

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU
MADRASAH IBTIDAIYAH PESANTREN SABILIL
MUTTAQIEN BELOTAN MAGETAN**

TESIS



Oleh :

**ABDUL KARIM MASNGUDI
NIM 502190049**

**PROGRAM MAGISTER
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
2021**

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PESANTREN SABILIL MUTTAQIEN BELOTAN MAGETAN

ABSTRAK

Setiap pekerja dituntut untuk produktif dalam bekerja tak terkecuali dibidang pendidikan, guru merupakan salah satu pekerja pendidikan. produktivitas guru dapat diketahui dari pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu yang digunakan. Produktivitas guru tak lepas dari suasana lingkungan, sarana prasarana dan kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan yang efektif akan mampu meningkatkan tingkat produktivitas guru dan kualitas madrasah.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang strategi kepemimpinan, gaya dan model kepimpinan serta tingkat produktivitas guru. Penelitian ini menggunakan metode Deskriptif Kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode observasi, *interview* (wawancara) dan dokumentasi. Analisis data melalui tahapan reduksi data, penyajian data dan yang terakhir adalah verifikasi data dan menarik kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menggunakan strategi 5 lima langkah, yakni 1). membuat dan menetapkan visi misi madrasah serta aturan dan tata tertib, 2). menjalin kebersamaan guru dalam mewujudkan perangkat pembelajaran yang baik dan berkualitas, 3). pemberian contoh dan teladan dalam sikap dan pelaksanaan tugas, 4). menumbuhkan rasa kekeluargaan, suasana kondusif dan harmonis di Madrasah, 5). memotivasi dan melibatkan guru dalam program pengembangan berupa pendelegasian mengikuti seminar atau pelatihan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis dengan indikator berupa

1). menerapkan pendekatan dua arah, terbuka terhadap pendapat, keputusan merupakan hasil kesepakatan bersama, 2). Mendorong partisipasi dan keterlibatan anggota, pendelegasian dalam program pengembangan dan kontrol terhadap capaian kinerja, 3). menghargai ide dan kreatifitas, melibatkan semua komponen dalam membuat opini baru.

Dari strategi dan gaya kepemimpinan yang dijalankan, terlihat adanya peningkatan produktivitas guru ditandai dengan adanya peningkatan pengetahuan dan penguasaan media pengajaran, kelengkapan perangkat pembelajaran, keikutsertaan dalam program pengembangan berupa E-Learning, webinar, *zoom meeting* serta berbagai inovasi pembelajaran selama pandemi.



**LEADERSHIP OF THE HEAD MADRASAH
INCREASING THE PRODUCTIVITY OF TEACHERS
THE MADRASAH IBTIDAIYAH PESANTREN SABILIL
MUTTAQIEN BELOTAN MAGETAN**

ABSTRACT

Every worker is required to be productive at work, including in the field of education, the teacher is one of the education workers. Teacher productivity can be seen from the implementation of assigned tasks based on skills, experience and sincerity as well as the use of time used. Teacher productivity cannot be separated from the environment, infrastructure and leadership of the madrasa principal. Effective leadership will be able to increase the level of teacher productivity and the quality of madrasas.

This study aims to describe leadership strategies, leadership styles and models and the level of teacher productivity. This study used descriptive qualitative method. Collecting data using the method of observation, interviews (interviews) and documentation. Data analysis went through the stages of data reduction, data presentation and the last is data verification and drawing conclusions. Checking the validity of the data using triangulation techniques.

The results showed that the principal of the madrasah used a five-step strategy, namely 1). create and determine the vision and mission of the madrasa as well as rules and regulations, 2). establish teacher togetherness in realizing good and quality learning tools, 3). providing examples and examples in attitude and task execution, 4). foster a sense of kinship, conducive and

harmonious atmosphere in Madrasah, 5). motivate and involve teachers in development programs in the form of delegation to attend seminars or training. The leadership style applied is a democratic leadership style with indicators such as 1). apply a two-way approach, open to opinions, decisions are the result of mutual agreement, 2). Encouraging member participation and involvement, delegation in program development and control over performance achievements, 3). value ideas and creativity, involve all components in creating new opinions.

