif terhadap penampilan suatu kelompok. Adapun yang menyatakan kepemimpinan adalah *the leader is one who succeeds in getting others to follow him* atau pemimpin adalah orang yang berhasil mendapatkan simpati orang lain untuk mengikutinya.<sup>7</sup>

Menurut Suharisimi Arikunto, kepemimpinan merupakan sebuah usaha yang dijalankan dengan tujuan memberikan pengaruh pada anggota kelompok supaya mereka dapat dengan suka rela memberikan kemampuannya dengan maksimal guna mencapai tujuan dari kelompok yang telah ditetapkan.<sup>8</sup>

Dalam buku yang sama Hadrari Nawawi juga memberikan penafsirannya tentang kepemimpinan. Menurutnya kepemimpinan merupakan kemampuan dalam menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia ikut melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.<sup>9</sup>

Soetopo berpendapat, menurutnya kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok secara sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yakni tujuan bersama.<sup>10</sup>

Dari beberapa pendapat yang diambil dari para ahli, didapatkan sebuah kesimpulan: Kepemimpinan ialah sebuah upaya untuk melakukan kegiatan pengarahan atau mengorganisir serta

---

<sup>7</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, cet.3, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2002, hlm. 39

<sup>8</sup> Muwahid Shulhan, Soim, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2013 , hlm.119.

<sup>9</sup> Muwahid Shulhan, Soim. *Manajemen Pendidikan Islam*,.....hlm.120.

<sup>10</sup> Soetopo, Keefektifan Organisasi Sekolah. Dalam Buhanuddin , H. Imron Ali, Maisyaroh (Eds), *Manajemen Pendidikan: Wacana Proses dan Aplikasi di Sekolah*, UM, hlm.111

mempengaruhi para bawahan guna tercapainya cita-cita dan tujuan dari sebuah organisasi.

## 2. Kepala Madrasah

Adapun beberapa pengertian dari kepala madrasah, di antaranya sebagai berikut:

Mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa Kepala Madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>11</sup>

Kepala Madrasah juga dapat dikatakan sebagai pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah<sup>12</sup>.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepala Madrasah merupakan sosok pemimpin yang memiliki peranan besar serta bertanggung jawab atas kepemimpinannya yang dilakukan di Madrasah.

## 3. Kinerja Guru

Adapun beberapa pendapat para ahli dalam mengemukakan pengertian dari kinerja guru, di antaranya sebagai berikut:

Burhanudin mengemukakan pendapat bahwa kinerja guru merupakan gambaran kualitas kerja yang dimiliki oleh guru dan termanifestasi melalui penguasaan dan aplikasi atas kompetensi guru.<sup>13</sup> Dalam hal ini guru sebagai pendidik memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara siap melalui perencanaan matang hingga menunjukkan hasil dari kegiatan belajar

---

<sup>11</sup> Peraturan Pemerintah No.28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 tentang Kepala Madrasah

<sup>12</sup> Soewadji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius, 1984, hlm.60

<sup>13</sup> Burhanudin, *Analisis Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara, 2007, hlm.20

mengajarnya yakni kualitas serta kompetensi dari kinerja yang dimiliki oleh seorang guru.

Dalam bukunya Wijoyono berpendapat, Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan.<sup>14</sup> Oleh karena itu kesuksesan guru menjadi kunci utama dalam tercapainya keberhasilan proses pembelajaran yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan.

Dari beberapa pendapat yang diambil dari para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kualitas kerja dengan melaksanakan segala tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik guna menentukan ketercapaian hasil dari kualitas pendidikan yang diberikan.

#### 4. Masa Pandemi Covid-19

Masa Pandemi merupakan sebuah fenomena yang terjadi tidak hanya di Indonesia, akan tetapi seluruh dunia merasakan dampak buruk dari adanya pandemi. Contoh kasus yang saat ini sedang terjadi adalah pandemi *Covid-19* yang melanda Indonesia pada awal tahun 2020 yang berimbas pada seluruh lembaga, salah satunya adalah lembaga pendidikan. Pada masa pandemi, lembaga pendidikan yang ada di Indonesia mengalami banyak perubahan di antaranya perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, hingga evaluasi dari pembelajaran yang telah dilaksanakan. Pandemi yang melanda Indonesia seperti menjadi ancaman besar bagi para warga sekolah atau madrasah. Salah satu orang yang berjuang dalam mempertahankan pendidikan yang terdapat di sekolah atau madrasah ialah kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan sosok figur yang menjadi tokoh dalam mengambil kebijakan untuk mengatur jalannya proses pendidikan yang ada di madrasah, sedangkan guru menjadi sosok penentu berhasil atau tidaknya proses pendidikan yang ada di

---

<sup>14</sup> Wijoyono, W. (2019). *Hubungan Pengambilan Keputusan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Tangerang*. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(02), 145-154.

madrasah. Akan tetapi, pada masa pandemi seperti saat ini kinerja seorang guru banyak mengalami penurunan yang drastis, dikarenakan berbagai macam faktor. Hal inilah yang menjadi tugas dari kepala madrasah dalam menangani dan menyelesaikan masalah dari adanya penurunan kinerja guru. Maka dari itu, optimalisasi kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah sangatlah diperlukan guna tercapainya tujuan pendidikan yang ada di madrasah.

#### 5. Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos

Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos adalah lembaga pendidikan formal yang berada di bawah Yayasan Minhajul Munnawaroh. Madrasah ini merupakan lembaga swasta yang sudah terakreditasi B dengan Nomor 165/BAP-SM/XI/2017. Sebagai lembaga pendidikan yang sudah terakreditasi sudah tentu memiliki sosok pemimpin yang dapat memegang kendali kepemimpinan guna mencapai tujuan dan cita-cita dari madrasah tersebut. Jadi yang kepemimpinan pada madrasah ini yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik melihat dari hasil pencapaian yang diperoleh oleh madrasah. Pada penelitian ini maka peneliti meneliti kinerja kepala madrasah dalam melakukan kepemimpinan di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos dalam optimalisasi kinerja guru di masa pandemi.

Dari beberapa definisi tersebut maka yang dimaksud dengan “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos” dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala madrasah dalam mengambil sikap dan membuat kebijakan agar dapat menjaga intensitas kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos guna mencapai tujuan dan cita-cita lembaga tersebut.

### C. Rumusan Masalah

Dari penjelasan yang sudah disampaikan di atas, maka yang menjadi rumusan masalahnya adalah:

“Bagaimanakah kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos?”

### D. Tujuan dan Manfaat

#### 1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos
- b. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos

#### 2. Manfaat Penelitian

##### a. Secara Teoritis

Penelitian ini dimaksudkan untuk dapat menambah keilmuan bagi para pembaca dan juga pembelajaran di masa mendatang bagi dunia pendidikan.

##### b. Secara Praktis

##### 1) Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran bagi peneliti lain untuk dijadikan sebuah acuan dan diimplementasikan dalam menjalankan kepemimpinan di madrasah dalam dunia pekerjaan di masa yang akan datang.

##### 2) Bagi Kepala Madrasah

Dapat digunakan sebagai kritik dan bahan evaluasi terhadap kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah serta menjadi masukan positif untuk kepala madrasah dalam mengoptimalkan kinerja guru pada masa pandemi.

### 3) Bagi Guru

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi yang baik bagi para guru dalam optimalisasi kinerja guru yang ada di madrasah dalam melakukan pekerjaan selama proses pembelajaran di masa pandemi.

### 4) Komite Madrasah

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengawasi jalannya proses pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas madrasah guna mewujudkan cita-cita madrasah.

### 5) Bagi Peneliti Berikutnya

Menjadi motivasi untuk orang yang akan meneliti di kemudian hari dalam rangka memajukan pendidikan di madrasah serta dapat menjadi referensi dalam penelitian lanjutan yang memiliki keterkaitan dengan topik permasalahan relevan.

## E. Kajian Pustaka

*Pertama*, buku yang ditulis oleh Rahman Afandi berjudul *Kepemimpinan Prespektif Hadist dan Implikasinya Terhadap Pendidikan* berisi tentang kajian terhadap hadis-hadis yang bertemakan kepemimpinan, kemudian dikontektualisasikan terhadap dunia pendidikan, khususnya pada pendidikan Islam.<sup>15</sup> Dalam buku ini memiliki kesamaan dalam sektor kepemimpinan, yang di dalamnya dibahas tentang kepemimpinan dilihat dari prespektif hadis serta implikasi terhadap pendidikan. Adapun perbedaannya yakni terdapat dari fokus pembahasan, lokasi penelitian dan hasil dari penelitian.

*Kedua*, artikel yang ditulis oleh Rahman Afandi tentang *Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam*. Jurnal ini membahas tentang konsep dasar kepemimpinan, urgensi kepemimpinan dalam pendidikan

---

<sup>15</sup> Rahman Afandi. *Kepemimpinan Dalam Prespektif Hadis dan Implikasinya Terhadap Pendidikan*, Yogyakarta: INSYIRA, 2012.

serta peran kepemimpinan dalam pendidikan.<sup>16</sup> Dalam jurnal ini memiliki kesamaan dengan penelitian kali ini tentang urgensi kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah yang juga membahas tentang peranan kepemimpinan dalam pendidikan. Adapun perbedaannya yakni terdapat pada fokus pembahasan, lokasi penelitian dan hasil dari penelitian.

*Ketiga*, artikel yang ditulis oleh Nurkhairina dan Istiningisih tentang Kepemimpinan Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19. Jurnal ini membahas tentang kemampuan pemimpin dalam melakukan koordinasi, menggerakkan hingga mempengaruhi para anggotanya dalam pelaksanaan dan mengembangkan pendidikan yang ada di sekolahnya agar dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien pada masa pandemi.<sup>17</sup> Dalam jurnal ini memiliki kesamaan pada fokus pembahasan mengenai kepemimpinan dalam dunia pendidikan di masa pandemi. Adapun perbedaannya yakni lokasi penelitian dan hasil dari penelitian

*Keempat*, artikel yang ditulis oleh Matdio Siahaan tentang Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan. Jurnal ini membahas tentang kondisi yang terjadi dalam dunia pendidikan pada masa pandemi yang mengalami perubahan pada beberapa elemen pendidikan seperti pemerintah, pendidik/dosen/akademisi, orang tua hingga peserta didik.<sup>18</sup> Dalam jurnal ini memiliki kesamaan dengan penelitian kali ini tentang proses kegiatan pembelajaran pada masa pandemi yang di dalamnya membahas tentang hal yang dialami oleh pendidik, orang tua hingga peserta didik. Adapun perbedaannya yakni pada fokus pembahasan, lokasi penelitian dan hasil penelitian.

*Kelima*, artikel yang ditulis oleh Mohamad Muspawi tentang Strategi Peningkatan Kinerja Guru. Jurnal ini membahas tentang hal penting yang harus diperhatikan guru dan pihak-pihak yang terlibat dalam

---

<sup>16</sup> Rahman Afandi. Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam. *INSANIA* Vol.18, No,1, Januari-April 2013.

<sup>17</sup> Nurkhairina, Istiningisih. Kepemimpinan Pendidikan di Masa Pandemi. *Jurnal Edumaspul*, Vol.5. No.2, 2021. h, 406-413.

<sup>18</sup> Matdio Siahaan. Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan. *Jurnal Kajian Ilmiah* (EK) No.1, Juli 2020, h,1-3

melayani pendidikan peserta didik di sekolah. Selain itu jurnal ini juga membahas tentang upaya yang harus dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, di antaranya melakukan pembinaan kinerja guru, melakukan pengawasan kinerja guru, memotivasi dan melakukan evaluasi dari kinerja guru.<sup>19</sup> Dalam jurnal ini memiliki kesamaan dalam penelitian kali ini pada fokus pembahasan mengenai peran kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam strategi peningkatan kinerja guru. Adapun perbedaan dalam penelitian ini yakni pada lokasi penelitian dan hasil pembahasan.

*Kelima*, skripsi dari Feby Hartika mahasiswi Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi tahun 2021 tentang *Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Madrasah Aliyah Swasta Darul Ikhwan Batang Hari* menjelaskan tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah pada masa pandemi dengan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan fungsi, tugas dan peran kewajibannya sehingga indikator-indikator pencapaian dalam kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dikatakan mendekati berhasil dan dilakukan secara efektif.<sup>20</sup> Dalam skripsi ini memiliki kesamaan pada fokus pembahas yang membahas tentang kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah pada masa pandemi. Adapun perbedaannya yakni pada lokasi penelitian dan hasil dari penelitian.

*Keenam*, skripsi dari Uci Rahmawati mahasiswi Institut Agama Islam Negeri Purwokerto tahun 2016 tentang *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Raudhatul Athfal Al-Khairiyah Banjarsari Kidul Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas* menjelaskan upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

---

<sup>19</sup> Mohamad Muspawi. Strategi Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, Vol.21, No. 1 Februari 2021, h, 101-106

<sup>20</sup> Feby Hartika Putri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Madrasah Aliyah Swasta Darul Ikhwan Batang Hari*, Skripsi, Universitas Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2021.

melalui beberapa tahapan yakni perencanaan program, pengelolaan kelas, penggunaan media pembelajaran, metode pembelajaran, evaluasi, kedisiplinan serta komunikasi dan interaksi yang diberikan kepala sekolah kepada para guru yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru.<sup>21</sup> Dalam skripsi ini memiliki kesamaan dalam upaya meningkatkan kinerja guru dengan melalui tahapan-tahapan yang sudah dijelaskan di atas. Adapun perbedaan dari penelitian ini yakni, fokus dari pembahasan, lokasi penelitian dan hasil dari penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan pada proses dari kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos. Selanjutnya peneliti menggunakan jenis penelitian lapangan yakni menjelaskan seluruh informasi yang terdapat pada objek dengan cara menghimpun data atau informasi sesuai dengan kondisi kenyataan madrasah tersebut dan menggunakan cara penelitian yang sistematis agar dapat terarah serta dapat dipertanggungjawabkan, sehingga penelitian ini tetap menjadi penelitian yang ilmiah.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk dapat memberikan gambaran yang jelas dari pokok permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini, maka peneliti akan mendeskripsikan dalam beberapa bentuk, di antaranya:

Alur pertama dalam pembuatan skripsi ini yakni memuat Halaman lembar judul, halaman lembar pernyataan keaslian, lembar pernyataan keaslian, halaman lembar pengesahan, halaman lembar nota dinas pembimbing, abstrak, halaman lembar motto, halaman lembar lersembahan dan halaman lembar kata pengantar, lembar daftar isi yang menjelaskan pokok pembahasan dari skripsi yang dibuat secara komprehensif, dan daftar tabel.

---

<sup>21</sup> Uci Rahmawati, *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Raudhatul Athfal Al-Khairiyah Banjarsari Kidul Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas*, Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2016.

Alur kedua dalam pembuatan skripsi akan memuat pokok permasalahan yang akan diulas yang terdiri dari lima bab, di antaranya:

#### BAB I Pendahuluan

Pendahuluan yakni berisi tentang pola dasar dalam penyusunan dan langkah-langkah dari penelitian. Pendahuluan meliputi, latar belakang masalah, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, kajian pustaka dan sistematika pembahasan.

#### BAB II Landasan Teori

Landasan teori berisi tentang hal yang berkaitan dengan penelitian. Terdapat beberapa bagian, diantaranya: tentang kepemimpinan kepala madrasah yang mencakup, pengertian kepemimpinan, tipe-tipe kepemimpinan, pengertian kepala madrasah, standar kompetensi kepala madrasah, syarat-syarat kompetensi kepala madrasah, peran tugas dan tanggung jawab kepala madrasah, fungsi dan tugas kepemimpinan kepala madrasah, pengertian kinerja guru, persyaratan penilaian kinerja guru, ruang lingkup kinerja guru, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, pandemi covid-19, kebijakan pendidikan pada masa pandemi, pengendalian dan pencegahan Covid-19, kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi Covid-19.

#### BAB III Metode Penelitian

Dalam metode penelitian yang dibahas di bab tiga akan membahas seputar jenis penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data. Dari metode penelitian yang dilakukan akan memperoleh data tentang kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi.

#### BAB IV Hasil Penelitian

Hasil penelitian mencakup gambaran umum dari Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos yang berisi tentang sejarah, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan guru, keadaan siswa, sarana dan prasarana, hasil penelitian, analisis data kepemimpinan kepala

madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.

#### BAB V Penutup

Penutup adalah bagian dalam skripsi yang berisi tentang kesimpulan dan saran dari peneliti yang diakhiri dengan kata penutup.

Alur ketiga dari skripsi ini menjadi bagian terakhir yang menyertakan daftar pustaka, lampiran, dan daftar riwayat hidup.



## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam bahasa Indonesia memiliki istilah dan berasal dari kata pimpin yang ditambahkan sisipan huruf “m” sehingga membentuk kata benda yakni “pemimpin” yang jika diartikan dalam bahasa Inggris berarti *leader*.<sup>22</sup>

Untuk dapat memberikan perspektif yang luas pada pengertian kepemimpinan, para ahli turut memiliki penafsiran tentang kepemimpinan yang berbeda-beda, di antaranya sebagai berikut:

Dalam buku Wahjosumidjo, Richard H. Hall berpendapat bahwa kepemimpinan ialah *the person who creates the most effective change in group performance*. Yang artinya, orang yang membuat perubahan paling efektif terhadap penampilan suatu kelompok.<sup>23</sup>

Suharisimi Arikunto juga berpendapat bahwa, kepemimpinan merupakan sebuah usaha yang dijalankan dengan tujuan memberikan pengaruh pada anggota kelompok supaya mereka dapat dengan sukarela memberikan kemampuannya dengan maksimal guna mencapai tujuan dari kelompok yang telah ditetapkan.<sup>24</sup>

Dalam buku yang sama Hadrari Nawawi juga memberikan penafsirannya tentang kepemimpinan. Menurutnya kepemimpinan merupakan kemampuan dalam menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia ikut melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Rahman Afandi, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis dan Implikasinya Terhadap Pendidikan*, Yogyakarta:INSYIRA, 2012, hlm.23

<sup>23</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, cet.3, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2002, hlm. 39

<sup>24</sup> Muwahid Shulhan, Soim, *Manajemen Pendidikan Islam.....*, hlm.119.

<sup>25</sup> Muwahid Shulhan, Soim. *Manajemen Pendidikan Islam,.....*hlm.120.

Soetopo berpendapat. Menurutnya Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok secara sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yakni tujuan bersama.<sup>26</sup>

Dari beberapa pendapat yang diambil dari parah ahli, didapatkan sebuah kesimpulan: Kepemimpinan ialah sebuah upaya untuk melakukan kegiatan pengarahan atau mengorganisir serta mempengaruhi para bawahan guna tercapainya cita-cita dan tujuan dari sebuah organisasi.

## 2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan merupakan sebuah bentuk ciri khas dari seorang pemimpin. Tipe kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi ataupun kelompok. Setidaknya terdapat empat tipe kepemimpinan, di antaranya:

### a. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan Otokratis merupakan kepemimpinan yang bersifat diktator atau kepemimpinan yang memiliki kekuasaan secara mutlak. Biasanya para anggota cenderung lebih bersikap apatis karena pemimpin tidak mempercayai sepenuhnya kuasa kepada para anggotanya.

### b. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan Demokratis merupakan kepemimpinan yang memiliki sifat terbuka dan saling percaya. Biasanya pemimpin yang bertipe demokratis lebih menghargai anggota dan memberikan semangat kepada anggota agar dapat bekerja lebih giat dan produktif.

### c. Kepemimpinan *Laissez Faire*

---

<sup>26</sup> Soetopo, Keefektifan Organisasi Sekolah. Dalam Buhanuddin, H. Imron Ali, Maisyaroh (Eds), *Manajemen Pendidikan: Wacana Proses dan Aplikasi di Sekolah*, UM, hlm.111

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* sebenarnya pemimpin tidak memberikan pengaruh yang berarti kepada bawahannya. Hal ini dikarenakan kepemimpinan yang dilakukan tidak memberikan pengawasan dan arahan kepada pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya.

d. Kepemimpinan *Pseudo-demokratis*

Kepemimpinan pada tipe ini sering disebut sebagai kepemimpinan bergaya demokratis semu atau manipulasi demokrasi. Pemimpin yang melaksanakan atau bergaya *pseudo demokratis* hanya terlihat bersikap otokratis.<sup>27</sup>

e. Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik sering disebut juga dengan kepemimpinan bersifat kepatern. Pemimpin yang melakukan tipe ini akan bersifat seperti bapak yang memberikan perlindungan kepada para bawahannya dalam batas-batas kewajaran. Biasanya pemimpin bertipe paternalistik akan bertindak selayaknya seorang bapak dan memberlakukan para bawahannya seperti orang yang belum dewasa.<sup>28</sup>

f. Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan dengan tipe militeristik tidak hanya dapat ditemui pada militer saja, akan tetapi juga banyak diterapkan pada instansi atau lembaga non-militer. Biasanya pemimpin dengan tipe militeristik dalam melakukan komunikasi banyak menggunakan saluran formal, serta dalam memberikan perintah dengan sistem komando baik diberikan secara lisan maupun tulisan.<sup>29</sup>

g. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah tipe atau gaya kepemimpinan yang bersifat tidak tetap, dalam arti pemimpin yang

<sup>27</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2011). hlm. 126-127

<sup>28</sup> Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.2003 hlm. 203

<sup>29</sup> Fandi dan Anastasia, *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi. 2003. hlm.162-163

menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dialami oleh para bawahan yang memiliki perbedaan yang berbeda-beda. Biasanya kepemimpinan situasional berfokus pada tingkat kedewasaan serta kesiapan pada pengikutnya<sup>30</sup>

Dari berbagai macam tipe-tipe kepemimpinan yang telah disebutkan di atas, maka tipe kepemimpinan dapat aplikasikan dalam melakukan kegiatan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan yang dibutuhkan oleh lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin harus dapat menempatkan posisi dan memilih tipe kepemimpinan yang tepat agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik serta dapat membawa lembaga yang dipimpinnya berhasil mencapai tujuannya.