From the strategies and leadership styles implemented, it can be seen that there is an increase in teacher productivity marked by an increase in knowledge and mastery of teaching media, completeness of learning tools, participation in development programs in the form of E-Learning, webinars, zoom meetings and various learning innovations during the pandemic.



PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang telah ditulis oleh **Abdul Karim Masngudi**, NIM 502190049 dengan judul : **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Produktivitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan”** maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqasyah Tesis.

Ponorogo, 25 Mei 2021
Pembimbing



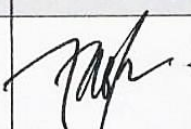
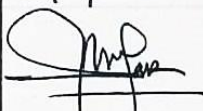

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP 198004042009011012



KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Abdul Karim Masngudi, NIM 502190049 Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan Produktivitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan”, telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada Hari Kamis, 27 Mei 2021 dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Nur Kolis, Ph.D. NIP. 197106231998031002 Ketua Sidang		4/6 2021
2	Dr. Sugiyar, MPd I NIP. 197402092006041001 Penguji Utama		06/21 /06
3	Dr. Mohammad Thoyib, M.Pd. NIP. 198004042009011012 Penguji I		03/06-21



Ponorogo, 31 Mei 2021

Direktur Pascasarjana,


Dr. Miftahul Huda, M.Ag.

NIP. 197605172002121002

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ABDUL KARIM MASNGUDI

NIM : 502190049

Fakultas : PASCASARJANA

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi/Tesis : KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH
IBTIDAIYAH PESANTREN SABILIL MUTTAQIEN BELOTAN
MAGETAN

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 07 Juni 2021

Penulis



ABDUL KARIM MASNGUDI



PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, **Abdul Karim Mangudi**, NIM 502190049, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: *“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Produktivitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilit Muttaqien Belotan Magetan”* ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja keras secara ilmiah yang saya usahakan sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk dimana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila kemudian hari terdapat bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 25 Mei 2021
Pembuat Pernyataan



Abdul Karim Masngudi
NIM. 502190049



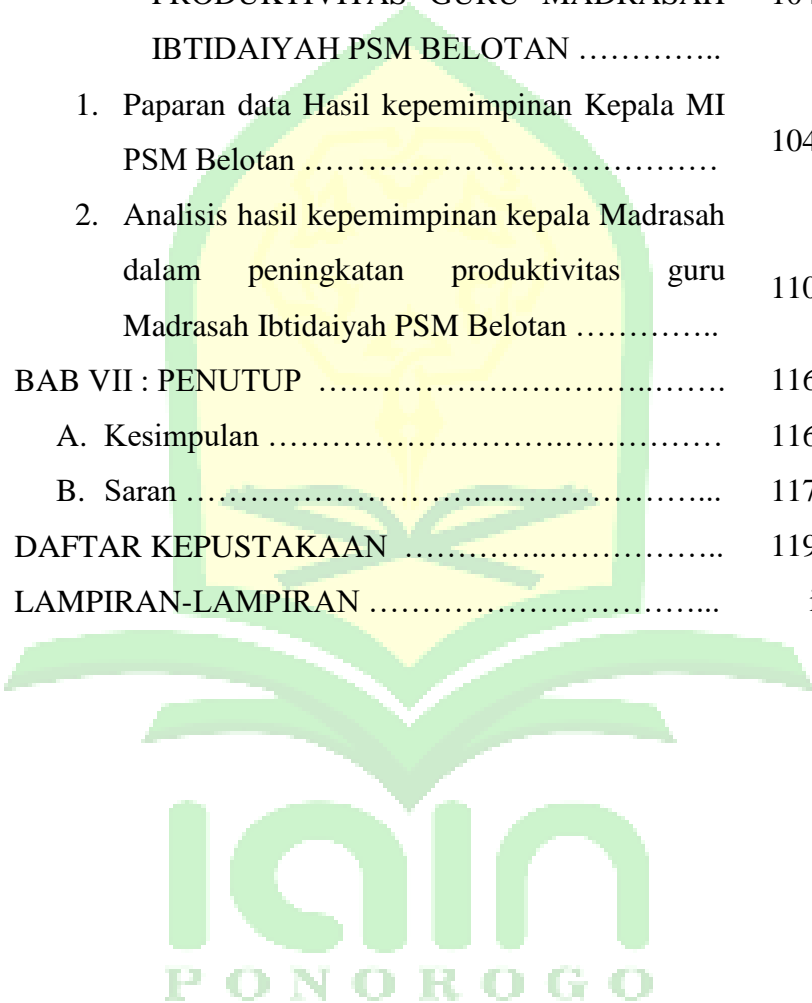
DAFTAR ISI

	hlm.
HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRAC	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xviii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Kegunaan Penelitian	14
E. Telaah Penelitian Terdahulu	15
F. Metode Penelitian	20
G. Sistematika Penulisan	36