### 3. Pengertian Kepala Madrasah

Mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa Kepala Madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>31</sup>

Kepala Madrasah juga dapat dikatakan sebagai pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah<sup>32</sup>.

Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kepala madrasah berasal dari dua kata yakni “kepala” dan “madrasah”. Kepala dapat didefinisikan sebagai sosok seorang ketua atau pemimpin pada sebuah organisasi atau lembaga. Sedangkan madrasah dapat didefinisikan sebagai lembaga tempat dilaksanakannya proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru kepada murid dalam

---

<sup>30</sup> Heni Hikmayani. Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpesonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol.6, No.2, Juli 2018

<sup>31</sup> Peraturan Pemerintah No.28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 tentang Kepala Madrasah

<sup>32</sup> Soewadji Lazaruth, *Kepala Madrasah* ....., hlm.60

pemberian dan penerimaan ilmu pelajaran. Maka dari itu secara umum kepala madrasah dapat diartikan sebagai orang yang memimpin madrasah atau lembaga yang mana tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>33</sup>

Kepala madrasah merupakan salah satu bagian dari keanggotaan di madrasah yang memiliki tugas lebih untuk membimbing dan bertanggung jawab dengan anggota yang lainnya untuk mencapai tujuan madrasah. Selain itu untuk dapat melaksanakan dan mewujudkan tujuan dari pendidikan di madrasah yang dipimpinnya. Selain itu Supardi mengungkapkan bahwa “erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dalam berbagai sendi-sendi kehidupan yang ada di madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya, serta adanya penurunan perilaku nakal yang dialami oleh peserta didik”. Maka dari itu, kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab pada manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung memiliki keterkaitan dengan proses kegiatan pembelajaran yang ada di madrasah.<sup>34</sup>

#### 4. Standar Kompetensi Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan sosok pemimpin yang membawa madrasah dalam mencapai tujuannya. Dalam melakukan kepemimpinannya, kepala madrasah sangat memiliki pengaruh besar dalam mewujudkan keberhasilan dan kemajuan bagi madrasah. Maka dari itu, kepemimpinan seorang kepala madrasah harus mendapatkan perhatian secara khusus. Keberhasilan yang dicapai oleh madrasah merupakan hasil dari pengaruh sosok kepala madrasah. Kepala madrasah dituntut untuk bisa membawa lembaganya pada

---

<sup>33</sup> Wahyusmidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: Grafindo Persada. 2002. hlm:80

<sup>34</sup> Aan Komariah Cepi Triatna. *Visionary Leadership (Menuju Sekolah Efektif)*. Jakarta:Aksara,2010.hlm.90-92.

sebuah tujuan yang telah dibuat, serta jeli dalam mengambil peluang agar dapat bersaing di masa depan.

Terdapat standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, di antaranya:

a. Kompetensi Kepribadian

- 1) Memiliki akhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah yang ada pada pekerjaan sebagai kepala madrasah
- 6) Mempunyai bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan

b. Kompetensi Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- 2) Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan
- 3) Dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
- 5) Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- 7) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal

- 8) Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah
  - 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
  - 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
  - 11) Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan akuntabel, transparan dan efisien
  - 12) Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah
  - 13) Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah
  - 14) Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program pengambilan keputusan
  - 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah
  - 16) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
- c. Kompetensi Kewirausahaan
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah
  - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah
  - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah
  - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah

- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik

d. Kompetensi Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

e. Kompetensi Sosial

- 1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain<sup>35</sup>

Kompetensi kepala sekolah/madrasah sebagaimana yang termaktub dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dirasa belum cukup untuk dapat menjamin kesuksesan dan keberhasilan madrasah dalam mencapai visi, misi serta tujuan yang telah ditetapkan. Maka dari itu diperlukan kompetensi-kompetensi lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala madrasah. Melihat dari tugas pokok dan fungsi kepala madrasah memiliki kedudukan yang sangat strategis dalam mengembangkan sumberdaya yang dimiliki oleh madrasah terutama dalam mendayagunakan guru guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh madrasah.

---

<sup>35</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta. 2009. Cet 2. hlm:29-32

## 5. Syarat-Syarat Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut Slamet PH menjadi seorang kepala madrasah harus dalam melakukan segala tugas dan fungsinya optimal dan maksimal dengan cara memiliki visi kedepan yang jelas dan memikirkan misi sebagai tindakan yang harus dilakukan serta memahami cara-cara yang akan ditempuhnya, mempunyai kemampuan dalam mengkoordinasikan serta menyalurkan seluruh sumber daya yang dimiliki dalam memenuhi kebutuhan madrasah yang tidak memiliki batas, mampu mengambil segala keputusan dengan terampil, mampu memobilisasi seluruh sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan dan menggerakkan para bawahan dalam hal yang mengarah pada keberhasilan tujuan madrasah.<sup>36</sup>

Terdapat persyaratan lain yang harus dimiliki oleh kepala madrasah selain dari aspek keahlian dan keterampilan yang dimiliki dalam bidang pendidikan. Terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala madrasah, antara lain:

- a. Kepala madrasah harus memiliki solidaritas tinggi kepada rekan kerjanya, serta dapat memahami karakteristik orang yang berada di sekitarnya sehingga kepala madrasah dapat memahami secara detail karakteristik orang yang berada di sekitarnya.
- b. Kepala madrasah harus dapat memberikan kepercayaan kepada orang-orang lingkungan kerjanya dan juga dapat dipercaya oleh orang-orang yang memiliki hubungan kerja dengannya.
- c. Kepala madrasah harus memiliki sikap optimis dan harus selalu berusaha dalam menghadapi tantangan yang ada.
- d. Kepala madrasah dituntut untuk dapat bersifat jujur, adil dan bijaksana dalam menentukan keputusan.

---

<sup>36</sup> Kodiran. Kepala Sekolah Sebagai Tugas Tambahan. *Al-Idarah: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol.2, No.1 (Juli, 2017) 150.

- e. Kepala madrasah harus terbuka kepada lingkungan sekitar serta memberikan apresiasi terhadap hal-hal yang baik pada madrasahnyanya.
- f. Kepala madrasah harus memiliki sikap yang ramah terhadap masyarakat madrasah. Selain itu kepala madrasah harus memiliki kepekaan atau rasa empati sehingga tidak menimbulkan rasa putus asa pada bawahannya.
- g. Kepala madrasah harus memiliki rasa cinta kepada para peserta didik agar kepala madrasah memiliki rasa perhatian kepada peserta didiknya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwasanya kepala madrasah merupakan orang yang memiliki peran tugas dan tanggung jawab yang sangat penting. Kompetensi yang dimiliki kepala madrasah merupakan sebuah hal yang harus diperhatikan dan dilakukan secara optimal dan maksimal agar dapat membawa madrasah kepada keberhasilan tujuannya.

#### 6. Peran Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Dalam memegang jabatan sebagai kepala madrasah, tentu kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan kepada seluruh pihak yang memiliki hubungan kerja dengannya seperti dengan atasan, rekan kerja yang berada di lingkungan madrasah dan dengan para bawahannya.

##### a. Kepada Atasan

Kepala madrasah tentu memiliki seorang atasan yang lebih tinggi kedudukannya yakni atasan langsung, sebagai seorang bawahan maka kepala madrasah harus memiliki:

- 1) Sikap loyalitas yang tinggi dalam melaksanakan apa yang diperintahkan oleh atasan.
- 2) Kepala madrasah wajib berkonsultasi dan berkoordinasi dengan baik kepada atasan dalam berkomunikasi guna melaporkan

tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang kepala madrasah.

- 3) Kepala madrasah wajib memiliki hubungan yang baik dengan sesama kepala madrasah dan pada atasan sebagai sebuah bentuk hierarki.

b. Kepada Antar Kepala Madrasah dan Instansi Terkait

- 1) Kepala madrasah wajib memiliki hubungan yang baik kepada antar rekan kepala madrasah yang lain.
- 2) Kepala madrasah wajib memiliki hubungan yang baik dengan pihak luar atau instansi terkait, masyarakat lingkungan madrasah serta para tokoh masyarakat yang ada di lingkungan madrasah.

c. Kepada Bawahan

- 1) Kepala madrasah wajib memiliki kesadaran dalam menciptakan iklim hubungan yang baik antar guru, staf dan peserta didik. Terciptanya iklim lingkungan dan hubungan kerja yang baik akan membawa dampak positif bagi kepala madrasah, sehingga esensi dari kepemimpinan dapat tercipta yakni kepengikutan dan keteladanan.<sup>37</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab baik kepada atasan, sesama kepala madrasah ataupun para bawahan yang ada di madrasah untuk menjalin hubungan yang baik guna menciptakan hubungan kerja yang baik bagi kepala madrasah.

## 7. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam melakukan tugasnya kepala madrasah memiliki tahapan-tahapan kegiatan yang harus dipimpinnya, di antaranya:

a. Perencanaan (*Planning*)

---

<sup>37</sup> Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan, Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002. hlm.87-88

Perencanaan merupakan kegiatan dengan memaparkan susunan rencana secara sistematis yang dilakukan dengan cara menjawab seluruh pertanyaan terkait siapa dan kapan dilakukan. Perencanaan adalah sebuah langkah awal dalam proses manajemen yang nantinya akan menghasilkan rencana tahunan yang kemudian akan dijabarkan ke dalam program tahunan ataupun program semesteran madrasah, karena dengan merencanakan maka seluruh sumber daya yang dimiliki oleh madrasah akan difokuskan kepada pencapaian tujuan organisasi.<sup>38</sup>

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses dalam menyatukan orang-orang yang memiliki keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam prosesnya kepala madrasah memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab berdasarkan bagian dan bidangnya masing-masing dalam melakukan tugasnya sehingga menciptakan integritas hubungan kerja yang sinergis, korperatif, harmonis dan seirama dalam mencapai tujuan madrasah yang telah disepakati.<sup>39</sup>

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan yang diberikan oleh kepala madrasah bertujuan untuk memberikan pengarahan kepada orang lain agar dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah dapat memberikan pengarahan dengan cara memberikan motivasi kepada para bawahannya agar menciptakan kesenangan dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>40</sup> Pemberian perintah, petunjuk, memberikan semangat kerja agar membangun kedisiplinan juga dapat menjadikan pekerjaan para tenaga kependidikan sesuai

---

<sup>38</sup> Istikomah. Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan. *Jurnal*, Vol.7, No. 2 Juli-Desember 2018, 213

<sup>39</sup> Nur Komariah. Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan di SDI Wirausaha Indonesia. *Jurnal* Vol. XVI, No. 1, Maret 2018, 210

<sup>40</sup> Hasibuan. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011. hlm.23

dengan petunjuk dan peraturan yang telah disepakati dan ditetapkan.

d. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Pengkoordinasian merupakan kegiatan yang menggerakkan, meningkatkan dan mengkoordinasikan seluruh komponen manajemen dan para bawahan untuk dapat melakukan penyesuaian pada bagian yang memiliki perbedaan agar kegiatan tersebut dapat diselesaikan dengan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, sehingga dapat memberikan kontribusi guna mencapai tujuan madrasah.<sup>41</sup>

e. Pengawasan (*Controlling*)

Proses pengawasan perlu dilakukan kepala madrasah agar dapat mengamati dan memantau pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan untuk dapat melihat kesesuaian rencana yang telah diterapkan dengan keadaan di lapangan. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara menetapkan standar pelaksanaan, melakukan pengukuran pelaksanaan, dan menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.<sup>42</sup>

Tugas dari seorang kepala madrasah yakni menjadi sosok utama dalam melakukan perubahan yang memberikan dorongan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki serta pihak terkait menjadi memiliki motivasi dan dapat berperan aktif dalam sebuah perubahan yang dilakukan. Agar dapat mencapai serta mewujudkan visi, misi dan tujuan dari pendidikan diperlukan kemampuan kepala madrasah yang mumpuni dalam menjalankan fungsi dan perannya.

Kepala madrasah memiliki tugas penting terhadap para tenaga pendidik untuk memberikan stimulus sehingga guru memiliki semangat dalam menyelesaikan permasalahan dalam pengajaran dan

---

<sup>41</sup> Hasibuan. *Manajemen: Dasar, Pengertian.....*, hlm.85

<sup>42</sup> Hani Handoko. *Manajemen*. Yogyakarta:BBFE, 2003. hlm. 294

dapat mengembangkan kurikulum.<sup>43</sup> Pada dasarnya kepala madrasah memiliki tugas dalam meningkatkan kualitas dari kegiatan pembelajaran yang dilakukan, mengembangkan kurikulum, dan melakukan evaluasi dari pembelajaran secara terus-menerus agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Dapat disimpulkan kepala madrasah mempunyai tugas dan fungsi sebagai pemimpin yang melakukan pengorganisasian tenaga pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran pada peserta didik.

## B. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja memiliki arti sebagai sebuah prestasi yang dipelihatkan atau kemampuan kerja.<sup>44</sup> Kinerja sering diartikan sebagai prestasi, kemampuan, ketepatan dan produktivitas dalam bekerja. Kinerja dapat didefinisikan sebagai kualitas dari perilaku memiliki orientasi pada pekerjaan yang telah dicapai oleh kinerja individu, hasil pencapaian seseorang dalam bentuk tingkah laku, keterampilan atau kemampuan dalam menyelesaikan suatu kegiatan yang berbentuk proses dan hasil kerja.<sup>45</sup>

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang ataupun kelompok yang memiliki tugas wewenang dan tanggung jawabnya sendiri-sendiri, hal ini bertujuan untuk mencapai tujuan dari organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum.<sup>46</sup>

Pada dasarnya kinerja merupakan usaha seseorang yang dilakukan secara maksimal untuk menggunakan potensi yang ada dalam dirinya baik pengetahuan dan keterampilan yang ada dimiliki

---

<sup>43</sup> Syaiful Sagalaga. *Supervisi Pembelajaran*. Bandung:Alfabeta, 2012, hlm.101

<sup>44</sup> Tim Penyusun. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta:Depdiknas, 2002. hlm.570

<sup>45</sup> Wagiran. *Kinerja Guru Teori, Penilaian dan Upaya Peningkatannya*. Yogyakarta:Deepublish, 2013. hlm.7

<sup>46</sup> Prawirosentoro. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BP FE, 1999. hlm.2

untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai perbuatan yang memperlihatkan keterampilan yang nyata.

Dengan demikian kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan keseriusan melaksanakan tugasnya yang dapat menghasilkan cermin dari kuantitas dan kualitasnya serta kesesuaian dengan tujuan yang ditetapkan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, guru merupakan orang yang bermata pencaharian atau profesi mengajar. Sedangkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional menerangkan bahwa guru atau pendidik adalah tenaga profesional yang memiliki tugas merencanakan dan melaksanakan seluruh proses kegiatan pembelajaran, menilai, membimbing, melatih, meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat terkhusus guru atau tenaga pendidik yang berada di perguruan tinggi.<sup>47</sup>

Secara sederhana guru merupakan ujung tombak yang memiliki pengaruh besar dalam keberhasilan proses pembelajaran yang dilakukan di madrasah. Dengan demikian guru merupakan seseorang yang memiliki tanggung jawab dalam proses kegiatan pembelajaran yang dilakukannya dengan melaksanakan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan oleh madrasah.

Dari pengertian kinerja dan guru tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan upaya yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru yang menjadi faktor penentu dari keberhasilan proses kegiatan pembelajaran. Kinerja guru yang baik akan membawa dampak yang baik pula pada hasil dari kegiatan pembelajaran. orang yang berperan penting dalam memberikan ilmu pengetahuannya kepada peserta didik.

---

<sup>47</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1993. hlm.228

## 2. Persyaratan Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Guru sebagai pendidik yang profesional melakukan pengabdian dan memberikan totalitas serta loyalitas yang ada pada dirinya untuk memberikan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk dapat menerima dan mengemban tanggung jawab yang diberikan para orang tua peserta didik untuk anaknya dalam menerima pendidikan. Hal ini mengartikan bahwa orang tua memberikan kepercayaan dalam menyerahkan anaknya secara penuh kepada guru untuk mendapatkan pendidikan yang baik. Maka dari itu untuk dapat menjadi seorang guru haruslah memenuhi syarat-syarat tertentu, antara lain sebagai berikut:

- a. Guru harus memiliki ijazah yang dapat memberikannya wewenang untuk menjalankan tugasnya menjadi seorang guru di suatu lembaga pendidikan.
- b. Guru harus memiliki kesehatan rohani dan jasmani sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- c. Guru harus memiliki ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berkelakuan baik selayaknya guru sebagai seorang pendidik harus dapat menjadi contoh dalam berkehidupan beragama serta kelakuan pribadinya.
- d. Guru harus memiliki tanggung jawab menjadi seorang pendidik, pembelajar dan pembimbing untuk para peserta didiknya selama proses kegiatan pembelajaran berlangsung.
- e. Guru harus memiliki rasa cinta yang tinggi kepada bangsa Indonesia dan memiliki jiwa nasionalisme yang tinggi untuk dapat menanamkan jiwa kebangsaan kepada para peserta didiknya.<sup>48</sup>

Selain lima persyaratan di atas, ada pula syarat yang sangat erat hubungannya dengan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang guru, yakni:

- a. Guru harus memiliki sikap yang adil dan dapat dipercaya

---

<sup>48</sup> Sumiati. Menjadi Pendidik Yang Terdidik. *Jurnal Tarbawi*. Vol.2, No.1 ISSN 2527-4082. h,85

- b. Guru harus memiliki kesabaran, rela berkorban dan menyayangi peserta didiknya.
- c. Guru harus bersikap baik kepada rekan kerja sesama guru, staf serta masyarakat lingkungan sekolah.
- d. Guru harus memiliki wawasan pengetahuan yang luas sehingga menguasai mata pelajaran yang ia bina.
- e. Guru harus dapat introspeksi diri dan mau menerima kritikan dari orang lain.
- f. Guru harus memiliki usaha dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan yang ia miliki menjadi lebih tinggi.<sup>49</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat menjadi seorang guru bukan hanya memperhatikan persyaratan-persyaratan yang bersifat umum tentang, akan tetapi untuk menjadi seorang guru juga harus memperhatikan persyaratan secara khusus. Di lain sisi menjadi guru harus memiliki kemampuan lain yang berasal dari dalam dirinya seperti memiliki jiwa sosial yang tinggi, memiliki empati dan simpati serta kepekaan terhadap lingkungan disekitarnya.

### 3. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan untuk dapat menentukan keberhasilan yang telah dicapai oleh para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan hasil yang baik.<sup>50</sup> Penilaian kinerja guru dapat didefinisikan sebagai sebuah usaha dalam mendapatkan gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melakukan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya yang dapat dilihat dari perbuatan, penampilan dan prestasi kerja.

---

<sup>49</sup> Sumiati. *Jurnal Tarbawi*....., h,86

<sup>50</sup> Muh.Ilyas Ismail. *Kinerja dan Kompetensi Guru Dalam Pembelajaran. Lentera Pendidikan*. Vol.13 No.1 Juni 2010. hlm. 46

Enco Mulyasa berpendapat penilaian kinerja guru adalah serangkaian program dalam melakukan penilaian yang dirancang untuk dapat mengidentifikasi kompetensi guru, terutama pada kompetensi profesional dan pedagogik yang memiliki keterkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam proses bekerjanya, baik secara langsung ataupun tidak langsung.<sup>51</sup>

Adapun 4 model dalam melakukan penilaian kinerja guru antara lain sebagai berikut:

- a. Model *Standart Teacher Competence Uppraisal Guide* atau STAG yang memfokuskan pada empat komponen seperti tujuan, penampilan, evaluasi dan profesionalitas serta kemasyarakatan.
- b. Model *Orgen Collage of Education Competency Based Teacher Education* yang memfokuskan pada lima komponen seperti perencanaan dan persiapan, kemampuan dalam mengajar dan kemampuan dalam belajar, kemampuan interpersonal, kemampuan hubungan dan tanggung jawab profesional terhadap orang tua, kulikuler, administrasi dan anggaran.
- c. Model Alat Penilaian Kinerja Guru memfokuskan pada lima komponen yang terdiri dari rencana pengajaran, hubungan pribadi, prosedur pengajaran, persepsi anak dan standar profesional.
- d. Model Rob Norris yang memfokuskan enam komponen di dalamnya seperti persiapan mengajar, perumusan tujuan, personal profesional, evaluasi, penampilan kelas dan anak.<sup>52</sup>

Dari keterangan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja guru merupakan proses dari penilaian yang bertujuan untuk dapat melihat sejauh mana tingkat keberhasilan yang telah

---

<sup>51</sup> Indrawati Noor Kamila. Perbedaan Kinerja Mengajar Guru Pendidikan Anak Usia Dini di Tinjau Dari Latar Belakang Pendidikan. *Tunas Siliwangi*. Vol.3 No.1, 2017. hlm.42

<sup>52</sup> Noeng Muhadjir. *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta; Rake Sarasin, 2003. hlm. 84-85

dicapai dan proses yang dilaksanakan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

#### 4. Ruang Lingkup Kinerja Guru

Kompetensi guru merupakan ruang lingkup dari kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai yang dimiliki oleh seorang guru. Menurut Kusnandar dan Agus kompetensi guru adalah tindakan yang dilakukan secara cerdas dan penuh dengan tanggung jawab yang dilakukan oleh seseorang sebagai sebuah syarat untuk dapat dianggap mampu oleh masyarakat dalam melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Dalam Undang-Undang No.14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 tentang guru dan dosen menyebutkan kompetensi terdiri dari pengetahuan keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>53</sup>

Terdapat juga dalam Peraturan Pemerintah No.74 Tahun 2008 Bab II Pasal 3 yang menyebutkan kompetensi dan sertifikasi membagi kompetensi guru menjadi 4 kompetensi, antara lain:

##### a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi Pedagogik merupakan kemampuan guru dalam hal mengatur pembelajaran peserta didik yang terdiri dari pemahaman wawasan, pemahaman kepada peserta didik, pengembangan kurikulum, perencanaan pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran dan pengembangan potensi peserta didik dalam mengaktualisasi potensi yang dimilikinya.

##### b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian merupakan kemampuan dalam menjaga kewibawaan, dewasa, jujur, arif dan bijaksana, adil,

---

<sup>53</sup> Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 10 tentang Kompetensi Guru dan Dosen

berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan bagi lingkungan sekitar.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial merupakan kemampuan yang dimiliki oleh guru sebagai bagian dari masyarakat dalam menjalin hubungan dan komunikasi secara efektif, baik dilakukan kepada rekan kerja sesama tenaga pendidik, tenaga kependidikan, orang tua wali, atau peserta didik.

d. Kompetensi Profesional

Kemampuan Profesional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam menguasai suatu bidang, baik pengetahuan ataupun keterampilan yang meliputi ilmu, teknologi, seni dan budaya sehingga membuat standar isi program satuan pendidikan dapat dilakukan secara luas dan mendalam.<sup>54</sup>

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh guru yang digunakan dalam menguasai suatu bidang berupa keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki guru dalam melakukan kegiatan proses pembelajaran.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri sendiri seperti kurangnya motivasi dalam bekerja, kurangnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki. Namun terdapat juga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dari luar seperti rekan kerja, lingkungan sekitar tempat kerja dan kepala madrasah. Oleh karena itu kinerja guru akan menjadi baik tidak terlepas dari peran lingkungan sekitar tempatnya bekerja dan peran kepala madrasah dalam memberikan motivasi, mengetahui lebih jauh karakter bawahannya, dan menciptakan lingkungan madrasah dengan suasana kerja yang nyaman agar proses kerja dapat

---

<sup>54</sup> Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Kompetensi dan Sertifikasi

berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan sesuai dengan visi misi madrasah.<sup>55</sup>

Menurut Kartono Kartini terdapat dua macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, di antaranya:

a. Faktor dari dalam (internal)

1) Keterampilan dan kecakapan

Keterampilan dan kecakapan yang dimiliki oleh setiap guru tentu berbeda-beda. Hal ini didasari berdasarkan pengalaman kerja yang dimiliki oleh guru dan berbagai latihan yang diikuti.

2) Kemampuan dan minat

Kemampuan dan minat yang dimiliki oleh guru merupakan syarat utama untuk dapat menjadi seorang guru. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan juga harus sesuai dengan kemampuan dan minat yang dimiliki guru. Kemampuan dan minat yang tinggi dapat memberikan hasil yang baik pada tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

3) Bakat

Bakat yang dimiliki guru dapat dijadikan sebagai opsi pada pilihan bidang kerja yang akan diberikan kepada guru sesuai dengan bidang keahliannya.

4) Kecerdasan

Kecerdasan yang dimiliki oleh guru adalah hal yang sangat penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas yang diberikan. Apabila tugas yang diberikan hanya bersifat monoton dan cenderung ringan akan membuat guru yang cerdas merasa jenuh dan berimbas pada penurunan performa kerjanya.

---

<sup>55</sup> Mohamad Muspawi. Strategi Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. Vol. 21 No.1 Februari, 2021. hlm.101

#### 5) Kepribadian

Seorang guru yang memiliki kepribadian yang baik tentu tidak akan mengalami banyak kesulitan dalam melakukan pekerjaannya dan penyesuaian dengan lingkungan tempat bekerjanya. Kepribadian yang kuat akan membuat guru lebih mudah dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerjanya dan akan meningkatkan kinerja guru dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

#### 6) Motivasi

Dalam melakukan pekerjaannya guru harus memiliki motivasi agar dapat memberikan motivasi pada dirinya sendiri sehingga dapat memberikan dorongan yang menghasilkan peningkatan dalam bekerja.

#### 7) Cita-cita

Apabila guru dalam melakukan pekerjaan memiliki cita-cita yang hendak dicapai, maka guru tersebut akan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya serta sepenuh hati melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru.

#### 8) Kesehatan

Kesehatan merupakan faktor yang harus diperhatikan karena dari kesehatan yang dimiliki oleh guru dapat membantu proses dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika kesehatan guru menurun, akan berdampak pula pada penurunan kinerja yang dimiliki oleh guru.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa guru memiliki faktor dari yang dapat mempengaruhi kinerja guru, hal ini dapat mempengaruhi kontribusi guru dalam memberikan kinerjanya secara maksimal. Faktor inilah yang terkadang dapat menjadi pendukung atau penghambat dalam sebuah lembaga pendidikan. Faktor ini umumnya berasal dari individu masing-

masing guru dan dapat menjadi pendukung apabila individu tersebut memiliki cita-cita dan semangat kerja yang tinggi.

b. Faktor dari luar (eksternal)

1) Lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Lingkungan yang terasa tidak nyaman akan membuat guru menjadi tidak termotivasi untuk dapat bekerja dengan baik. Apabila kondisi lingkungan kerja tercipta dengan suasana menyenangkan, maka akan membuat guru menjadi lebih optimal dalam melakukan pekerjaannya.

2) Lingkungan keluarga

Faktor lain dari lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja dari guru adalah faktor keluarga. Permasalahan yang terjadi pada keluarga terkadang membuat guru terpengaruh dan tidak fokus dalam melakukan pekerjaannya, sehingga akan mengalami penurunan pada semangat kerjanya.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa, kinerja guru dapat terdukung dan terhambat karena dipengaruhi oleh faktor dari luar. Hal ini biasanya terjadi dari lingkungan sekitar yang dapat membawa pengaruh baik atau buruk pada hasil pencapaian dari kinerja seorang guru. Lingkungan yang baik akan tercipta apabila kita mampu beradaptasi dan dapat bersosialisasi dengan kondisi lingkungan tersebut.

### C. Masa Pandemi

1. Pandemi COVID-19

Covid-19 adalah *Coronavirus Disease 2019* yakni sebuah penyebaran virus yang terjadi pada tahun 2019. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pandemi Covid-19 merupakan suatu peristiwa

penyebaran virus yang terjadi di seluruh dunia. Penyakit ini disebabkan oleh adanya Koronavirus varian terbaru yang bernama SARS-CoV-2. Wabah penyebaran virus ini pertama kali berasal dari China tepatnya di kota Wuhan provinsi Hubei pada tanggal 1 Desember 2019 dan telah ditetapkan oleh Organisasi Kesehatan Dunia atau WHO (*World Health Organization*) pada tanggal 11 Maret 2020.

Penyebaran virus ini melalui tetesan kecil dari orang yang telah terinfeksi oleh Covid, biasanya terjadi saat orang sedang batuk atau bersin. Tetesan kecil yang keluar lalu jatuh pada benda di sekitarnya. Apabila orang lain sengaja atau tanpa sengaja menyentuh tetesan, maka ada kemungkinan orang tersebut akan ikut terinfeksi Covid-19. Penularan virus ini akan lebih mudah menular pada orang yang memiliki gejala penyakit atau kepada orang yang sedang dalam kondisi yang tidak sehat. Waktu yang dibutuhkan untuk mengetahui terpaparnya virus ini adalah lima hari. Gejala yang muncul dari tertularnya virus ini antara lain demam tinggi, batuk dan merasakan sesak nafas. Dalam melakukan pencegahan penyebaran virus Covid-19 terdapat langkah-langkah yang direkomendasikan seperti mencuci tangan, menutup mulut saat batuk, menjaga jarak dengan orang sekitar, memakai masker serta melakukan isolasi mandiri ketika orang sekitar terpapar oleh virus Covid-19.<sup>56</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas virus Covid-19 merupakan jenis virus yang dapat menular dengan mudah hanya berasal dari tetesan kecil yang jatuh dan hinggap di suatu benda akan dengan mudah menular kepada siapapun yang terkena tetesan tersebut. Oleh karena itu terdapat beberapa cara untuk meminimalisir penularan virul seperti menjaga jarak, memakai masker hingga melakukan isolasi mandiri jika kita berada dekat dengan orang yang sedang terpapar virus Covid-19. Selain itu menjaga kesehatan juga merupakan salah satu cara untuk

---

<sup>56</sup> WHO. *World Health Statistic 2020*

mencegah terpaparnya virus Covid-19 seperti menjaga pola makan, menjaga waktu istirahat dan rajin berolahraga.

## 2. Kebijakan Pendidikan Pada Masa Pandemi

Penyebaran virus yang terjadi karena pandemi Covid-19 memberikan perubahan besar pada berbagai sektor kehidupan masyarakat yang ada di Indonesia. Dalam melakukan pencegahan agar virus Covid-19 tidak semakin meluas, maka kegiatan yang memiliki potensi membuat orang berkerumun dalam satu waktu dibatasi oleh pemerintah. Pemerintah membuat himbauan untuk masyarakat agar tetap menjaga protokol kesehatan sehingga aktivitas masyarakat dapat berjalan dengan normal, akan tetapi juga meminimalisir potensi penyebaran virus Covid-19.

Dalam dunia pendidikan, sudah terdapat sekolah atau madrasah yang mulai membuka dan menjalankan aktifitasnya dengan normal. Akan tetapi juga masih terdapat sekolah/madrasah yang menerapkan pembelajaran tatap muka. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengatakan bahwa keluarnya kebijakan pendidikan pada masa pandemi Covid-19 adalah karena untuk memberikan prioritas kepada masyarakat sekolah dalam hal kesehatan dan keselamatan peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, keluarga dan juga masyarakat. Untuk daerah yang berada dalam situasi zona kuning<sup>57</sup>, oranye<sup>58</sup> dan merah<sup>59</sup> dilakukan pelarangan untuk melakukan aktifitas kegiatan pembelajaran secara tatap muka.

Terdapat syarat yang harus dipenuhi oleh sekolah/madrasah yang akan membuat keputusan kegiatan pembelajaran tatap muka, di antaranya:

- a. Lokasi sekolah/madrasah berada dalam zona hijau

---

<sup>57</sup> Zona kuning untuk resiko rendah

<sup>58</sup> Zona oranye untuk resiko sedang

<sup>59</sup> Zona merah untuk resiko tinggi

- b. Pemerintah dan instansi terkait daerah setempat memberikan izin kepada sekolah/madrasah.
- c. Sekolah/madrasah telah siap memenuhi seluruh daftar periksa dalam memberlakukan kebijakan pembelajaran tatap muka.
- d. Orang tua/wali memberikan izin kepada sekolah/madrasah guna melakukan pembelajaran tatap muka.

Apabila syarat di atas tidak dapat terpenuhi, maka peserta didik akan tetap melanjutkan kegiatan pembelajarannya dari rumah. Selain itu, pelarangan yang diberlakukan pada zona kuning, oranye dan merah kegiatan pembelajaran secara tatap muka di zona hijau<sup>60</sup> dilakukan berdasarkan pertimbangan dalam penerapan protokol kesehatan. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan juga menekankan bahwa sekalipun daerah sudah dalam zona hijau atau kuning, pemerintah daerah sudah mengeluarkan izin dan sekolah sudah memulai kembali kegiatan pembelajaran secara tatap muka, orang tua/wali peserta didik tetap dapat memberikan keputusan untuk anaknya melanjutkan kegiatan pembelajaran dari rumah.

### 3. Pengendalian dan Pencegahan Covid-19

Menurut Hazizah terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan dan mempertahankan kualitas pendidikan selama masa pandemi Covid-19, di antaranya:

- a. Kepala madrasah harus melakukan perancangan bentuk kegiatan pembelajaran dengan melihat situasi dan kondisi yang dibutuhkan peserta didik.

---

<sup>60</sup> Zona hijau untuk tidak ada kasus Covid-19

- b. Kepala madrasah harus menetapkan prosedur kerja agar dapat menunjang seluruh pelaksanaan kegiatan pembelajaran pada masa *new normal*.<sup>61</sup>
- c. Kepala madrasah wajib memperhatikan kondisi lingkungan serta mematuhi protokol kesehatan sesuai dengan anjuran pemerintah daerah setempat.
- d. Kepala madrasah harus dapat mentransformasikan nilai kepada para bawahannya agar dapat melakukan kegiatan pembelajaran sesuai dengan yang dibutuhkan oleh peserta didik.
- e. Kepala madrasah bersama *stakeholder* harus segera membuat rencana kerja dalam kondisi darurat serta memfokuskan pada pencapaian tujuan pembelajaran.
- f. Kepala madrasah wajib melakukan komunikasi dan koordinasi pada pihak orang tua/wali tentang kondisi kegiatan pembelajaran yang dilakukan di masa *new normal* agar dapat memberikan penjelasan serta mendengarkan keluhan dan memberikan bantuan yang dapat dilakukan kepada peserta didik.<sup>62</sup>

Selain itu terdapat pula metode alternatif pembelajaran yang dapat dilakukan oleh pihak madrasah saat masa pandemi, di antaranya:

a. Metode *Shifting*

Kegiatan pembelajaran yang dilakukan dalam metode *shifting* dapat diberlakukan dengan tujuan untuk tidak terjadi penumpukan peserta didik yang beraktifitas di madrasah. Dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran menggunakan metode ini harus menyesuaikan terlebih dahulu hari dan kapasitas jumlah peserta didik yang akan melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas.

<sup>61</sup> *New Normal* adalah perubahan perilaku untuk tetap melakukan aktivitas normal dengan ditambah menerapkan protokol kesehatan guna mencegah penularan virus Covid-19

<sup>62</sup> Hazizah. Leadership Headmaster in Improving the Quality of PAUD in the New Normal Period. *Spektrum*. Vol 8 No. 2, 2020 hlm.143-145

b. Metode *Home Visit*

Selain metode *shifting* terdapat juga cara belajar *Home Visit* yakni kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh peserta didik dengan membuat kelompok bersama temannya yang memiliki jarak rumah berdekatan. Selanjutnya guru akan mendatangi kelompok tersebut untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan jadwal yang telah disepakati antara guru dan peserta didik. Biasanya 1 kelompok terdiri 4-7 orang dengan jarak rumah yang berdekatan. Menggunakan metode *home visit* juga harus melibatkan orang tua sebagai pengawas dari kegiatan pembelajaran yang dilakukan, sehingga membuat peserta didik bersungguh-sungguh dalam melakukan proses pembelajaran.

c. Metode *Daring*

Proses kegiatan pembelajaran juga dapat dilakukan menggunakan metode *daring*, yakni dengan menggunakan aplikasi yang dapat menunjang keberlangsungan kegiatan pembelajaran. Metode ini paling banyak ditemui karena guru menganggap metode ini lebih mudah dilaksanakan. Guru hanya memberikan materi dan tugas melalui aplikasi, kemudian peserta didik dapat belajar melalui berbagai sumber yang ada di *smartphone*.<sup>63</sup>

Dari berbagai metode yang telah diuraikan di atas, metode alternatif pembelajaran dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan madrasah dalam melakukan kegiatan pembelajaran. Metode ini bertujuan agar proses kegiatan pembelajaran yang ada di madrasah dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan madrasah.

---

<sup>63</sup> Muhammad Ridho, Hadiwinarto. Evaluasi Strategi Pembelajaran Pada Era New Normal Di Raudhatul Jannah Lubuklinggau. *At-Ta'lim*. Vol.19 No.2, 2020. hlm.306-308

#### **D. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi**

Kepala madrasah merupakan sosok penentu dalam keberhasilan dan kemajuan dari lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat penting serta berperan besar dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang nyaman di madrasahnyanya. Selain itu kepala madrasah harus dapat memastikan peserta didiknya mendapatkan pembelajaran yang aktif dan dapat menerima suasana yang baru seperti saat ini di era *new normal*. Dengan melakukan pengambilan keputusan yang tepat dan melakukan koordinasi yang baik oleh seluruh pihak, maka proses kegiatan pembelajaran di tengah situasi pandemi covid-19 pun dapat berjalan dengan lancar dan normal.

Sejak awal pandemi melanda Indonesia, semua usaha dalam hal meminimalisir penyebaran Covid-19 terus dilakukan seperti dikeluarkannya kebijakan pemerintah dengan meliburkan sementara kegiatan pembelajaran yang ada di madrasah, menutup tempat-tempat yang berpotensi menimbulkan kerumunan, *work from home*<sup>64</sup>, memakai masker, mencuci tangan, menjaga jarak, membatasi orang berpergian ke daerah lain hingga pembuatan posko pemeriksaan sudah dapat terlihat mendapatkan hasil. Dari banyaknya daerah yang ada di Indonesia, sudah terdapat beberapa daerah yang masuk ke dalam zona hijau. Kondisi inilah yang diberi nama sebagai *new normal*, yakni kondisi yang membuat perubahan perilaku dalam menjalankan segala aktifitas seperti sedia kala disertai dengan penerapan protokol kesehatan untuk dapat meminimalisir terjadinya penularan Covid-19, sehingga perlu adanya perhatian yang dilakukan secara khusus dari pemerintah Indonesia dengan menerbitkan kebijakan pendidikan di masa pandemi Covid-19.