BAB II : KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PRODUKTIVITAS GURU	40
A. KEPEMIMPINAN	40
1. Pengertian dan Tujuan Kepemimpinan	40
2. Macam-macam Kepemimpinan	41
3. Strategi Kepemimpinan	43
4. Model Kepemimpinan	43
B. KEPALA MADRASAH	45
1. Pengertian dan Fungsi Kepala Madrasah	45
2. Peran Kepala Madrasah	47
3. Kompetensi Kepala Madrasah	47
C. Makna Kepemimpinan Kepala Madrasah	50
D. PRODUKTIVITAS GURU	52
1. Pengertian Produktivitas Guru	52
2. Macam-macam Produktivitas Guru	54
BAB III : PROFIL LEMBAGA	56
A. Sejarah berdirinya MI PSM Belotan	56
B. Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien	60
1. Madrasah Ibtidaiyah	60
2. Pesantren Sabilil Muttaqien	61
C. Profil Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan	64
1. Letak Geografis MI PSM Belotan	64

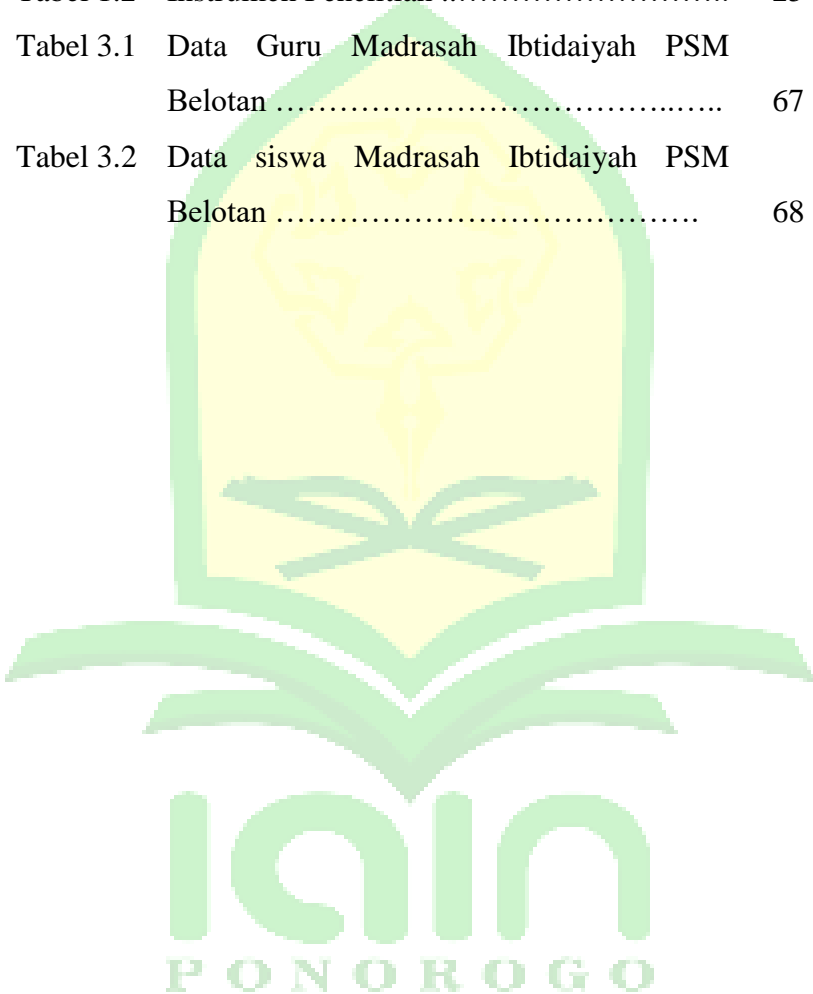
2. Visi dan misi MI PSM Belotan	64
3. Kurikulum di MI PSM Belotan	65
4. Sarana dan prasarana MI PSM Belotan	66
5. Guru dan siswa MI PSM Belotan	66
6. Struktur Organisasi MI PSM Belotan	68
7. Prestasi yang diraih MI PSM Belotan	70
BAB IV : STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PSM BELOTAN	71
1. Paparan data Strategi Kepemimpinan Kepala MI PSM Belotan	71
2. Analisis Strategi Kepemimpinan Kepala MI PSM Belotan	83
BAB V : GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATKAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PSM BELOTAN	91
1. Paparan data Gaya kepemimpinan Kepala MI PSM Belotan	91
2. Analisis gaya dan model kepemimpinan kepala MI PSM Belotan	99