Melalui Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Surat Edaran (SE) Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan

---

<sup>64</sup> Aktivitas pekerjaan yang dilakukan dari rumah

Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran *Coronavirus Disease*. Dari terbitnya surat edaran ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penularan Covid-19 di lingkungan pendidikan yang artinya pemerintah memiliki kepedulian kepada pendidikan dan kesehatan dari warga sekolah/madrasah. Surat edaran tersebut berbunyi bahwa segala aktifitas pembelajaran selama pandemi harus dilakukan di rumah, baik melalui *daring* maupun *luring* atau sering disebut juga dengan pembelajaran jarak jauh (PJJ).<sup>65</sup>

Terjadinya pandemi Covid-19 juga memberikan hikmah bagi yang lainnya. Pembelajaran yang diselenggarakan di rumah membuat para orang tua dapat dengan lebih mudah untuk memberikan pengawasan serta memonitoring perkembangan belajar anak secara langsung. Hal ini yang akan membuat anak dan orang tua akan memiliki komunikasi yang lebih intensif dan dapat menciptakan hubungan kedekatan lebih dekat secara emosional.<sup>66</sup>

Maka dari itu, kepala madrasah sebagai pemimpin dari lembaga pendidikan harus memiliki kesiapan untuk melalui dan beradaptasi dalam menghadapi tantangan yang datang seperti Covid-19 yang saat ini melanda. Kepala madrasah juga perlu membuat rancangan strategi agar tetap dapat meningkatkan mutu pendidikan madrasah yang di pimpinnya selama masa pandemi. Strategi tersebut berupa keputusan yang diambil oleh kepala madrasah sebagai tanggapan dari situasi pandemi yang terjadi.<sup>67</sup>

Menurut Chastetter dalam buku Enco Mulyasa terdapat lima cara yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam mengoptimalkan kinerja guru, antara lain:

1. Melakukan Pembinaan Kinerja Guru

---

<sup>65</sup> Surat Edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2020

<sup>66</sup> Matdio Siahaan. Dampak Pandemi Covid -19 Terhadap Dunia Pendidikan. *Jurnal Kajian Ilmiah*, Eds Khusus No.1 (Juli 2020) h,1-3

<sup>67</sup> Khodijah,S. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Masa Pandemi Covid-19. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*. Vol.9 No.1, 2021. hlm.156-170

Menurut Ali Imron pembinaan guru merupakan sebuah upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam membantu layanan profesional kepada guru dalam usaha meningkatkan proses dan hasil pembelajaran. Dalam hal pembinaan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kepala madrasah harus dapat memahami proses kegiatan pembelajarannya, sehingga dapat membantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya yakni membina pengajaran kepada para guru, sehingga kinerja guru dapat terjaga dan meningkat.<sup>68</sup>

## 2. Melakukan Kegiatan Pengawasan

Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin tak lepas dari perannya sebagai pengawas. Pengawasan merupakan salah satu strategi dalam usaha mencapai tujuan dari pendidikan yakni meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan guru yang profesional. Guru yang profesional harus memiliki kompetensi dalam hal pengelolaan pembelajaran, pengembangan potensi serta penguasaan akademik. Kegiatan pembelajaran merupakan salah satu usaha dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru dan harus melalui pembinaan dari kepala madrasah dengan cara melakukan supervisi atau pengawasan.<sup>69</sup>

## 3. Melakukan Pembinaan Disiplin

Dalam upaya kepala madrasah meningkatkan atau mengoptimalkan kinerja guru harus mampu menciptakan kedisiplinan pada masing-masing pribadi warga madrasah yakni dengan membantu para warga madrasah dalam hal mengembangkan pola perilakunya, membantu para guru untuk meningkatkan standar perilakunya, menerapkan aturan sebagai alat untuk mengukur kedisiplinan. Guru yang dilakukan pembinaan disiplin dengan baik oleh kepala

---

<sup>68</sup> Ali Imron. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta:Pustaka Jaya, 1993. hlm.9

<sup>69</sup> E, Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya,2007. Hlm 111.

madrasah, akan menjadikan guru tersebut sebagai guru yang profesional dalam bidangnya. Dengan mengedepankan kedisiplinan dan dibantu keprofesionalan para guru akan membuat madrasah memiliki sosok kepala madrasah sebagai pioner dalam pelaksanaan dan pengawasan dalam segi kedisiplinan.

#### 4. Melakukan Motivasi

Kepala madrasah harus sadar dan memperhatikan bahwa setiap warga madrasah memiliki karakteristik yang berbeda-beda, hal ini tentu membuat kepala madrasah harus memberikan pelayanan dan perhatian khusus agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya sebagai warga madrasah, khususnya guru. Maka dari itu motivasi untuk para guru dalam rangka meningkatkan kinerja guru haruslah diperhatikan serta memperhatikan pula faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru tersebut dengan melakukan pembinaan dan juga memberikan kata-kata yang dapat mendorong sehingga membuat guru termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

#### 5. Memberikan Penghargaan

Pemberian penghargaan merupakan salah satu hal yang cukup penting untuk meningkatkan intensitas kinerja dari para bawahan. Penghargaan ini akan sangat bermakna apabila dihubungkan dengan prestasi kinerja, sehingga setiap guru dapat mempunyai kesempatan untuk mendapatkannya. Kepala madrasah yang memahami kondisi seorang guru maka ia akan memberikan penghargaan sebagai bentuk penyemangat agar guru dapat menjaga dan meningkatkan kinerjanya.<sup>70</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah sangat memerlukan strategi dalam rangka mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja guru, adapun strategi yang dapat digunakan seperti melakukan pembinaan kinerja guru, pengawasan, pembinaan kedisiplinan, memberikan motivasi, dan penghargaan.

---

<sup>70</sup> E, Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.....*, hlm141-143

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yakni dengan cara melakukan penelitian secara langsung terhadap objek-objek yang hendak diteliti serta melakukan pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis.<sup>71</sup> Penelitian lapangan yang dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan atau objek penelitian bertujuan untuk menggali informasi dan data yang terdapat di sana secara maksimal. Dalam penyusunannya, penelitian ini menggunakan penyusunan deskriptif yakni menganalisis keadaan yang terjadi sesuai dengan kenyataan objek penelitian. Jenis dari penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor, metode kualitatif merupakan prosedur dalam melakukan penelitian yang nantinya akan menghasilkan data dalam bentuk deskriptif berupa kata-kata atau lisan yang didapatkan dari narasumber.<sup>72</sup> Metode penelitian kualitatif merupakan metode yang memiliki landasan pada filsafat *positivisme*,<sup>73</sup> Filsafat *positivisme* merupakan sebuah cara dalam memandang dan memahami dunia dengan landasan sains. Hal ini bertujuan untuk dapat mengetahui kondisi objek yang alamiah di mana peneliti merupakan instrumen kunci.<sup>74</sup>

Dalam penelitian kualitatif ini juga bertujuan untuk dapat melihat dan memahami perubahan yang dialami oleh objek penelitian seperti perilaku, motivasi, persepsi, dan tindakan secara holistik dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata dan bahasa pada suatu konteks yang ilmiah dan menggunakan berbagai macam metode ilmiah.<sup>75</sup> Analisis data

---

<sup>71</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Research*, Bandung: Tarsoto, 1995. hlm.58

<sup>72</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosadakarya, 2013, hlm:4

<sup>73</sup> Filsafat Positivisme merupakan cara pandang dalam memahami dunia berdasarkan sains

<sup>74</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2016. hlm:8

<sup>75</sup> Lexy.J. Moleong. *Metodologi Penelitian....*, hlm 19

yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif deskriptif yakni dengan cara mendeskripsikan keseluruhan aktivitas yang terjadi berdasarkan perolehan data yang menjadi temuan dan dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan atau objek penelitian yang peneliti akan teliti. Maka dari itu peneliti akan meninjau secara langsung di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos yang berada di Jalan Nusa Indah No.5 Desa Maos Lor, Kecamatan Maos, Kabupaten Cilacap, Provinsi Jawa Tengah. Hal yang melatarbelakangi penulis memilih Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos sebagai objek penelitian adalah pertama, permasalahan pandemi Covid-19 yang merupakan permasalahan baru yang ada di dunia yang memiliki dampak besar terhadap dunia pendidikan. Kedua, adalah keingintahuan peneliti dalam mengetahui kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di Madrasah nya dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.

### **2. Waktu Penelitian**

Dalam hal ini penelitian dilaksanakan pada waktu jam kerja sehingga mempermudah proses penelitian guna mengamati kondisi serta situasi lapangan yang sesungguhnya. Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 2 Agustus – 2 September 2022

### C. Subjek dan Objek Penelitian

#### 1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber dari data penelitian yang di dalamnya terdiri dari variabel yang akan diteliti. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah:

- a. Kepala Madrasah
- b. Tenaga Kependidikan
- c. Guru

#### 2. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah situasi sosial yang di dalamnya terdapat tiga komponen, di antaranya: tempat, pelaku dan juga aktifitas. Adapun objek dari penelitian ini adalah *“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.”*

### D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan informasi atau data yang dibutuhkan dalam melaksanakan kegiatan penelitian, metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti di antaranya:

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik dalam pengumpulan data yang berisi percakapan antara pewawancara dan terwawancara dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan dan kemudian terwawancara memberikan jawaban sesuai dengan kondisi yang terjadi di tempat penelitian. Teknik wawancara dipilih sebagai teknik dalam mengumpulkan data jika peneliti membutuhkan pendahuluan dari permasalahan yang harus diteliti.<sup>76</sup> Terdapat tiga jenis macam wawancara, yaitu: (1.) Wawancara terstruktur, pada wawancara ini peneliti sudah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang ingin diajukan kepada narasumber. (2.) Wawancara semiterstruktur, yakni wawancara

---

<sup>76</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif*,.....hlm:194

yang dilaksanakan lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. (3.) Wawancara tidak terstruktur, yakni wawancara yang bebas dilakukan oleh peneliti tanpa mengikuti pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data.<sup>77</sup>

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur dengan maksud memperoleh jawaban dengan memperhatikan 5 W + 1 H guna tidak mengembangkan menjadi pokok pembahasan pertanyaan yang lainnya, selain itu wawancara dengan teknik terstruktur akan mempersingkat waktu durasi wawancara dengan narasumber karena pertanyaan yang diajukan kepada narasumber sesuai dengan topik penelitian yang dibuat.

Wawancara ditujukan guna mengetahui keadaan yang sesungguhnya terjadi terhadap kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.

## 2. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi dalam buku Sugiyono berpendapat bahwa observasi adalah proses yang kompleks atau yang tersusun mulai dari proses biologis hingga psikologis. Sebagai contohnya adalah proses pengamatan dan proses ingatan.<sup>78</sup> Dengan melakukan observasi, peneliti akan melakukan pengumpulan data yang dibutuhkan. Terdapat beberapa macam jenis observasi, antara lain: (1.) Observasi partisipasi, yakni observasi dengan melibatkan orang-orang sekitar dalam kegiatannya sehari-hari sebagai sumber data dari penelitian. (2.) Observasi terstruktur atau sistematis, yakni observasi adalah observasi yang telah tersusun atau terancang secara sistematis. (3.) Observasi tidak terstruktur atau eksperimental, yakni observasi

---

<sup>77</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.2011. hlm.317-321

<sup>78</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2010. hlm:203.

yang tidak mempersiapkan rancangan secara sistematis tentang yang akan diobservasi.<sup>79</sup>

Penelitian ini menggunakan observasi sistematis, yakni observasi yang sudah menyiapkan kerangka di dalamnya dan terdapat faktor yang sudah disiapkan sebelum melakukan kegiatan observasi ke lapangan. Alasan dalam penelitian ini menggunakan observasi sistematis karena dalam penelitian ini bersifat ilmiah dan harus memiliki susunan yang jelas supaya dalam memperoleh data aktual sesuai dengan tujuan penelitian.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan, menganalisis dokumen, baik dokumen dalam bentuk tertulis maupun bentuk gambar.

Dokumentasi dalam penelitian ini akan digunakan sebagai penguat dari data yang sudah ada untuk memperlihatkan proses kepemimpinan kepala madrasah dalam mengoptimalkan kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.

### E. Uji Keabsahan Data

Teknik uji keabsahan data yang digunakan pada penelitian ini, adalah teknik Triangulasi. Menurut Lexy J. Moleong Triangulasi adalah teknik pemeriksaan dalam mencari keabsahan data yang menggunakan suatu cara lain di luar data untuk keperluan dengan melakukan pengecekan atau melakukan perbandingan terhadap data tersebut.<sup>80</sup>

Kredibilitas atau keabsahan dari suatu data dimaksudkan untuk melakukan pembuktian dalam rangka menemukan hasil yang sebenarnya. Terdapat lima teknik yang dapat digunakan di antaranya: perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian,

---

<sup>79</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta. 2017. hlm:196-198

<sup>80</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian.....*, hlm:330

triangulasi data, analisis kasus negatif, *member check*.<sup>81</sup> Adanya teknik keabsahan data bertujuan untuk mendapatkan penilaian pada hasil akhir dengan cara melakukan pengecekan ulang data dan informasi yang telah diterima. Uji keabsahan data pada penelitian kualitatif meliputi *Creadibility, transferbility, dependability* dan *confirmability*.<sup>82</sup>

Untuk dapat melihat data yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai sebuah penelitian yang ilmiah maka diperlukan uji keabsahan untuk mengetahui hal tersebut. Adapun uji yang dapat dilaksanakan sebagai berikut:

#### 1. *Creadibility*

*Creadibility* atau kreadibilitas merupakan sebuah uji kepercayaan yang dilakukan kepada sebuah data yang telah didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan yang bertujuan untuk mendapatkan kepercayaan dari sebuah karya ilmiah yang dihasilkan. Adapun cara yang dapat dilakukan di antaranya:

##### a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dapat dilakukan agar dapat menambah tingkat dari kepercayaan sebuah data. Dengan melakukan perpanjangan pengamatan dalam sebuah penelitian berarti peneliti melakukan perpanjangan waktu untuk kembali mengunjungi lapangan tempat dilakukannya penelitian guna memastikan dan mengecek kembali kebenaran data yang telah didapatkan. Setelah dilakukannya pengecekan dan sudah mendapatkan memastikan kebenaran data yang diperoleh maka data tersebut sudah dapat dipertanggungjawabkan untuk menjadi data dari sebuah penelitian yang menjadi karya ilmiah.

##### b. Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

<sup>81</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Penelitian yang Bersifat : Eksploratif, Enterpretif, Interaktif, dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta: 2017, hlm: 250

<sup>82</sup> Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Elfabeta, hlm:270

Dengan meningkatkan kecermatan dalam melakukan sebuah penelitian maka peneliti akan mendapatkan kepastian data dan mendapatkan pula urutan kronologis dari peristiwa yang dicatat secara baik dan tersusun rapi secara sistematis. Untuk dapat melakukan dan mendapatkan kecermatan dalam melakukan sebuah penelitian maka peneliti dapat melakukan cara seperti membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian dan dokumen yang memiliki keterkaitan dengan hasil penelitian sehingga dapat membandingkan hasil penelitian sebelumnya dengan yang sedang dilakukan. Dengan melakukan hal ini maka peneliti akan cermat dalam membuat laporan sehingga menghasilkan hasil yang berkualitas.

#### c. Triangulasi

Triangulasi dalam sebuah pengujian kepercayaan atau kredibilitas dapat diartikan sebagai pengecekan data dari bermacam sumber yang didapat dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, teknik, pengumpulan data dan waktu.

##### 1) Triangulasi sumber

Triangulasi sumber dapat digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara melakukan pengecekan data yang telah didapat melalui berbagai sumber. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis sehingga menghasilkan sebuah kesimpulan untuk dimintai kesepakatan dengan tiga sumber data.

##### 2) Triangulasi teknik

Triangulasi teknik dapat dilakukan dengan melakukan pengecekan data terhadap sumber yang sama dengan menggunakan teknik yang berbeda. Misalnya untuk dapat mengecek data bisa dengan cara wawancara, observasi, dokumentasi. Apabila dengan teknik pengujian kredibilitas

data tersebut ditemukan hasil data yang berbeda, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah melakukan diskusi dengan narasumber untuk memastikan data yang dianggap benar.

### 3) Triangulasi waktu

Triangulasi waktu dapat dilakukan saat jam kerja yakni pagi hari pada saat narasumber masih memiliki waktu luang dan siap dalam menjawab seluruh pertanyaan yang diberikan sehingga data yang diperoleh akan lebih kredibel. Apabila hasil data yang diperoleh didapati perbedaan, maka dapat dilakukan wawancara ulang sampai menemukan kepastian data.

#### d. Analisis kasus negatif

Melakukan analisis kasus negatif adalah pencarian data yang memiliki perbedaan dan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Apabila data sudah tidak memiliki perbedaan dan tidak bertentangan dengan hasil temuan, maka sudah dapat dipastikan data tersebut kebenarannya. Akan tetapi, jika data memiliki perbedaan dan bertentangan dengan hasil temuan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya.

#### e. Menggunakan bahan referensi

Menggunakan bahan referensi bertujuan untuk mendukung pembuktian data yang telah didapat oleh peneliti di lapangan. Pada sebuah laporan penelitian, sebaiknya data yang didapat harus disertai dengan foto atau dokumentasi yang bersifat autentik, sehingga membuat data tersebut lebih dapat dipercaya keasliannya.

#### f. Melakukan *membercheck*

Melakukan *membercheck* bertujuan untuk dapat mengetahui sudah berapa banyak data yang sesuai dengan apa yang diberikan oleh narasumber. Selain itu tujuan dari

*membercheck* untuk melakukan pengecekan kembali informasi yang akan digunakan dalam penulisan sebuah penelitian sesuai dengan yang dimaksud narasumber.

1) *Transferability*

*Transferability* adalah sebuah cara untuk memvalidasi data eksternal dalam sebuah penelitian kualitatif. Dengan melakukan *transferability* nantinya akan diketahui derajat ketepatan dari hasil penelitian ke populasi yang mana sampel tersebut diambil.

2) *Dependability*

*Dependability* atau reliabilitas merupakan penelitian yang jika dilakukan oleh orang lain juga dengan proses penelitian yang sama, maka akan mendapatkan hasil penelitian yang sama pula.

Untuk mengetahui pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan kembali atau pengauditan pada keseluruhan proses penelitian yang dilakukan.

3) *Confirmability*

Penelitian akan dapat dikatakan sebagai penelitian yang objektif jika hasil dari penelitian tersebut disepakati oleh banyak orang. Dengan menguji *confirmability* berarti sama saja dengan melakukan pengujian terhadap hasil dari penelitian dengan cara melihat proses yang dilakukan. Jika hasil dari penelitian menjadi fungsi dari proses penelitian, maka penelitian sudah dapat dikatakan memenuhi standar *confirmability*.

Keabsahan data merupakan data yang tidak memiliki perbedaan antara data yang dimiliki oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian, sehingga

keaslian dan kebenaran data yang telah disusun dalam laporan dapat dipertanggungjawabkan.<sup>83</sup>

#### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis mencakup analisis data yang akan dilakukan dan menjadi proses dalam menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dengan cara memadukan data ke dalam katagori, unit-unit, sintesa, dipelajari dan yang terakhir adalah membuat kesimpulan dengan maksud agar mampu dipahami oleh diri sendiri dan juga para pembaca.<sup>84</sup>

Penelitian kualitatif sudah melaksanakan kegiatan analisis data sebelum melakukan penelitian di lapangan. Analisis akan berguna pada data hasil studi pendahuluan yang nantinya akan digunakan untuk memilih fokus dari penelitian yang akan diteliti. Namun, fokus penelitian yang dipilih masih bersifat sementara dan akan berubah setelah peneliti melakukan penelitian langsung di lapangan. Analisis yang dilakukan dalam penelitian kualitatif akan dilakukan sejak sebelum penelitian, selama penelitian dan sesudah penelitian. Maka metode analisis yang akan digunakan dalam menganalisis adalah analisis non teknik.

Dalam melakukan analisis data kualitatif, peneliti akan menggunakan langkah-langkah diantaranya:

##### **1. Reduksi data**

Melakukan reduksi data dengan cara merangkum, memilih topik-topik yang pokok, memfokuskan pada bagian yang penting, mengambil tema dan polanya serta membuang data yang tidak diperlukan. Banyaknya data yang diperoleh oleh peneliti dalam mencari tahu kepemimpinan kepala madrasah dalam mengoptimisasi kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos membuat peneliti hanya mengambil data yang relevan dengan penelitian dan membuang data yang tidak diperlukan.

---

<sup>83</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*,.....hlm:273-276

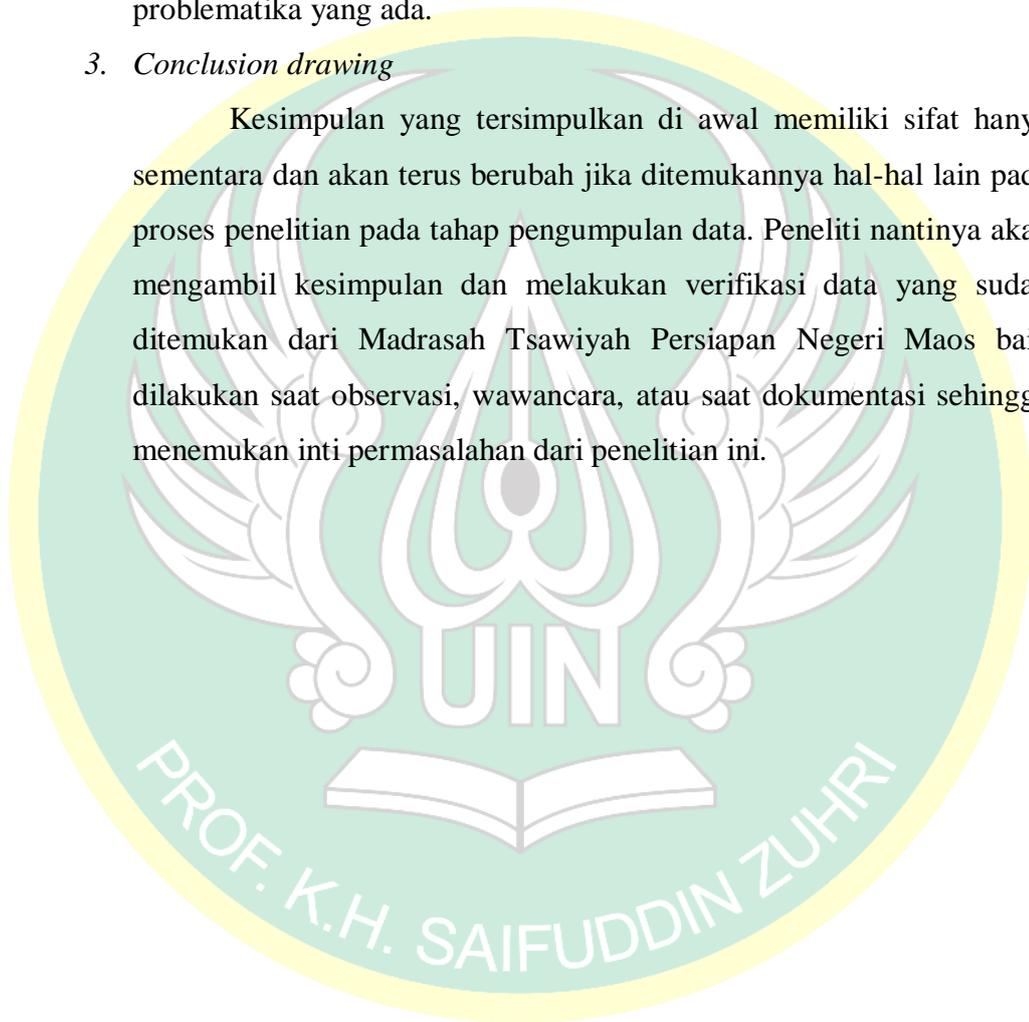
<sup>84</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif*,.....hlm:334

## 2. Penyajian data

Dari data yang telah direduksi, proses selanjutnya yakni menyajikan data. Penelitian kualitatif membuat penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat sehingga mempermudah dalam memahami permasalahan yang terjadi di lapangan dan langkah-langkah yang diambil kepala madrasah dalam menghadapi segala problematika yang ada.

## 3. *Conclusion drawing*

Kesimpulan yang tersimpulkan di awal memiliki sifat hanya sementara dan akan terus berubah jika ditemukannya hal-hal lain pada proses penelitian pada tahap pengumpulan data. Peneliti nantinya akan mengambil kesimpulan dan melakukan verifikasi data yang sudah ditemukan dari Madrasah Tsawiyah Persiapan Negeri Maos baik dilakukan saat observasi, wawancara, atau saat dokumentasi sehingga menemukan inti permasalahan dari penelitian ini.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum**

##### **1. Sejarah Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos**

Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos adalah lembaga pendidikan formal yang berada di bawah Kementrian Agama dan merupakan bagian dari Yayasan Minhajul Munnawaroh. Madrasah ini merupakan lembaga pendidikan Islam formal swasta yang beralamat di Jalan Nusa Indah No.5 Desa Maos Lor, Kecamatan Maos, Kabupaten Cilacap Jawa Tengah dan sudah terakreditasi B dengan Nomor 165/BAP-SM/XI/2017.

Sejarah berdirinya Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos dilatarbelakangi oleh permasalahan yang ketika itu muncul yakni tidak adanya lembaga pendidikan formal tingkat menengah pertama yang berada di wilayah Desa Maos Lor, sementara di wilayah desa tersebut memiliki jumlah lulusan yang cukup banyak dari tahun ke tahunnya yang berasal dari 4 Sekolah Dasar, yakni SD 1 Maos Lor, SD 2 Maos Lor, SD 3 Maos Lor dan SD 4 Maos Lor. Dari banyaknya Sekolah Dasar yang berada di desa tersebut membuat para pengurus ranting Nahdhatul Ulama memiliki ide dan gagasan untuk mendirikan madrasah di Desa Maos Lor.

Ide dan gagasan tersebut mulai direncanakan melalui tahap pembicaraan dengan mengadakan rapat bersama beberapa tokoh Ulama Nahdhatul Ulama, di antaranya H. Sulaiman, KH. Abdul Fatah, H. Syafi'i, Abu Darin, Kyai Mustofa Kamal dan H. Dachirun Ahmadi. Rapat tersebut menghasilkan kesepakatan untuk mendirikan Madrasah Tsanawiyah dengan nama Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos dan disepakati oleh seluruh orang yang hadir dalam rapat tersebut.

Sejak awal berdirinya Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos hingga saat ini terus mengalami perubahan yang cukup

signifikan. Berawal dari hanya membuka 1 kelas hingga kini berjumlah 6 kelas. Perkembangan pada sektor pembangunan juga memiliki perubahan secara bertahap. Saat ini Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos telah memiliki jumlah sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang proses kegiatan pembelajaran seperti ruangan untuk setiap kelasnya, ruang guru, ruang kepala madrasah, ruang UKS, laboratorium, perpustakaan dan lain sebagainya.

Perkembangan yang terjadi pada segi siswa juga dapat dikatakan stabil, meskipun kerap kali mengalami pasang surut jumlah pendaftar dari tahun ke tahunnya. Namun hal ini tidak menjadi pengaruh kualitas dan hasil yang terus dipertahankan serta ditingkatkan oleh madrasah. Hal ini dapat dilihat dari jumlah prosentase kelulusan yang mencapai angka 100% pada setiap tahunnya.<sup>85</sup>

## **2. Letak Geografis MTs Persiapan Negeri Maos**

Secara letak geografis Madrasah Persiapan Negeri Maos beralamatkan di Jalan Nusa Indah No. 5 Maos Lor, Kecamatan Maos, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah yang memiliki jarak ke pusat kota sejauh 30 Km, ke Kecamatan 4 Km, dan ke Kementerian Agama Cilacap 28 Km. Letak geografi yang berada tepat di tengah desa membuat madrasah ini memiliki lokasi yang strategis.

Dilihat dari letaknya madrasah ini dikatakan strategis karena beberapa hal, antara lain:

- a. Lokasi madrasah dekat dengan akses jalan raya Maos – Sampang sehingga memudahkan mobilitas masyarakat madrasah.
- b. Madrasah berada tepat di tengah-tengah desa dan berada di lingkungan masyarakat.
- c. Akses transportasi umum yang dapat ditemui dengan mudah.
- d. Akses menuju madrasah dengan jalan yang lebar.

---

<sup>85</sup> Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 10.08 WIB

### 3. Struktur Organisasi

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai lembaga pendidikan, Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos memiliki struktur kepengurusan sebagai berikut:<sup>86</sup>

- |                    |   |
|--------------------|---|
| a. Kepala Madrasah | : Siti Muntasiroh, S. Si  |
| b. Waka Kurikulum  | : Zaenal Farikhin, S. Pd.I  |
| c. Waka Kesiswaan  | : Eko Widodo, S. Pd   |
| d. Waka Sarpras    | : Surtimin, S. Pd   |
| e. TU              | : Siti Mariyah<br>: Nur Aeni Fajri  |
| f. Operator        | : Shofa Khanifun N, S. Kom  |
| g. Guru            | : Funik Masringah, S. Ag<br>: Siti Ngatikah, S. Ag<br>: Sri Istiyarningsih, S. E<br>: Lyna Susanti, S. Pd<br>: Bakhirun, S. Pd. I<br>: Ratno Wibowo, S. Pd<br>: Fajrul Muharrom U.A, S. Pd<br>: Sofyan Hamdani, S. Pd<br>: Diah Restu Pangesti, S. Pd<br>: Itmam Munawir Zarkasyi |
| h. Penjaga         | : Siyam Nurokhman   |

### 4. Keadaan Siswa

Siswa merupakan objek dari proses kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh madrasah. Hal itu penting untuk diperhatikan dan dipertimbangkan dalam proses melaksanakan kegiatan belajar mengajar di madrasah. Jumlah siswa di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos dari tahun ke tahun mengalami pasang surut, seperti halnya di tahun 2020 saat pandemi melanda Indonesia yang

<sup>86</sup> Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Pada Tanggal 06 Agustus 2022 Pukul 07.40 WIB

berdampak hingga saat ini. Berikut adalah data jumlah pendaftar dari tahun ke tahun:

Tabel 1.1 Jumlah Pendaftar dari tahun ke tahun<sup>87</sup>

No.	Tahun	Jumlah Pendaftar
1.	2014	81
2.	2015	97
3.	2016	82
4.	2017	88
5.	2018	89
6.	2019	85
7.	2020	60
8.	2021	53
9.	2022	42

Jumlah keseluruhan peserta didik yang ada di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos saat ini berjumlah 146. Berikut ini data jumlah peserta didik di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos:

Tabel 1.2 Jumlah Peserta Didik Berdasarkan Kelas dan Jenis Kelamin<sup>88</sup>

a. Jumlah peserta didik berdasarkan kelas dan jenis kelamin

No.	Kelas	Jumlah Siswa	Laki-laki	Perempuan
1.	VII A	21	8	13
2.	VII B	20	10	10
3.	VIII A	24	12	12
4.	VIII B	26	13	13
5.	IX A	27	19	8
6.	IX B	28	20	8

<sup>87</sup> Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 07.41 WIB

<sup>88</sup> Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 07.41 WIB

Tabel 1.3 Jumlah Peserta Didik Berdasarkan Umur

b. Jumlah peserta didik berdasarkan umur<sup>89</sup>

Umur	L	P	Total
< 6 Tahun	0	0	0
6 – 12 Tahun	0	0	0
13 – 15 Tahun	0	0	0
16 – 20 Tahun	80	64	146
>20 Tahun	0	0	0
Total	0	0	0

Tabel. 1.4 Jumlah Peserta Didik Berdasarkan Agama

c. Jumlah peserta didik berdasarkan agama<sup>90</sup>

Agama	L	P	Total
Islam	80	64	146
Kristen	0	0	0
Hindu	0	0	0
Budha	0	0	0
Konghucu	0	0	0
Total	80	64	146

### 5. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan penunjang dalam kegiatan pembelajaran. Pihak yayasan dan madrasah selalu berusaha dalam memenuhi serta melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran, baik dilakukan secara mandiri maupun melalui anggaran yang didapat dari pemerintah.

Tabel 1.5 Data Sarana

a. Sarana

No.	Jenis Sarana	Letak	Kepemilikan	Spesifikasi	Jumlah	Status
1.	Lemari	Ruang Kepala Madrasah	Milik		1	Baik
2.	Meja		Milik		2	Baik
3.	Kursi		Milik		4	Baik
4.	Lemari Kaca		Milik		1	Baik
5.	Kipas Angin		Milik		1	Baik

<sup>89</sup> Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 07.42 WIB

<sup>90</sup> Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 07.42 WIB

6.	Jam Dinding	Ruang TU	Milik		1	Baik	
7.	Tempat Sampah		Milik		1	Baik	
8.	Lemari		Milik		3	Baik	
9.	Meja TU		Milik		4	Baik	
10.	Kursi TU		Milik		4	Baik	
11.	Meja Tamu		Milik		1	Baik	
12.	Kursi Tamu		Milik		4	Baik	
13.	Kipas Angin		Milik		1	Baik	
14.	Jam Dinding		Milik		1	Baik	
15.	Papan Rekapitulasi		Milik		4	Baik	
16.	Komputer		Milik		2	Baik	
17.	Sound		Milik		1	Baik	
18.	Tempat Tidur		Ruang UKS	Milik		2	Baik
19.	Bantal			Milik		2	Baik
20.	Kasur			Milik		2	Baik
21.	Kipas Angin	Milik			1	Baik	
22.	Kotak P3K	Milik			1	Baik	
23.	Meja	Milik			1	Baik	
24.	Kursi	Milik			1	Baik	
25.	Jam Dinding	Milik			1	Baik	
26.	Timbangan Badan	Milik			1	Baik	
27.	Pengukur Tinggi Badan	Milik			1	Baik	
28.	Selimit	Milik			1	Baik	
29.	Termometer	Milik			1	Baik	
30.	Tempat sampah	Milik			1	Baik	
31.	Tandu	Milik			1	Baik	
32.	Meja	Ruang Guru		Milik		13	Baik
33.	Kursi		Milik		13	Baik	
34.	Jam Dinding		Milik		1	Baik	
35.	Papan		Milik		1	Baik	
36.	Rak Buku		Milik		13	Baik	
37.	Lemari	Milik		1	Baik		
38.	Papan Nama Guru	Milik		1	Baik		
39.	Papan Pengumuman	Milik		1	Baik		
40.	Papan Statistik	Milik		1	Baik		
41.	Laptop	Ruang Komputer	Milik		25	Baik	
42.	Meja Komputer		Milik		25	Baik	
43.	Kursi		Milik		25	Baik	
44.	Kipas		Milik		1	Baik	
45.	Papan Tulis		Milik		1	Baik	

46.	Meja guru		Milik		1	Baik
47.	Kursi Guru		Milik		1	Baik
48.	Lemari		Milik		1	Baik
49.	Proyektor		Milik		1	Baik
50.	Papan Tulis	Ruang Kelas VII A	Milik		1	Baik
51.	Meja		Milik		22	Baik
52.	Kursi		Milik		22	Baik
53.	Jam Dinding		Milik		1	Baik
54.	Foto Presiden dan Wakil Presiden		Milik		2	Baik
55.	Lambang Garuda		Milik		1	Baik
56.	Meja Guru		Milik		1	Baik
57.	Kursi Guru		Milik		1	Baik
58.	Lemari		Milik		1	Baik
59.	Kipas Angin		Milik		1	Baik
60.	Papan Tulis	Ruang Kelas VII B	Milik		1	Baik
61.	Meja		Milik		22	Baik
62.	Kursi		Milik		22	Baik
63.	Jam Dinding		Milik		1	Baik
64.	Foto Presiden dan Wakil Presiden		Milik		2	Baik
65.	Lambang Garuda		Milik		1	Baik
66.	Meja Guru		Milik		1	Baik
67.	Kursi Guru		Milik		1	Baik
68.	Lemari		Milik		1	Baik
69.	Kipas Angin		Milik		1	Baik
70.	Papan Tulis	Ruang Kelas VIII A	Milik		1	Baik
71.	Meja		Milik		13	Baik
72.	Kursi		Milik		26	Baik
73.	Jam Dinding		Milik		1	Baik
74.	Foto Presiden dan Wakil Presiden		Milik		2	Baik
75.	Lambang Garuda		Milik		1	Baik
76.	Meja Guru		Milik		1	Baik
77.	Kursi Guru		Milik		1	Baik
78.	Lemari		Milik		1	Baik

79.	Kipas Angin		Milik		1	Baik
80.	Papan Tulis	Ruang Kelas VIII B	Milik		1	Baik
81.	Meja		Milik		13	Baik
82.	Kursi		Milik		26	Baik
83.	Jam Dinding		Milik		1	Baik
84.	Foto Presiden dan Wakil Presiden		Milik		2	Baik
85.	Lambang Garuda		Milik		1	Baik
86.	Meja Guru		Milik		1	Baik
87.	Kursi Guru		Milik		1	Baik
88.	Lemari		Milik		1	Baik
89.	Kipas Angin		Milik		1	Baik
90.	Papan Tulis	Ruang Kelas IX A	Milik		1	Baik
91.	Meja		Milik		13	Baik
92.	Kursi		Milik		26	Baik
93.	Jam Dinding		Milik		1	Baik
94.	Foto Presiden dan Wakil Presiden		Milik		2	Baik
95.	Lambang Garuda		Milik		1	Baik
96.	Meja Guru		Milik		1	Baik
97.	Kursi Guru		Milik		1	Baik
98.	Lemari		Milik		1	Baik
99.	Kipas Angin		Milik		1	Baik
100.	Papan Tulis	Ruang Kelas IX B	Milik		1	Baik
101.	Meja		Milik		13	Baik
102.	Kursi		Milik		26	Baik
103.	Jam Dinding		Milik		1	Baik
104.	Foto Presiden dan Wakil Presiden		Milik		2	Baik
105.	Lambang Garuda		Milik		1	Baik
106.	Meja Guru		Milik		1	Baik
107.	Kursi Guru		Milik		1	Baik
108.	Lemari		Milik		1	Baik
109.	Kipas Angin		Milik		1	Baik
110.	Tempat Cuci Tangan	Milik		2	Baik	

111.	Lemari Buku	Perpustakaan	Milik		3	Baik
112.	Meja		Milik		3	Baik
113.	Kursi		Milik		3	Baik
114.	Karpet		Milik		2	Baik
115.	Kipas		Milik		1	Baik
116.	Lemari Kaca		Milik		1	Baik
117.	Papan Informasi		Milik		1	Baik
118.	Tempat Sampah		Milik		1	Baik

Tabel 1.6 Data Prasarana

## b. Prasarana

Status Kepemilikan	Jumlah Luas	Penggunaan				
		Bangunan	Halaman	Lap. Olahraga	Taman	Lainnya
Yayasan	1620	505	252	430	20	253

Jenis Ruang	Jumlah	Luas	Kondisi
R. Kepala Madrasah	1	15	Baik
R. Guru Kantor	1	32	Baik
R. Tamu	1	12	Baik
R. Belajar/Kelas	7	56	Baik
R. Perpustakaan	1	72	Baik
R. UKS	1	12	Baik
R. Gudang	1	12	Baik
K. Mandi/WC Guru	1	7	Baik
K. Mandi/WC Siswa	4/9	27	Baik

## 6. Visi, Misi dan Tujuan MTs Persiapan Negeri Maos

## a. Visi

“Unggul Dalam Prestasi, Iman, Taqwa, Berakhlakul Karimah dan Islami”

### b. Misi

- 1) Menanamkan nilai-nilai agama kepada peserta didik agar menjadi insan yang bertaqwa.
- 2) Memberi kemampuan kepada peserta didik baik berupa pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dapat digunakan dalam kehidupan sehari-hari.
- 3) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar berdasarkan kurikulum yang berlaku.
- 4) Membentuk potensi peserta didik agar berguna bagi agama, nusa dan bangsa.

### c. Tujuan

- 1) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan Pembelajaran Aktif Menyenangkan (PAIKEM)
- 2) Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat siswa melalui layanan, bimbingan dan konseling dan kegiatan ekstrakurikuler.
- 3) Membiasakan perilaku islami di lingkungan madrasah.
- 4) Terdepan dalam kegiatan keagamaan dan kepedulian madrasah.
- 5) Terdepan dalam kegiatan pembelajaran peningkatan nilai Ujian Nasional.
- 6) Terdepan dalam persaingan masuk ke jenjang Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan.<sup>91</sup>

## B. Analisis Data

### 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos

Menjadi kepala madrasah tentu menjadikannya sebagai orang yang memiliki jabatan fungsional sebagai seorang pemimpin untuk

---

<sup>91</sup> Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Pada Tanggal 3 Agustus 2022 Pukul 13.35 WIB

memimpin madrasah dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan yang ada di madrasah. Kepala madrasah diwajibkan untuk dapat memiliki kemampuan dalam melakukan kepemimpinan dan manajerial pada sektor pendidikan agar dapat mengambil keputusan dalam menentukan arah tujuan sebuah lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Untuk dapat mengetahui kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos, perlu dijabarkan berdasarkan hasil dari wawancara serta dokumentasi yang telah dilakukan di lokasi penelitian. Tipe atau gaya kepemimpinan merupakan aspek penting dalam menjalankan roda organisasi, dalam hal ini sebagai seorang kepala madrasah. Hal ini bertujuan agar dapat mencapai tujuan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos secara efisien serta efektif. Peneliti telah melakukan wawancara dengan kepala madrasah dan beberapa nara sumber lainnya. Adapun kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah, sebagai berikut:

“Kepemimpinan yang saya terapkan dalam memimpin MTs Persiapan Negeri Maos ini yakni dengan menerapkan tipe atau gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini karena saya selalu mengikutsertakan seluruh guru disini untuk dapat berpartisipasi menyumbangkan ide-ide yang dimilikinya untuk dapat membangun madrasah bersama-sama agar lebih baik lagi kedepannya. Selain itu saya jadi merasa dengan melibatkan guru-guru bisa membuat saya mendapatkan kepercayaan lebih dalam hal apapun dan tidak tercipta kesan tertutup, sehingga keterbukaan yang saya ciptakan dapat membuat guru lebih percaya, dapat bertukar ide pemikiran, memberikan solusi dan saling memberikan semangat. Di MTs Persiapan Negeri Maos saya dan para guru menerapkan juga prinsip kekeluargaan, supaya dapat menciptakan suasana di lingkungan tempat kami bekerja menjadi menyenangkan dan tidak ada kesan atasan dengan bawahan yang tercipta, sehingga tidak membuat para guru canggung untuk menegur saya apabila saya melakukan kesalahan.”<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Siti Muntasiroh, S. Si. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 10.11 WIB

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bapak Zaenal Farikhin, S. Pd.I selaku Waka Kurikulum, ia mengatakan bahwa:

“Kepemimpinan yang dijalankan oleh Bu Kepala Madrasah di sini memang lebih condong ke gaya demokratis, mungkin karena ibu kepala suka berbaur dengan sesama rekan kerjanya yang ada di lingkungan madrasah dan juga selalu mengikutsertakan guru dalam menentukan atau membuat kebijakan. Bukan hanya kepada guru, tetapi dengan para bawahan yang lainnya seperti tukang kebersihan, penjaga dan staf yang ada di madrasah ini. Menurut saya kesan yang tercipta menjadikan ibu sebagai kepala madrasah sebagai sosok yang sangat terbuka dengan melibatkan seluruh elemen yang ada di madrasah dengan sangat optimal. Hal ini membuat suasana lingkungan kerja di madrasah tercipta dengan baik dan nyaman.”<sup>93</sup>

Dari hasil wawancara di atas maka dapat dilihat bahwa kepala madrasah memiliki sifat keterbukaan dengan sesama rekan kerja dan memberikan mereka kepercayaan dalam menyelesaikan tugasnya serta melakukan pengawasan secara individu dari orang perorang yang membuat setiap guru dan tenaga kependidikan merasa diperhatikan. Kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin madrasah, hal ini dapat dilihat dari pernyataan hasil wawancara yang telah disampaikan oleh nara sumber di atas.