BAB VI : HASIL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATKAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PSM BELOTAN	104
1. Paparan data Hasil kepemimpinan Kepala MI PSM Belotan	104
2. Analisis hasil kepemimpinan kepala Madrasah dalam peningkatan produktivitas guru Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan	110
BAB VII : PENUTUP	116
A. Kesimpulan	116
B. Saran	117
DAFTAR KEPUSTAKAAN	119
LAMPIRAN-LAMPIRAN	i



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Telaah Penelitian Terdahulu	19
Tabel 1.2	Instrumen Penelitian	25
Tabel 3.1	Data Guru Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan	67
Tabel 3.2	Data siswa Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan	68



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Teknik analisa data menurut Miles dan Huberman	34
Gambar 3.1	Struktur organisasi Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan	69
Gambar 4.1	Pelaksanaan protocol kesehatan dan pengarahan kepala madrasah	73
Gambar 4.2	Kepala madrasah memberikan santunan kepada anak yatim	76
Gambar 4.3	Suasana belajar di rumah	77
Gambar 4.4	Kepala madrasah bersama guru setelah selesai program imunisasi kelas 1	79
Gambar 4.5	Kepala Madrasah dalam sosialisasi E Learning	81
Gambar 4.6	Aspek strategi kepemimpinan kepala madrasah	83
Gambar 5.1	Suasana rapat komite dan pertemuan wali murid	93
Gambar 5.2	Kepala madrasah bersama guru mengerjakan perangkat pembelajaran Madrasah	96
Gambar 5.3	Suasana pembinaan kepala madrasah dan rapat evaluasi capaian	97
Gambar 5.4	Gaya kepemimpinan kepala madrasah ...	99
Gambar 6.1	Prestasi yang diraih oleh MI PSM Belotan	107
Gambar 6.2	Indikator produktivitas guru MI PSM Belotan	109
Gambar 7.1	Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Produktivitas Guru Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan	118

DAFTAR TRANSLITERASI

A. Penyesuaian Perubahan Huruf

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
ء	'	سأل	<i>Sa'ala</i>
ب	<i>B</i>	بدل	<i>Badala</i>
ت	<i>T</i>	تمر	<i>Tamr</i>
ث	<i>th</i>	ثورة	<i>Thawrah</i>
ج	<i>j</i>	جمال	<i>Jamāl</i>
ح	<i>ḥ</i>	حديث	<i>ḥadith</i>
خ	<i>Kh</i>	خالد	<i>khālid</i>
د	<i>D</i>	ديوان	<i>dīwān</i>
ذ	<i>Dh</i>	مذهب	<i>madhhab</i>
ر	<i>R</i>	رحن	<i>rahmān</i>
ز	<i>Z</i>	زمزم	<i>zamzam</i>
س	<i>S</i>	سلام	<i>Salām</i>
ش	<i>Sh</i>	شمس	<i>shams</i>
ص	<i>ṣ</i>	صبر	<i>ṣabr</i>
ض	<i>ḍ</i>	ضمير	<i>ḍamīr</i>
ط	<i>ṭ</i>	طاهر	<i>ṭāhir</i>
ظ	<i>ẓ</i>	ظهر	<i>ẓuhr</i>
ع	'	عبد	' <i>abd</i>
غ	<i>Gh</i>	غيب	<i>ghayb</i>
ف	<i>F</i>	فقه	<i>Fiqh</i>
ق	<i>Q</i>	قاضي	<i>qāḍī</i>
ك	<i>K</i>	كأس	<i>Ka's</i>