## **2. Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos**

Untuk dapat mengetahui kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos perlu dipaparkan berdasarkan hasil dari wawancara yang telah dilakukan serta dokumentasi yang ditemukan dari lokasi penelitian. Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah dan juga salah satu guru tentang kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah:

---

<sup>93</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Bapak Zaenal Farikhin, S. Pd. I. Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 09.24 WIB

“Alhamdulillah mulai dari awal saya masuk dan bergabung di MTs Persiapan Negeri Maos kinerja guru yang saya lihat sudah banyak mengalami perubahan yang cukup baik. Perubahan kinerja tersebut tak lepas dari totalitas dan loyalitas yang diberikan oleh guru kepada madrasah. Walaupun saat awal pandemi itu sempat mengalami penurunan karena harus beradaptasi dengan situasi saat itu, namun saat ini sudah mulai teratasi dan mulai membaik. Banyaknya guru yang sudah lanjut usia memang menjadi tantangan untuk dalam memberikan pengarahan dan bimbingan agar dapat mengikuti alur yang sudah direncanakan. Ditambah situasi pandemi kemarin membuat saya bekerja lebih untuk dapat mengawasi seluruh proses kegiatan pembelajaran berjalan dengan semestinya sesuai dengan yang sudah direncanakan. Saya juga sempat mengikutsertakan beberapa guru untuk dapat mengikuti kegiatan pelatihan yang waktu itu diadakan oleh kementerian agama dengan maksud agar guru dapat mengambil ilmu yang telah disampaikan dan dapat diterapkan di madrasah saat situasi pandemi seperti kemarin. Ditambah dalam menilai kinerja seorang guru, saya biasanya melihat dari persiapan yang dilakukan sebelum mengajar, penampilan kelas dan anak yang diperlakukan oleh guru saat melaksanakan kegiatan pembelajaran”<sup>94</sup>

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Lyna Susanti S.Pd. selaku guru mata pelajaran Bahasa Inggris, beliau mengatakan bahwa:

“Kinerja guru dari tahun ketahun di MTs Persiapan Negeri Maos memang mengalami perubahan yang cukup drastis. Memang, guru sempat mengalami penurunan kinerja, seperti contoh saat itu disebabkan kita yang belum terbiasa beradaptasi dengan situasi mengajar saat masa pandemi. Namun, semakin kesini para guru telah banyak belajar dan menjadi memiliki keterampilan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Kini, guru telah beradaptasi dengan situasi pembelajaran saat pandemi. Hal ini tidak bisa terlepas dari peran kepala madrasah yang selalu mengawasi dan memfasilitasi kebutuhan seluruh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru.”<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Siti Muntasiroh, S. Si. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 10.15 WIB

<sup>95</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Inggris Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Lyna Susanti, S. Pd. Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 08.56 WIB

Dari pernyataan kepala madrasah dan guru, bapak Eko Widodo, S. Pd selaku Waka Kesiswaan juga turut memberikan pernyataan guna lebih memperkuat hasil wawancara tentang kinerja guru, beliau mengatakan bahwa:

“Jika ditanya tentang kinerja guru yang ada di madrasah ini menurut saya sudah mengalami banyak perubahan dan semakin membaik, terutama pada masa pandemi kami selaku para guru menjalankan tugas dan tanggung jawab kami dengan serius, disiplin dan semangat. Kami sadar kalo bukan di dorong dari keinginan pribadi, kinerja guru tidak akan pernah ada perubahan, terutama yang ada di diri kami. Kami disini sudah mulai mengikuti seluruh perintah dan aturan yang diberikan, baik dari kepala madrasah maupun aturan dari pusat dan daerah. Hal ini sebagai bentuk kesungguh-sungguhan kami dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang guru, sehingga totalitas dan loyalitas dapat tertanam di dalam masing-masing diri kami. Begitu.”<sup>96</sup>

Dari hasil beberapa wawancara di atas dapat diketahui bahwa kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos terus mengalami perubahan. Hal ini dapat dilihat dari kerseriusan para guru dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, guru menggunakan metode pembelajaran yang kreatif dan mendapatkan dukungan serta terfasilitasi dengan baik oleh kepala madrasah, sehingga kinerja guru dalam proses mengajar tetap terjaga dan terawasi dengan baik di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.

### **3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos**

Kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi merupakan sebuah bentuk upaya atau usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Melalui Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Surat

---

<sup>96</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Bapak Eko Widodo, S. Pd. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 10.10 WIB

Edaran (SE) Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran *Coronavirus Disease*. Dari terbitnya surat edaran ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penularan Covid-19 di lingkungan pendidikan yang artinya pemerintah memiliki kepedulian kepada pendidikan dan kesehatan dari warga sekolah/madrasah.. Surat edaran tersebut berbunyi bahwa segala aktifitas pembelajaran selama pandemi harus dilakukan di rumah, baik melalui *daring* maupun *luring* atau sering disebut juga dengan pembelajaran jarak jauh (PJJ).<sup>97</sup>

Maka dari itu, kepala madrasah sebagai pemimpin dari lembaga pendidikan harus memiliki kesiapan untuk melalui dan beradaptasi dalam menghadapi tantangan yang datang seperti Covid-19 yang saat ini melanda. Kepala madrasah juga perlu membuat rancangan strategi agar tetap dapat meningkatkan mutu pendidikan madrasah yang dipimpinnya selama masa pandemi. Strategi tersebut berupa keputusan yang diambil oleh kepala madrasah sebagai tanggapan dari situasi pandemi yang terjadi.<sup>98</sup> Selain itu terdapat hal penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan mutu pendidikan yakni optimalisasi kinerja guru. Optimalisasi kinerja guru dapat ditingkatkan melalui beberapa hal dan perlu dipaparkan berdasarkan hasil data, hasil wawancara dan dokumentasi sebagaimana yang diperoleh dari lokasi penelitian. Hal ini sebagaimana pernyataan kepala madrasah:

a. Melakukan Pembinaan Kinerja Guru

Dalam melakukan pembinaan kinerja guru, kepala madrasah berperan sebagai orang yang menentukan serta memutuskan pembinaan yang dilakukan guna mengoptimalkan kinerja guru madrasah. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini ialah guna melakukan pembinaan kepada guru dalam rangka menjaga

---

<sup>97</sup> Surat Edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2020

<sup>98</sup> Khodijah, S. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Masa Pandemi Covid-19. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*. Vol.9 No.1, 2021. hlm.156-170

kualitas kinerja guru madrasah dalam melakukan pengajaran kepada para peserta didik. Pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka mengoptimalkan kinerja guru yakni dengan cara mengikutsertakan para guru dalam pelatihan-pelatihan, mengikuti workshop mata pelajaran dan mengikutsertakan guru dalam musyawarah guru mata pelajaran tertentu. Pembinaan yang dilakukan berisi tentang pelatihan-pelatihan dalam pembuatan media pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, bertukar pikiran dengan guru lainnya serta berdiskusi tentang permasalahan yang sedang dihadapi dan mencari penyelesaian dari permasalahan tersebut. Terdapat faktor pendukung dan penghambat serta hasil seperti pernyataan kepala madrasah, sebagai berikut:

“Ya saya sering mendelegasikan para guru untuk mengikuti acara seminar, pelatihan dan acara yang diadakan oleh pemerintah. Semua acara yang saya ikutsertakan untuk guru adalah acara yang memiliki tujuan dalam rangka pembinaan kepada guru, walaupun terkadang tidak semua guru mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pembinaan. Kan biasanya ada klasifikasi dan kriteria guru yang diberikan, biasanya berdasarkan mata pelajaran yang di bidangnya, jadi belum semua guru berkesempatan untuk mengikuti kegiatan pembinaan. Saya juga mengadakan kegiatan seminar yang mana pesertanya adalah guru-guru madrasah, kegiatan ini saya adakan di madrasah dengan mengundang pemateri dari luar untuk mengisi materi yang di seminarkan. Hal ini bertujuan agar guru dapat mendapatkan ilmu dan pelatihan sehingga kemampuan yang ada dalam dirinya dapat bertambah dan meningkatkan kualitas dari gurunya. Namun terkadang terdapat pula faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat kegiatan pembinaan kinerja guru. Faktor pendukungnya seperti terdapat beberapa guru yang memiliki semangat dalam belajar, guru memiliki kesadaran akan tanggung jawabnya serta adanya keinginan dari diri sendiri yang mendorong untuk ikut serta dalam program pembinaan kinerja guru. Akan tetapi juga terdapat kendala atau penghambat yang saya alami, seperti kurang minatnya guru dalam keikutsertaannya pada program pembinaan kinerja, kurangnya kesadaran guru dalam tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga profesional dan kurang sadarnya guru dalam meningkatkan kualitas diri.

Untuk hasil dari program pembinaan kinerja guru yang saya lakukan selama ini berjalan baik, terdapat beberapa guru yang dapat menjaga kinerjanya dari tahun ke tahun, namun terdapat juga guru yang mengalami penurunan kinerja dan saya tetap melakukan pengawasan dan sesekali memberikan teguran dengan tujuan untuk mengingatkan guru tersebut. Seperti itu.”<sup>99</sup>

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Zaenal Farikhin, S. Pd.I selaku Waka kurikulum, beliau mengatakan bahwa:

“Iya benar, guru yang ada di sini sering mengikuti kegiatan pelatihan atau pembinaan yang kadang diselenggarakan pemerintahan, kementerian atau diadakan dari dinas terkait, dan biasanya kita juga mengadakan kegiatan seminar untuk melakukan kegiatan yang membahas tentang metode dan strategi pembelajaran yang akan digunakan di semester berikutnya dan juga bagaimana meningkatkan kinerja guru. Kegiatan ini juga dijadikan sebagai bentuk evaluasi dari kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan selama pandemi.”<sup>100</sup>

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam hal melakukan pembinaan untuk mengoptimalkan kinerja guru pada masa pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos dengan baik yakni dengan cara mengikutsertakan guru dalam kegiatan seminar, pelatihan dan pembinaan baik yang diadakan dinas terkait atau diadakan sendiri dan mengundang pemateri secara individu. Dalam mengikuti seminar atau pelatihan yang diadakan oleh pemerintah hanya beberapa guru saja yang mengikuti kegiatan tersebut, biasanya berdasarkan bidang mata pelajaran yang dikuasai oleh guru itu.

<sup>99</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Siti Muntasiroh, S. Si. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 10.17 WIB

<sup>100</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Bapak Zaenal Farikhin, S. Pd. I. Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 09.27 WIB

## 2. Melakukan pengawasan kinerja guru

Dalam melakukan kegiatan pengawasan kinerja guru, kepala madrasah memiliki tanggung jawab penuh atas kinerja guru pada proses kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah melakukan pengawasan kepada para guru pada setiap kegiatan pembelajaran berlangsung. Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan cara mengecek langsung satu persatu ruang kelas jika kegiatan pembelajaran dilaksanakan secara *offline* atau tatap muka. Apabila kegiatan pembelajaran dilaksanakan secara *online* atau *daring* kepala madrasah dengan rutin mengecek satu persatu kelas yang sedang melakukan kegiatan pembelajaran secara *online* dengan cara bergabung dengan kelas *online*. Faktor pendukung dalam melaksanakan pengawasan adalah dengan adanya teknologi yang memudahkan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan secara *online*. Sedangkan faktor penghambat yang sering terjadi adalah terkendala dengan sinyal. Apabila pengawasan dilakukan secara langsung, kepala madrasah tidak menemui faktor penghambat yang berarti. Seperti yang diutarakan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

“Untuk pengawasan yang saya lakukan saat normal biasanya saya lakukan di jam-jam saat proses kegiatan pembelajaran sedang berlangsung dengan cara masuk ke dalam kelas atau hanya sekedar melihat dari jendela kelas. Hal ini saya lakukan agar saya mengetahui secara langsung proses kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan dapat mengukur seberapa besar kinerja guru tersebut. Setelah itu biasanya jika saya menemui beberapa kekurangan akan saya kompromikan dan koordinasikan di ruang guru atau di ruangan saya. Biasanya guru ada saja yang mengeluh karena mengalami kendala dalam menyampaikan materi di kelas, dan saya memberikan masukan dan arahan kembali untuk guru tersebut. Sama seperti di masa normal, saat masa pandemi saya juga melakukan hal yang sama dengan cara yang berbeda, yakni ikut bergabung di dalam kelas *online* saat guru sedang mengajar. Hal ini terbukti berhasil karena saya dapat mengetahui secara langsung kendala-kendala yang dihadapi

oleh para guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran baik secara *online* maupun *offline*.”<sup>101</sup>

Dari pernyataan yang diberikan oleh kepala madrasah melalui wawancara di atas dapat diketahui bahwa kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat dikatakan berhasil, akan tetapi memiliki kecenderungan individual berupa kunjungan kelas yang dilakukan saat guru sedang melaksanakan kegiatan pembelajaran dan percakapan antara guru dan kepala madrasah bersifat pribadi dan lebih internal, hanya mereka yang tahu. Akan tetapi berdasarkan fakta temuan di lokasi penelitian, kepala madrasah belum melakukan kegiatan pengawasan secara terjadwal, sehingga kegiatan pengawasan yang dilakukan belum berjalan secara maksimal.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan yang diberikan oleh Ibu Siti Ngatikah, S. Ag selaku guru Fiqih, sebagai berikut:

“Bu kepala madrasah kalo masalah mengawasi kami para guru itu sering, cuman waktunya saja yang mungkin kami tidak tahu, mungkin karena beliau belum membuat jadwalnya untuk mengawasi kami. Terkadang ada waktu-waktu yang memang beliau tidak bisa mengawas karena sedang ada dinas keluar atau ada kepentingan lain. Yang paling sering itu ketika saat pandemi berlangsung, ibu kepala selalu menanyakan tentang progres dari hari ke harinya. Beliau juga menyampaikan agar tidak sungkan jika ingin menanyakan sesuatu, atau ada masalah yang dihadapi dan juga kendala yang mungkin menghambat proses pembelajaran apalagi pada masa pandemi seperti saat ini.”<sup>102</sup>

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dan guru dapat dipahami bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah berjalan dengan baik, yakni dengan melakukan kunjungan langsung ke kelas, atau mengecek melalui *Google Meet*

<sup>101</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Siti Muntasiroh, S. Si. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 10.21 WIB

<sup>102</sup> Wawancara dengan Guru Fiqih Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Siti Ngatikah, S. Ag. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 09.41 WIB

dan *Whatsapp Grup* serta menemui guru untuk menyampaikan masukan dan saran saat menemui kekurangan dalam proses kegiatan pembelajaran. Pada masa pandemi kepala madrasah juga selalu melakukan pengawasan dengan cara individual yakni menanyakan secara langsung kepada guru yang mengajar dan melakukan pengawasan melalui kelas online. Hal ini tentu menjadikan guru merasa terawasi dan terfasilitasi oleh kepala madrasah, namun terdapat kekurangan yang masih harus diperhatikan, yakni tentang jadwal pengawasan yang hendak dilakukan oleh kepala madrasah agar dapat terstruktur dan dapat berjalan dengan semestinya.

### 3. Melakukan Pembinaan Disiplin

Dalam melakukan pembinaan disiplin kerja, kepala madrasah melakukan pembinaan disiplin kerja kepada seluruh tenaga kependidikan yang berada di madrasah dalam rangka untuk menjaga dan meningkatkan kedisiplinan yang sudah tercipta sedari awal. Kepala madrasah melakukan pembinaan disiplin kerja dengan cara memberikan contoh langsung, memperhatikan dan mengamati kebiasaan yang dilakukan oleh para tenaga kependidikan. Contoh yang diberikan oleh kepala madrasah yakni dengan cara berangkat lebih awal guna melihat secara langsung keadaan tenaga kependidikan dan juga para peserta didik. Atau mengawasi secara tidak langsung saat kegiatan pembelajaran dilakukan secara *Daring* dengan cara mengikuti *Google Meet* dan *Whatsapp Grup* untuk melihat kedisiplinan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam menjalankan pembinaan kedisiplinan kepada guru tentu mengalami hambatan-hambatan seperti masih terdapat beberapa guru yang belum sadar akan tanggung jawabnya dalam menjaga kedisiplinan, terdapat pula guru yang memiliki hambatan dari situasi internalnya sehingga

menghambat pembinaan kedisiplinan yang diterapkan oleh kepala madrasah. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah:

“Dalam rangka menjaga dan meningkatkan kedisiplinan para tenaga kependidikan dan para peserta didik hal yang biasa saya lakukan setiap hari adalah dengan cara berangkat lebih awal agar dapat melihat langsung situasi para tenaga kependidikan yang berangkat tepat waktu dan juga yang terlambat. Apabila saya sering menjumpainya terlambat akan saya berikan peringatan dan juga teguran secara langsung. Hal ini tentu membawa dampak perubahan yang baik dari sejak awal saya bergabung hingga saat ini. Ketika kegiatan pembelajaran dilakukan secara *online* maka saya akan bergabung dengan kelas-kelas yang sedang melakukan kegiatan tersebut. Ini saya lakukan secara acak, agar dapat melihat situasi yang terjadi di dalam proses pembelajaran. Selama saya melakukan pembinaan disiplin kepada para tenaga pendidik khususnya membawa dampak perubahan yang positif, diantaranya guru dapat disiplin dengan waktu. Akan tetapi terdapat beberapa guru yang kurang sadar dalam menerapkan kedisiplinan yang ada pada dirinya, sehingga hal ini dapat menghambat proses pembinaan disiplin pada guru”<sup>103</sup>

Dari pernyataan yang diberikan kepala madrasah di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah memberikan contoh serta memperhatikan secara langsung dan mengetahui siapa saja yang datang tepat waktu dan terlambat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan pada guru. Setelah itu kepala madrasah akan memberikan teguran dan peringatan kepada orang tersebut yang nantinya jika hal demikian terulang kembali akan mendapatkan sanksi tegas dari kepala madrasah berupa surat peringatan dan mendapatkan konsekuensi dari kesalahan yang dilakukannya. Peraturan ini juga tetap berlaku ketika kegiatan pembelajaran dilaksanakan secara *daring*. Dari hasil pembinaan

---

<sup>103</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Siti Muntasiroh, S. Si. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 10.25 WIB

kedisiplinan yang dilakukan oleh kepala madrasah terbukti berhasil dengan jumlah guru yang dari hari ke hari mulai sadar pentingnya menanamkan kedisiplinan pada dirinya masing-masing.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan hasil dari wawancara bersama Ibu Funik Masringah S. Ag., selaku guru Al-Qur'an dan Hadits, sebagai berikut:

“Kedisiplinan para tenaga kependidikan dapat dilihat pertama dari waktu kehadiran, kami disini dituntut untuk hadir tepat waktu yakni jam 6.45 WIB dan jam 7.00 WIB sudah bel tanda dimulainya kegiatan pembelajaran di madrasah. Selain itu juga terdapat jadwal piket yakni dengan menyambut peserta didik dan tamu yang hadir di hari itu. Apabila kami para tenaga kependidikan tidak bisa mengikuti aturan tersebut, maka kami akan menerima teguran dan peringatan dari kepala madrasah. Seperti contohnya saya sendiri, waktu itu saya pernah mendapatkan teguran melalui pembicaraan secara langsung dengan kepala madrasah, beliau berpesan jika saya mengulanginya lagi tanpa ada keterangan dan alasan yang jelas, akan mendapatkan surat peringatan. Hal itu juga berlaku pada kehadiran, apa bila kami para tenaga kependidikan tidak bisa mengikuti aturan yang berlaku, maka sanksi berupa pemotongan gaji akan diberlakukan. Saat kegiatan pembelajaran dilaksanakan secara *daring* biasanya kepala madrasah juga melakukan pengawasan seperti biasanya, bedanya kepala madrasah mengamati secara *daring*, tidak secara langsung seperti biasanya.”<sup>104</sup>

Dari hasil wawancara di atas dapat di ketahui bahwa kepala madrasah telah melakukan kedisiplinan yang ditujukan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di madrasah baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepala madrasah juga membuat penjadwalan untuk piket para guru. Kedisiplinan yang diterapkan bertujuan untuk mengukur agar mengetahui seberapa besar intensitas kinerja para tenaga kependidikan terutama para guru.