ل	L	لبن	Laban
م	M	مزمّار	mizmār
ن	N	نوم	Nawm
هـ	H	هبط	habaṭa
و	W	وصل	waṣala
ي	Y	يسار	Yasār

B. Vokal Pendek

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
اَ	A	فعل	fa'la
اِ	I	حسب	ḥasiba
اُ	U	كتب	kutiba

C. Vokal Panjang

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
اَ، اِ، اِو	A	كاتب، قضي	kātib, qaḍa
يِ	I	كريم	karīm
وِ	U	حروف	ḥurūf

D. Diftong

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
اَؤ	Aw	قول	Qawl
اِئ	Ay	سيف	Sayf
اِئِ	Iyy	غن	Ghaniyy
اَؤ	uww (syiddah)	عدوّ	aduww
اِئِ	i (nisbah)	الغزالي	al-Ghazālī

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan merupakan topik yang selalu menarik untuk dibahas dan diperbincangkan, baik oleh peneliti, politisi, akademisi dan kalangan lain. Berbagai pandangan, pendapat dan teori bermunculan yang mengelompokkan dalam kriteria kepemimpinan sesuai situasi, keadaan serta obyek yang melandasi. Dari berbagai teori kepemimpinan yang ada, tak lepas dari kekuasaan, pengaruh, mengarahkan, menggerakkan dan memotivasi. Terry dalam Teofilus menyatakan kepemimpinan merupakan kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama¹. Menurut Yuki dan Rivai dalam Abdul Latief menyatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, memahami dan sesuai dengan yang diperlukan dan pelaksanaan tugas secara efektif dalam pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan juga dimaknai sebagai proses mempengaruhi

¹ Teofilus Erimansyah, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Warehouse PT. Thiess Site Melak, Kutai Barat”, *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda*

dalam penentuan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut, dan pengaruh untuk memperbaiki budaya kelompok² Terdapat suatu benang merah yang disepakati oleh semua teori kepemimpinan, yakni adanya tujuan kelompok atau tujuan bersama yang hendak dicapai.

Kepemimpinan menjadi penentu produktivitas dan kinerja, seperti diuraikan Faizal Mulia bahwa cara atau gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja anggota, pemimpin demokratis sangat mempengaruhi produktivitas bawahan³. Produktivitas anggota dipengaruhi oleh gaya dan model kepemimpinan kepala madrasah. Dari kepemimpinan kepala madrasah pula akan sangat berdampak kepada produktivitas kerja para guru Madrasah yang dipimpin.

Kepemimpinan dalam pendidikan menurut Husna seperti dikutip Choirul Anwar adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada

² Abdul Latief, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Afdeling Prapen I Kebun Unit 1 PT. Mopoli Raya Kabupaten Langkat", *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, Fakultas Ekonomi, Universitas Samudra Vol.4, No.1, Mei 2015.

³ Faizal Mulia Z, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah cabang Cianjur", *Jurnal ADHUM*, Sukabumi : Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Vol. VI No. 1 Januari 2016: 7.

situasi tertentu agar bersedia bekerjasama, bekerja dengan tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang ditetapkan. Peranan pemimpin dalam pendidikan adalah mempengaruhi, mengkoordinir, membimbing, mengarahkan dan mengawasi semua personel dalam pelaksanaan kegiatan demi tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁴ Kepemimpinan di lembaga pendidikan mengacu kepada kompetensi Standar Kepala Madrasah yaitu; Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Kewirausahaan, Kompetensi Supervisi, Kompetensi Sosial⁵.

Kepemimpinan kepala madrasah selain mempengaruhi dan menggerakkan, juga harus memiliki visi dan tujuan yang jelas dan kemampuan memotivasi dan menginspirasi orang demi suatu tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi penentu lahirnya tenaga-tenaga berkualitas, keberhasilan proses pembelajaran di kelas, cara guru melaksanakan tugasnya dan juga kinerja guru serta mutu pendidikan yang berimplikasi pada kualitas pendidikan.

⁴ Choirul Anwar, "Kepemimpinan Kepala Madrasah", *Tesis* (Yogyakarta : Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2009), 2.