---

<sup>104</sup> Wawancara dengan Guru Al-Qur'an dan Hadits Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Funik Masringah, S.Ag. Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 07.59 WIB

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa melakukan kegiatan pembinaan kedisiplinan dengan cara melakukan pengawasan pada kehadiran secara langsung maupun tidak langsung, hal ini merupakan sebuah bentuk pengawasan yang bertujuan untuk mengetahui kinerja tenaga kependidikan terutama para guru saat sedang melaksanakan kegiatan pembelajaran baik secara *online* ataupun *offline*. Dari sini kepala madrasah dapat mengetahui mana guru dengan intensitas kinerja yang rendah dan yang tinggi. Apabila terdapat guru dengan intensitas kinerja yang rendah akan mendapatkan teguran dan peringatan serta surat peringatan dan sanksi tegas dari kepala madrasah sebagai sebuah bentuk ketegasan dari pimpinan. Jika hal-hal tersebut tidak diperbaiki, kepala madrasah akan memberikan surat keluar untuk guru atau tenaga kependidikan yang tidak mengikuti aturan tersebut.

#### 4. Melakukan pemberian motivasi

Kepala madrasah dalam rangka melakukan optimalisasi kinerja guru rutin memberikan motivasi kepada para guru. Pemberian motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah merupakan sebuah bentuk usaha kepala madrasah dengan cara memberikan saran dan masukan yang membangun kepada guru agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh. Kepala madrasah rutin memberikan motivasi pada saat rapat kerja, *breafing*, dan saat evaluasi diakhir semester. Dalam pelaksanaan pemberian motivasi kepada para guru kepala madrasah melakukannya dengan cara memberikan masukan-masukan yang membangun serta memberikan kata-kata motivasi agar para guru dapat terdorong dan memiliki semangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Peneliti melakukan beberapa wawancara dengan kepala madrasah dan juga guru

sebagai narasumber. Adapun pemberian motivasi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos berdasarkan pernyataan kepala madrasah dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Ya motivasi terus saya berikan kepada seluruh warga madrasah terutama kepada para guru. Motivasi yang saya berikan dapat berupa kata-kata yang dapat menyemangati, memberikan masukan-masukan yang membangun dan yel-yel. Biasanya saya melakukan motivasi pada pagi hari saat breafing di ruang guru sebelum para guru masuk ke dalam kelas dan saat rapat kerja rutin dengan para guru.”<sup>105</sup>

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Bapak Zaenal Farikhin, S. Pd. selaku Waka Kurikulum, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk bu kepala madrasah sih paling sering memberikan motivasi secara langsung dengan memberikan kata-kata yang menyemangati seperti harus ikhlas, sabar dan terus berusaha, karena kita tahu madrasah kita memang masih dalam tahap berjuang ke arah yang lebih baik lagi. Itu aja sih.”<sup>106</sup>

Dari pernyataan yang diberikan kepala madrasah dan waka kurikulum, Bapak Sofyan Hamdani S. Pd. selaku guru Pendidikan Jasmani ikut menyatakan bahwa:

“Motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah lebih sering dilakukan secara individu atau antara guru yang bersangkutan dengan kepala madrasah. Biasanya sih kalo seperti itu kepala madrasah juga ingin memberikan saran dan masukan untuk guru tersebut secara lebih lanjut. Makanya kalo semisal breafing atau rapat baik langsung atau *online* itu biasanya kepala madrasah kembali mengatakan dan mengingatkan tugas dan tanggung jawab kita sebagai seorang guru. Saat masa pandemi kepala madrasah juga tetap memberikan kami motivasi, namun

<sup>105</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Siti Muntasiroh, S. Si. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 10.31 WIB

<sup>106</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Bapak Zaenal Farikhin, S. Pd. I. Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 09.34 WIB

caranya saja yang berbeda. Biasanya beliau mengatakannya melalui pesan *Whatsapp*.”<sup>107</sup>

Dari beberapa hasil pernyataan yang diperoleh dari wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa kepala madrasah telah memberikan dan melakukan kegiatan memotivasi kepada para guru agar dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru dengan sepenuh hati. Kegiatan ini menghasilkan hasil yang positif dan dapat dilihat dari maksimalnya proses pembelajaran yang dilakukan oleh para guru baik saat proses kegiatan pembelajaran sedang berjalan dengan normal ataupun secara *daring* seperti pada saat pandemi. Guru merasa lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru.

#### 5. Melakukan Pemberian Penghargaan

Kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah sudah seharusnya melakukan pemberian penghargaan kepada para bawahannya, hal ini tentu merupakan sebuah bentuk apresiasi kepada para bawahan yang telah bekerja dengan baik atau menunjukkan kinerjanya secara maksimal. Dalam melakukan pemberian penghargaan kepada para bawahan terutama para guru, kepala madrasah memberikan penghargaan berupa kenaikan gaji, penambahan jam kerja dan juga dana insentif untuk para guru yang memiliki kinerja yang baik. Peneliti melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi tentang pemberian penghargaan kepada para guru dengan menanyakan secara langsung kepada kepala madrasah dan guru. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh kepala madrasah:

---

<sup>107</sup> Wawancara dengan Guru Penjas Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Bapak Sofyan Hamdani, S. Pd. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 08.55 WIB

“Iya benar saya selalu mengapresiasi hasil kerja keras mereka dengan cara memberikan penghargaan berupa kenaikan gaji untuk para guru. Saya melihat dari lama guru tersebut mengabdikan jabatannya serta melihat kesejahteraan guru tersebut. Biasanya saya melakukan kenaikan gaji setiap setahun sekali. Selain itu saya juga memberikan dana insentif untuk para guru, ditambah saya juga memberikan penambahan jam kerja kepada para guru yang memiliki performa kerja yang baik”<sup>108</sup>

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Funik Masringah, S. Pd. selaku guru Al-Qur’an dan Hadist, beliau mengatakan bahwa:

“Benar ibu kepala madrasah sering memberikan kami apresiasi. Apa lagi kalo target-target yang ia mau tercapai biasanya dapat uang tambahan. Kalo untuk kenaikan gaji memang rutin dinaikkan disetiap tahun ajarannya, dan biasanya bu kepala menambahkan jam ngajar kepada kami para guru.”<sup>109</sup>

Dari pernyataan di atas, bapak Lyna Susanti, S.Pd selaku guru Bahasa Inggris turut menyampaikan pernyataannya untuk memperkuat hasil dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti, sebagai berikut:

“Benar adanya kenaikan gaji itu rutin dilakukan bu kepala madrasah di setiap tahunnya, paling kalo untuk uang tambahan biasanya diberikan sebagai uang insentif dan biasanya diberikan jika ada beberapa tugas tambahan yang diberikan.”<sup>110</sup>

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh beberapa pihak di atas diketahui bahwa kepala madrasah benar melakukan pemberian penghargaan untuk para guru dengan memberikan gaji setiap setahun sekali, uang insentif dan juga penambahan jam ngajar sebagai bentuk apresiasi yang membuat guru termotivasi

<sup>108</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Siti Muntasiroh, S. Si. Pada Tanggal 13 Agustus 2022 Pukul 10.36 WIB

<sup>109</sup> Wawancara dengan Guru Al-Qur-an dan Hadits Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Ibu Funik Masringah, S. Pd. Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 08.02 WIB

<sup>110</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Inggris Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos Bapak Lyna Susanti, S. Pd. Pada Tanggal 6 Agustus 2022 Pukul 08.59 WIB

agar lebih semangat lagi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga kinerja guru tersebut meningkat. Dari upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mengoptimalkan kinerja guru dengan cara memberikan penghargaan kepada para guru membawa dampak dan hasil yang baik. Hal ini menjadikan para guru bersemangat dalam menjalankan tugasnya serta meningkatnya performa kerja yang dilakukan para guru.

### C. Hasil Pembahasan

#### 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti di lapangan mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos cenderung menggunakan kepemimpinan dengan gaya atau tipe demokratis. Yang dimaksud dengan kepemimpinan demokratis adalah dengan memiliki sifat terbuka dan saling percaya, biasanya pemimpin bertipe demokratis lebih menghargai bawahannya dan memberikan semangat agar dapat bekerja dengan lebih giat dan produktif.<sup>111</sup> Dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, kepala madrasah mengimplementasikan dengan cara menjadi pemimpin yang memiliki keterbukaan kepada anggotanya, memiliki rasa kepercayaan pada potensi dan kemampuan para anggotanya, dan menghargai setiap usaha yang telah dilakukan secara maksimal oleh para anggotanya. Selain itu kepala madrasah menggunakan pendekatan teknik individual yakni dengan melakukan kegiatan pengawasan kepada para bawahannya secara langsung dengan menemui dan mengamati secara satu persatu, hal ini bertujuan untuk dapat mengoreksi jika terdapat kesalahan secara langsung dan dapat

---

<sup>111</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2011). hlm. 126-127

dengan mudah memberikan saran serta masukan secara langsung kepada guru yang dituju.

Berdasarkan hasil dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan melakukan perbandingan teori, kepemimpinan kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos telah melakukan berbagai usaha yang dijalankan dengan tujuan memberikan pengaruh kepada bawahannya. Dapat dilihat dari perbandingan dengan teori menurut Ricahard H. Hall dalam bukunya wahjosumidjo yang menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang berhasil mendapatkan simpati dari orang lain untuk mengikutinya.<sup>112</sup> Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala madrasah tentu juga akan mendapatkan banyak simpati dari para bawahannya, yang menciptakan kepengikutan kepada seorang pemimpin.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala madrasah menjadikannya sebagai orang yang mendapatkan banyak simpati dari bawahannya dan memberikan dampak atau hasil yang positif yakni menciptakan iklim lingkungan kerja yang kondusif serta menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi antara kepala madrasah dengan anggota begitu pula sebaliknya.

## 2. Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos

Dari hasil beberapa wawancara yang telah dilakukan di atas dapat diketahui bahwa dalam rangka optimalisasi kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos sudah berjalan dengan baik dan dapat dibuktikan dengan disiplin waktu para guru, kepribadian yang dimiliki oleh guru, serta tugas dan tanggung jawab yang dilakukan secara maksimal terhadap pelaksanaan proses kegiatan pembelajaran di madrasah.

---

<sup>112</sup> Wahyjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah,....*, hlm. 39

Dalam hal ini dapat dikatakan kinerja guru sudah dapat dikatakan baik sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik yakni kemampuan guru yang berkaitan dengan proses kegiatan pembelajaran di kelas, kompetensi kepribadian yakni kemampuan personal yang memperlihatkan kedewasaan, kejujuran, kearifan dan bijaksana, kompetensi sosial yakni kemampuan guru dalam menjalin hubungan dengan warga madrasah dan lingkungan sekitar madrasah, serta kompetensi profesional yakni kemampuan guru dalam menguasai suatu bidang.<sup>113</sup>

Hal tersebut selaras dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 tentang guru dan dosen menyebutkan kompetensi terdiri dari pengetahuan keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayat, dikuasai dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>114</sup>

### 3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi yakni dengan cara a.) melakukan pembinaan kinerja guru dengan cara mengikutsertakan guru dalam seminar atau pelatihan yang diselenggarakan baik dari dinas terkait atau madrasah dengan mengundang narasumber dari luar sebagai pemateri dalam kegiatan seminar yang diadakan di madrasah. b.) kepala madrasah melakukan kegiatan pengawasan terhadap kinerja guru baik dilakukan secara *online* ataupun *offline*. c.) kepala madrasah melakukan pembinaan disiplin terhadap tenaga kependidikan terkhusus pada guru dengan cara

---

<sup>113</sup> Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Kompetensi dan Sertifikasi

<sup>114</sup> Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 10 tentang Kompetensi Guru dan Dosen

mengamati aktifitas yang dilakukan oleh guru dari berangkat hingga pulang, seperti melihat kehadiran para guru. d.) kepala madrasah memberikan motivasi terhadap guru dalam rangka mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja guru di madrasah berupa menaikkan gaji guru, menaikkan jabatan guru serta menambah jam mengajar guru. Berdasarkan penelitian di lapangan bahwa kepala madrasah melakukan kenaikan gaji kepada guru yang setiap tahun bertambah dan penambahan jam mengajar pada setiap guru yang memiliki kinerja yang baik serta menaikkan jabatan guru yang memiliki kinerja yang bagus dari tahun ke tahun.

Berdasarkan hasil dari wawancara yang telah dilakukan dan dibandingkan dengan teori menurut Castetter dalam E, Mulyasa yakni a.) melakukan pengawasan kinerja guru merupakan sebuah usaha dalam mencapai tujuan dari pendidikan yang menghasilkan meningkatnya mutu dari pendidikan. Untuk dapat mencapai hal tersebut maka diperlukan guru yang profesional dan memiliki kinerja yang baik. Kegiatan pengawasan yang dilakukan kepala madrasah perlu dilakukan guna meningkatkan profesional guru, kualitas mengajar secara langsung maupun tidak langsung. b.) melakukan pembinaan disiplin tenaga kependidikan terutama kedisiplinan diri pada setiap warga madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu membantu mengembangkan pola perilaku, meningkatkan standart perilaku dan memberlakukan aturan sebagai alat kedisiplinan. Jika hal ini dapat diterapkan maka kualitas dari guru akan tercipta dan kepala madrasah akan menjadi pioneer dalam pelaksanaan dan pengawasan dalam hal disiplin yang dilakukan di madrasah. c.) memberikan motivasi guru untuk menciptakan produktifitas kerja perlu memperhatikan motivasi yang ditujukan kepada para guru serta memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Motivasi dapat diberikan berupa penghargaan, beasiswa, pendidikan, penugasan, promosi jabatan terhadap kinerja guru. Hal ini tentu akan menciptakan guru lebih giat

dalam meningkatkan kinerjanya apabila terdapat motivasi yang menjadi dorongan dari kepala madrasah sehingga memacu semangat guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Pemberian motivasi dapat berupa pembinaan atau dengan memberikan dorongan berupa kata-kata. d.) memberikan penghargaan kepada guru dalam rangka optimalisasi kinerja guru yang kurang produktif dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Kepala madrasah memberikan penghargaan kepada guru bertujuan untuk memberikan rangsangan guna meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Kepala madrasah juga harus memperhatikan kebutuhan yang diperlukan oleh guru dalam mengoptimalkan kinerjanya, hal ini dapat dilakukan beberapa upaya seperti melakukan kenaikan gaji, memberikan kenaikan pangkat, finansial, piagam dan harus diperhatikan sesuai dengan tugas yang dilakukan serta hasil dari kinerja guru yang sudah dilaksanakan.

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan, peneliti mendapatkan temuan bahwa kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos telah sesuai dengan teori diatas. Kepala madrasah terus berupaya untuk tetap mengoptimalkan serta menjaga kinerja guru dengan memperbaharui cara-cara yang akan dilakukan dalam mengoptimalkan kinerja guru sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas dapat disimpulkan menjadi beberapa point, antara lain:

Kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos menerapkan tipe atau gaya kepemimpinan demokratis yakni dengan cara melakukan pendekatan kepada para guru dan tenaga kependidikan, memberikan rasa kebebasan dalam berpendapat, dan selalu melibatkan seluruh warga madrasah dalam keikutsertaanya membangun madrasah. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dapat dikatakan berhasil dalam melakukan optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi Covid-19 serta membawa pengaruh yang baik kepada para guru. Hal ini dapat dilihat dari hasil kegiatan pembelajaran yang dilakukan disetiap semesternya yang selalu mengalami peningkatan. Keberhasilan yang didapat oleh kepala madrasah tidak dapat dipisahkan dari usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah seperti melakukan pembinaan kinerja, pengawasan kinerja, pembinaan disiplin,serta memberikan motivasi kepada para guru.

Kinerja guru yang terdapat di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos sudah mulai membaik dari tahun ke tahun, yang dibuktikan dengan kedisiplinan yang tercipta dari kepribadian para gurunya, hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja dan warga sekitar, melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh, dan terciptanya suasana kerja yang baik di lingkungan madrasah yang berdampak baik pula pada kinerja guru.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos dilakukan oleh kepala madrasah sudah berjalan dengan semestinya, yakni dengan cara mengikutsertakan para guru dalam kegiatan berupa seminar, pelatihan dan pembinaan baik yang diadakan oleh dinas terkait atau diadakan di

madrasah dengan mengundang pembicara dari luar. Selain itu kepala madrasah juga melakukan kegiatan supervisi yakni dengan cara melakukan pengawasan terhadap guru dengan memperhatikan kehadiran dan kinerja guru saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab baik di kelas maupun *online*. Kepala madrasah juga memberikan apresiasi dalam bentuk kenaikan gaji di setiap tahunnya, kenaikan pangkat dan penambahan jam mengajar untuk guru dengan kinerja yang baik.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil data penelitian dan pembahasan hasil di atas maka dalam hubungannya dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru pada masa pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos disarankan:

### **1. Bagi Peneliti Lain**

Untuk peneliti lain dalam melakukan penelitian dengan tema yang serupa hendaknya memperhatikan objek penelitian dan narasumber yang hendak diteliti. Dalam melakukan penelitian hendaknya memperhatikan sumber data dan keaslian data tersebut.

### **2. Bagi Kepala Madrasah**

Kepala madrasah hendaknya mencoba untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional, yakni gaya kepemimpinan yang memiliki sifat tidak tetap, artinya pemimpin harus dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dialami oleh para bawahan yang memiliki karakteristik berbeda-beda dengan cara melihat tingkat kedewasaan yang dimiliki oleh setiap guru. Selain itu, kepala madrasah dalam melakukan optimalisasi kinerja guru hendaknya terlebih dahulu meningkatkan keprofesionalan yang dimiliki pada setiap pribadi masing-masing guru, hal ini bertujuan agar guru dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dari guru tersebut.

### 3. Bagi Guru

Diharapkan kepada seluruh guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos untuk dapat bekerja sama guna menjaga kualitas kinerjanya dalam mencapai tujuan pendidikan madrasah serta dapat membantu kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin.

### 4. Bagi Komite Sekolah

Untuk komite sekolah hendaknya selalu memberikan pengawasan terhadap proses kegiatan pembelajaran yang ada di madrasah serta ikut berperan dalam mengevaluasi kinerja madrasah sehingga dapat dijadikan bahan untuk evaluasi madrasah.

### 5. Bagi Peneliti Berikutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk melakukan perbandingan dan menjadi bahan dalam memperdalam penelitian dengan tema permasalahan yang sama serta penelitian ini dapat diperluas kembali dengan lingkup pembahasan lainnya. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat memilih narasumber yang kompeten dalam kajian kepemimpinan kepala madrasah.

## C. Penutup

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya yang senantiasa memberikan kemudahan serta kelancaran dalam menyusun skripsi ini. Tak lupa penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian skripsi ini. Sekian dan terima kasih.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah Cepi Triatna. 2010. *Visionary Leadership (Menuju Sekolah Efektif)*. Jakarta:Aksara
- Ach Mohyi. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang: UMM Press.
- Ali Imron. 1993. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta:Pustaka Jaya
- Batista-Taran, L.C., Shuck, M.B., Gutierrez, C.C., & Baralt, S.T. 2013. *The Role of Leadership Style in Employee Engagement*.
- Buchari Alma. 2010. *Guru Profesional*, Bandung: Alfabeta.
- Burhanudin. 2007. *Analisis Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- E, Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fandi dan Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Feby Hartika Putri, 2021. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Madrasah Aliyah Swasta Darul Ikhwan Batang Hari*, Skripsi, Universitas Sulthan Thaha Saifuddin Jambi
- Hani Handoko. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta:BBFE
- Hasibuan. 2011.*Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hazizah. 2020. Leadership Headmaster in Improving the Quality of PAUD in the New Normal Period. *Spektrum*. Vol 8 No. 2.
- Heni Hikmayani. 2018. Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpesonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol.6, No.2, Juli.
- Indrawati Noor Kamila. 2017. Perbedaan Kinerja Mengajar Guru Pendidikan Anak Usia Dini di Tinjau Dari Latar Belakang Pendidikan. *Tunas Siliwangi*. Vol.3 No.1.
- Istikomah. 2018. Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan. *Jurnal*, Vol.7, No. 2 Juli-Desember, 213
- Khodijah,S. 2021. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Masa Pandemi Covid-19. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*. Vol.9 No.1. hlm.156-170

- Kodiran. 2017. Kepala Sekolah Sebagai Tugas Tambahan. *Al-Idarah: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol.2, No.1, Juli. 150.
- Lexy J. Moleong. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Maisyaroh (Eds), *Manajemen Pendidikan: Wacana Proses dan Aplikasi di Sekolah*, UM.
- Matdio,Siahaan. 2020. Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan. *Jurnal Kajian Ilmiah*. (EK) No. 1, Juli
- Mohamad Muspawi. 2021. Strategi Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. Vol. 21 No.1 Februari
- Muhammad Ridho, Hadiwinarto. 2020. Evaluasi Strategi Pembelajaran Pada Era New Normal Di Raudhatul Jannah Lubuklinggau. *At-Ta'lim*. Vol.19 No.2.
- Muh.Ilyas Ismail. 2010. Kinerja dan Kompetensi Guru Dalam Pembelajaran. *Lentera Pendidikan*. Vol.13 No.1 Juni.
- Muwahid Shulhan, Soim, 2013. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Noeng Muhadjir. 2003. *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta; Rake Sarasin.
- Nurkhairina, Istiningisih. 2021. Kepemimpinan Pendidikan di Masa Pandemi. *Jurnal Edumaspul*, Vol.5. No.2. h, 406-413.
- Nur Komariah. 2018. Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan di SDI Wirausaha Indonesia. *Jurnal* Vol. XVI, No. 1, Maret, 210
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009
- Peraturan Pemerintah No.28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 tentang Kepala Madrasah
- Prawirosentoro. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BP FE, 1999. hlm.2
- Rahman Afandi. 2012 *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis dan Implikasinya Terhadap Pendidikan*, Yogyakarta: INSYIRA.
- \_\_\_\_\_. Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam. *INSANIA* Vol.18, No,1, Januari-April 2013.

SE Kemdikbud No. 4 Tahun 2020. Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease.

Soetopo, *Keefektifan Organisasi Sekolah*. Dalam Buhanuddin, H. Imron Ali Maisyaroh (Eds), *Manajemen Pendidikan: Wacana Proses dan Aplikasi di Sekolah*, UM

Soewadji Lazaruth. 1984. *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta

\_\_\_\_\_. 2017. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Penelitian yang Bersifat : Eksploratif, Enterpretif, Interaktif, dan Konstruktif*, Bandung: Alfabeta.

Sumiati. 2017. Menjadi Pendidik Yang Terdidik. *Jurnal Tarbawi*. Vol.2, No.1 ISSN 2527-4082

Supardi,S. 2012. *Kinerja Guru*. Jakarta: Rajawali Press.

Syaiful Sagalaga. 2012. *Supervisi Pembelajaran*. Bandung:Alfabeta.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2011.*Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Tim Penyusun. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta:Depdiknas.

Uci Rahmawati. 2016. *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Raudhatul Athfal Al-Khairiyah Banjarsari Kidul Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas*, Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

Wagiran. 2013. *Kinerja Guru Teori, Penilaian dan Upaya Peningkatannya*. Yogyakarta:Deepublish.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta. Cet 2.

Wahyusumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: Rajarafindo Persada.

\_\_\_\_\_. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan, Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

WHO. 2020. *World Health Statistic*.

Wijoyono, W. 2019. "Hubungan Pengambilan Keputusan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Tangerang". *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(02), 145-1

Wursanto. 2003. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.



## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1

#### PEDOMAN WAWANCARA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM OPTIMALISASI KINERJA GURU PADA MASA PANDEMI DI MADRASAH TSANAWIYAH PERSIAPAN NEGERI MAOS

No	Rumusan Masalah	Pertanyaan
1.	Kepemimpinan Kepala Madrasah	1. Gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan oleh ibu pada masa pandemi covid-19?
2.	Kinerja Guru	1. Menurut ibu bagaimana kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos?
3.	Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos	<p>Program Pembinaan</p> <p>1. Apakah ibu turut membantu pembinaan dalam hal optimalisasi kinerja guru di madrasah ini? Pembinaan yang seperti apa yang dilakukan guna optimalisasi kinerja guru?</p> <p>Program Pengawasan terhadap Kinerja Guru</p> <p>1. Apakah ibu melakukan pengawasan dalam proses kegiatan pembelajaran yang dilakukan? Bagaimana cara ibu melakukan pengawasan tersebut?</p> <p>Program Pembinaan Disiplin</p> <p>1. Bagaimana ibu memberlakukan kedisiplinan terhadap para warga madrasah? Dalam hal ini adalah guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.</p> <p>Program Pemberian Motivasi</p> <p>1. Apakah ibu memberikan motivasi kerja kepada para guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos? Motivasi seperti apa yang ibu berikan kepada para guru? Serta bagaimana cara ibu memberikan motivasi?</p>

		<p>Program Pemberian Penghargaan</p> <p>1. Apakah ibu memberikan penghargaan terhadap guru yang telah menunjukkan hasil kinerja yang baik kepada madrasah? Penghargaan seperti apa yang ibu berikan kepada para guru?</p>
--	--	---

## LAMPIRAN 2

### PANDUAN WAWANCARA, OBSERVASI DAN DOKUMENTASI

No.	Pertanyaan Penelitian	Teknik pengumpulan Data	Sumber Data
1.	Gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan oleh ibu pada masa pandemi covid-19?	<p>a. Wawancara</p> <p>b. Observasi</p> <p>c. Dokumentasi</p>	<p>a. Wawancara</p> <p>1) Kepala Madrasah</p> <p>2) Waka Kurikulum</p> <p>b. Observasi</p> <p>1) Berdialog dengan para guru</p> <p>c. Dokumentasi</p> <p>1) Foto-foto</p>
2.	Menurut ibu bagaimana kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos?	<p>a. Wawancara</p> <p>b. Observasi</p> <p>c. Dokumentasi</p>	<p>a. Wawancara</p> <p>1) Kepala Madrasah</p> <p>2) Waka Kesiswaan</p> <p>3) Guru</p> <p>b. Observasi</p> <p>1) Data Guru</p> <p>c. Dokumentasi</p> <p>1) Tata Tertib Guru</p>
3.	<p>Program Pembinaan</p> <p>1. Apakah ibu turut membantu pembinaan dalam hal optimalisasi kinerja guru di madrasah ini? Pembinaan yang seperti apa yang dilakukan guna optimalisasi kinerja guru?</p> <p>Program Pengawasan terhadap Kinerja Guru</p> <p>1. Apakah ibu melakukan pengawasan dalam</p>	<p>a. Wawancara</p> <p>b. Observasi</p> <p>c. Dokumentasi</p>	<p>a. Wawancara</p> <p>1) Kepala Madrasah</p> <p>2) Waka Kesiswaan</p> <p>3) Guru</p> <p>b. Observasi</p> <p>1) Data-data Guru</p> <p>c. Dokumentasi</p> <p>1) Jadwal piket guru</p> <p>2) Kunjungan kelas</p>

	<p>proses kegiatan pembelajaran yang dilakukan? Bagaimana cara ibu melakukan pengawasan tersebut?</p> <p>Program Pembinaan Disiplin</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana ibu memberlakukan kedisiplinan terhadap para warga madrasah? Dalam hal ini adalah guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos.</li> </ol> <p>Program Pemberian Motivasi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ibu memberikan motivasi kerja kepada para guru Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos? Motivasi seperti apa yang ibu berikan kepada para guru? Serta bagaimana cara ibu memberikan motivasi?</li> </ol> <p>Program Pemberian Penghargaan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ibu memberikan penghargaan terhadap guru yang telah menunjukkan hasil kinerja yang baik kepada madrasah? Penghargaan seperti apa yang ibu berikan kepada para guru?</li> </ol>		
--	---	--	--

### LAMPIRAN 3

#### PEDOMAN DOKUMENTASI

#### KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM OPTIMALISASI KINERJA GURU PADA MASA PANDEMI DI MADRASAH TSANA WIYAH PERSIAPAN NEGERI MAOS

No.	Jenis	Keterangan
1.	Profil Madrasah	Baik
2.	Visi Misi dan Tujuan Madrasah	Baik
3.	Ruang Kepala Madrasah	Baik
4.	Ruang Guru	Baik
5.	Ruang TU	Baik
6.	UKS	Baik
7.	Ruang Perpustakaan	Baik
8.	Ruang Laboratorium	Baik
9.	Struktur Organisasi	Baik
10.	Program Kegiatan	Baik
11.	Ruang Kelas	Baik
12.	Ruang Tamu	Baik

## LAMPIRAN 4

### DOKUMENTASI FOTO



Gambar.1 Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos



Gambar.2 Wawancara dengan Wakil Kepala Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos



Gambar.3 Wawancara dengan Wakil Kepala Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos



Gambar.4 Wawancara dengan Guru Bahasa Inggris Madrasah Tsanawiyah  
Persiapan Negeri Maos



Gambar.5 Wawancara dengan Guru Akidah Akhlak Madrasah Tsanawiyah  
Persiapan Negeri Maos



Gambar.6 Wawancara dengan Guru Pendidikan Jasmani Madrasah Tsanawiyah  
Persiapan Negeri Maos



Gambar.7 Wawancara dengan Guru Al-Qur'an dan Hadist Madrasah Tsanawiyah  
Persiapan Negeri Maos



Gambar.8 Dokumentasi Madrasah Tsanawiyah Persiapan Negeri Maos



Gambar.9 Dokumentasi Ruang TU dan Ruang Tamu



Gambar.10 Dokumentasi Ruang Kepala Madrasah



Gambar.11 Dokumentasi Ruang Perpustakaan



Gambar.12 Dokumentasi Ruang Laboratorium



## LAMPIRAN 5

### SERTIFIKAT BTA-PPI



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**UPT MA'HAD AL-JAMI'AH**

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, Jawa Tengah 53126, Telp:0281-635624, 628250 | www.iainpurwokerto.ac.id

## SERTIFIKAT

Nomor: In.17/UPT.MAJ/12766/01/2021

Diberikan oleh UPT Ma'had Al-Jami'ah IAIN Purwokerto kepada:

**NAMA** : HANDARU BASKARA AJI  
**NIM** : 1817401058

Sebagai tanda yang bersangkutan telah LULUS dalam Ujian Kompetensi Dasar Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) dan Pengetahuan Pengamalan Ibadah (PPI) dengan nilai sebagai berikut:

# Tes Tulis	:	70
# Tartil	:	75
# Imla`	:	70
# Praktek	:	75
# Nilai Tahfidz	:	75



Purwokerto, 01 Jul 2021



ValidationCode

## LAMPIRAN 6

# SERTIFIKAT UKBA INGGRIS

## EPTIP CERTIFICATE

---

(English Proficiency Test of IAIN Purwokerto)  
Number: In.17/UPT.Bhs/PP.009/11165/2019

This is to certify that

**Name** : HANDARU BASKARA AJI  
**Date of Birth** : JAKARTA, April 11th, 2000

Has taken English Proficiency Test of IAIN Purwokerto with paper-based test, organized by Language Development Unit IAIN Purwokerto on April 22nd, 2019, with obtained result as follows:

1. Listening Comprehension : 53  
2. Structure and Written Expression : 49  
3. Reading Comprehension : 54

---

**Obtained Score** : 518



The English Proficiency Test was held in IAIN Purwokerto.



ValidationCode

Purwokerto, May 24th, 2019  
Head of Language Development Unit,

**H. A. Sangid, B.Ed., M.A.**  
NIP: 19700617 200112 1 001

## LAMPIRAN 7

### SERTIFIKAT UKBA ARAB



وزارة الشؤون الدينية  
الجامعة الإسلامية الحكومية بورووكرتو  
الوحدة لتنمية اللغة

عنوان: شارع جنرال احمد باتي رقم: ٤٠. بورووكرتو ٥٣١٣٦ هاتف ٢٨١ - ٦٣٥٢٤٤ www.iainpurwokerto.ac.id

## السماوة

الرقم: ان.١٧ / UPT.Bhs / PP.٠٠٩ / ٢٠١٩/١١١٦٥

منحت الى	
الاسم	: هيندرارو باسكارا أجي
المولود	: بجاكارتا. ١١ أبريل ٢٠٠٠
	الذي حصل على
	فهم المسموع : ٥١
	فهم العبارات والتراكيب : ٤٤
	فهم المقروء : ٤٨
	النتيجة : ٤٧٦



في اختبارات القدرة على اللغة العربية التي قامت بها الوحدة لتنمية اللغة في التاريخ ٤  
مايو ٢٠١٩

بورووكرتو، ٢٤ مايو ٢٠١٩  
رئيس الوحدة لتنمية اللغة،

الحاج أحمد سعيد، الماجستير  
رقم التوظيف: ١٩٧٠٠٦١٧٢٠١١٢١٠١



ValidationCode

## LAMPIRAN 8

### SERTIFIKAT KKN



The certificate is titled "Sertifikat" and is issued by the Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) of Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. It certifies that the student, HANDARU BASKARA AJI (NIM: 1817401058), has successfully completed the KKN (Community Service) program for the 49th cohort in 2022, achieving a grade of 77 (B+). The certificate is signed by the Head of the LPPM, Dr. H. Ansori, M.Ag., on May 30, 2022, in Purwokerto. The official seal of the institution is visible at the bottom left.

 | 

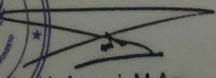
# Sertifikat

Nomor : 180/K.LPPM/KKN.49/05/2022

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)  
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
menyatakan bahwa :

Nama : **HANDARU BASKARA AJI**  
NIM : **1817401058**  
Fakultas/Prodi : **TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN / MPI**

Telah Mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) Angkatan ke-49 Tahun  
2022 dan dinyatakan **LULUS** dengan nilai 77 (**B+**)

Purwokerto, 30 Mei 2022  
Ketua,  
  
Dr. H. Ansori, M.Ag.  
NIP. 19650407 199203 1 004



LAMPIRAN 9

SERTIFIKAT PKL



KEMENTERIAN AGAMA  
UIN PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
LABORATORIUM FAKULTAS TARBİYAH DAN ILMU KEGURUAN  
Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40A Telp. (0281). 635624 Psw. 121 Purwokerto 53126

**Sertifikat**

Nomor : B. 017 / Un.19/K. Lab. FTIK/ PP.009/ III/ 2022  
Diberikan Kepada :

**HANDARU BASKARA AJI**  
**1817401058**

Sebagai bukti yang bersangkutan telah melaksanakan kegiatan  
Praktik Kerja Lapangan (PKL) Semester Genap Tahun Akademik 2021/2022  
pada tanggal 24 Januari sampai dengan 5 Maret 2022

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Purwokerto, 21 Maret 2022  
Laboratorium FTIK  
Kepala,

  
Dr. H. Suwito, M.Ag.  
NIP. 19710424 199903 1 002

  
Dr. Nurfuadi, M.Pd.I.  
NIP. 19711021 200604 1 002

LAMPIRAN 10

SERTIFIKAT APLIKOM

# SERTIFIKAT

APLIKASI KOMPUTER

KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
**UPT TEKNOLOGI INFORMASI DAN PANGKALAN DATA**  
Alamat: Jl. Jend. Ahmad Yani No. 40A Telp. 0281-635624 Website: www.iainpurwokerto.ac.id Purwokerto 53126



**IAIN PURWOKERTO**

No. IN.17/UPT-TIPD/4678/IX/2022

**SKALA PENILAIAN**

SKOR	HURUF	ANGKA
86-100	A	4.0
81-85	A-	3.6
76-80	B+	3.3
71-75	B	3.0
65-70	B-	2.6

Diberikan Kepada:

**HANDARU BASKARA AJI**  
NIM: 1817401058

Tempat / Tgl. Lahir: Jakarta, 11 April 2000

Sebagai tanda yang bersangkutan telah menempuh dan **LULUS** Ujian Akhir Komputer pada Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Program **Microsoft Office®** yang telah diselenggarakan oleh UPT TIPD IAIN Purwokerto.

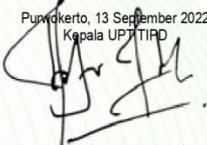
**MATERI PENILAIAN**

MATERI	NILAI
Microsoft Word	80 / B+
Microsoft Excel	80 / B+
Microsoft Power Point	82 / A-





Purwokerto, 13 September 2022  
Kepala UPT TIPD



**Dr. H. Fajar Hardoyono, S.Si, M.Sc**  
NIP. 19801215 200501 1 003

## LAMPIRAN 11

### SURAT KETERANGAN OBSERVASI PENELITIAN SKRIPSI



**YAYASAN WAKAF MINHAJUL MUNAWWAROH MAOSLOR  
MTs. PERSIAPAN NEGERI MAOS  
TERAKREDITASI B**

SK : Kemenkumham RI No. AHU 7956 AH.01.04 Th. 2012 tanggal 12 Desember 2012  
Jl. Nusa Indah No. 5 Maoslor ☎ (0282) 5265146 E-mail: mtspersiappnegerimaos@gmail.com Kode Pos 53272

#### SURAT KETERANGAN

Nomor : MTs.S.11.01.737/PP.00.5/15/04/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala MTs Persiapan Negeri Maos, Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Handaru Baskara Aji  
NIM : 1817401058  
Fakultas/Prodi : FTIK/MPI  
Universitas : UIN Prof K.H Purwokerto  
Alamat : Jl. Gandaria 1 RT 10 RW 04 Kebayoran Lama, Jakarta Selatan

Telah melakukan Obvervasi Penelitian di MTs Persiapan Negeri Maos mulai tanggal 2 Agustus s/d 2 September 2022 guna pengumpulan data penyusunan skripsi dengan judul **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM OPTIMALISASI KINERJA GURU PADA MASA PANDEMI DI MTS PERSIAPAN NEGERI MAOS”**.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Maos, 2 September 2022

Kepala Madrasah

  
**Siti Muntasiroh, S.Si**  
NIP.198004022005012003



## LAMPIRAN 12

### HASIL CEK PLAGIASI

← TurnitinSKRIPSI Aji\_8...   

---

skripsi

---

ORIGINALITY REPORT

---

**12%** SIMILARITY INDEX    **13%** INTERNET SOURCES    **4%** PUBLICATIONS    **2%** STUDENT PAPERS

---

PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<a href="https://repository.iainpurwokerto.ac.id">repository.iainpurwokerto.ac.id</a> Internet Source	<b>3%</b>
<b>2</b>	<a href="https://repository.uinsu.ac.id">repository.uinsu.ac.id</a> Internet Source	<b>3%</b>
<b>3</b>	<a href="https://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	<b>2%</b>
<b>4</b>	<a href="https://al-irsyadsamsul.blogspot.com">al-irsyadsamsul.blogspot.com</a> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<a href="https://stituwjombang.ac.id">stituwjombang.ac.id</a> Internet Source	<b>1%</b>
<b>6</b>	<a href="https://repository.uinjambi.ac.id">repository.uinjambi.ac.id</a> Internet Source	<b>1%</b>
<b>7</b>	<a href="https://anzdoc.com">anzdoc.com</a> Internet Source	<b>1%</b>
<b>8</b>	<a href="https://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	<b>1%</b>

---

Exclude quotes  On    Exclude matches  < 1%  
Exclude bibliography  On

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

Nama : Handaru Baskara Aji  
NIM : 1817401058  
Tempat/Tgl.Lahir : Jakarta, 11 April 2000  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Alamat : Jl. Gandaria 1 Gg. H. Aom 10/04  
Keb. Lama, Jakarta Selatan 12240  
Nomor HP : 089685842219  
Status : Belum Menikah  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Nama Ayah : Ahmad Mubasir  
Nama Ibu : Sri Hastuti

### B. Riwayat Pendidikan

TK : TK Nurul Falah  
SD : SDN Gunung 05 Pagi Jakarta

Selatan  
SMP : MTs PP Al-Fatah Maos  
SMA : MAN 1 Cilacap  
S1 : UIN SAIZU

### C. Riwayat Organisasi

1. Koordinator Kesatuan Bangsa dan Politik HMJ MPI
2. Koordinator Kementerian Luar Negeri DEMA FTIK
3. Kaderisasi PMII Rayon Tarbiyah Komisariat Walisongo Purwokerto
4. Sekretaris Umum PMII Rayon Tarbiyah Komisariat Walisongo Purwokerto
5. Sekretaris Bidang Adokasi dan Propaganda Ikatan Mahasiswa Keguruan dan Ilmu Pendidikan Seluruh Indonesia
6. Wakil Ketua Ikatan Mahasiswa Jabodetabek

Purwokerto, 2 September 2022  
Yang mengajukan



Handaru Baskara Aji  
NIM. 1817401058