⁵ PERMENDIKNAS Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah /Madrasah

Berdasarkan uraian diatas, dapatlah dipahami fungsi penting dari pemimpin sebagai penentu arah, kemajuan dan tujuan lembaga pendidikan. Pemimpin yang memiliki kapasitas dan kapabelitas akan menjadikan lembaga pendidikan dan segenap personal didalamnya akan bergerak maju menuju tujuan yang telah ditentukan, hal ini akan terlihat dari sikap dan kemampuan guru, kemampuan siswa, sarana prasarana yang dimiliki serta hubungan lembaga dengan masyarakat sekitar. Hal ini berbeda, jika pemimpin tidak memiliki kapasitas dan kemampuan yang memadai sebagai pemimpin, maka akan terlihat dari tampilan lembaga tentang rendahnya sikap dan kualitas guru, buruknya pengelolaan administrasi, rendahnya prestasi dan kemampuan siswa, serta hubungan lembaga dengan dunia luar yang kurang harmonis.

Dalam mengelola lembaga, kepala madrasah tentunya harus dibantu dan didukung sepenuhnya oleh segenap personal yang ada dilembaga, tanpa dukungan dan kerjasama yang baik antara pemimpin dengan segenap personal lembaga, maka tujuan bersama akan sulit dicapai. Dengan tuntutan dan tanggung jawab yang sedemikian besar, menuntut perilaku kepala madrasah mampu mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, menghargai pendapat dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik secara pribadi maupun dalam

kelompok. Oleh sebab itu, pemimpin hendaknya menggunakan cara atau pendekatan kepemimpinan dan menerapkan suatu gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan karakter dan kondisi organisasi Madrasah yang dipimpin.

Kepala madrasah, harus bisa menjalani peran kepemimpinannya dan menjadikannya sebagai keterampilan dan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah darinya, agar bertindak yang semula bersifat individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Klarifikasi kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai berikut ; kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan, kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh, kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku, kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, kepemimpinan sebagai suatu kepribadian, kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain, kepemimpinan sebagai bentuk persuasive, kepemimpinan sebagai perbedaan struktur dan kepemimpinan sebagai fokus proses kelompok.

Kepemimpinan sendiri secara umum mengacu pada dua sisi, yaitu sisi tugas atau sisi hasil, dan sisi hubungan manusia atau sisi proses. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah kepemimpinan yang lebih menekankan pada tugas atau pencapaian hasil. Kepemimpinan ini ditandai

dengan penekanan pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola, penetapan metode dan prosedur pencapaian tujuan. Sedangkan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan dengan bawahan. Kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan kehangatan hubungan antar anggota.

Sekolah dalam definisi penulis adalah madrasah, yaitu sekolah yang berada dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki jenjang pendidikan setara dengan Sekolah yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Madrasah memiliki sedikit perbedaan dengan adanya penambahan muatan kompetensi keagamaan, mulai tingkat dasar sampai tingkat menengah atas, yang pada penelitian ini lebih difokuskan kepada Madrasah Ibtidaiyah. Yakni pendidikan setara dengan Sekolah Dasar, secara data pada tahun 2017 terdapat 24.560 Madrasah Ibtidaiyah seluruh Indonesia baik Negeri maupun swasta, Jawa Timur memiliki 7.130 Madrasah Ibtidaiyah⁶. Di kabupaten Magetan sendiri terdapat 83 Madrasah Ibtidaiyah negeri dan swasta yang tersebar

⁶ <https://www.inimadrasah.com/2017/02/jumlah-madrasah-ibtidaiyah-negeri-dan-swasta-seluruh-indonesia.html> diakses tanggal 22 April 2021

pada 18 kecamatan yang ada, kecamatan Bendo sendiri memiliki 6 Madrasah Ibtidaiyah swasta dan tidak memiliki Madrasah Ibtidaiyah Negeri⁷. Diantara 6 Madrasah Ibtidaiyah yang ada, penulis memilih Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan dengan alasan memiliki sejarah tertua di kecamatan Bendo dan memiliki siswa terbanyak diantara Madrasah Ibtidaiyah yang lain⁸ dan memiliki sejumlah prestasi dalam ajang perlombaan baik tingkat kecamatan, tingkat kabupaten maupun tingkat propinsi.

Dalam upaya mengembangkan potensi guru dengan maksimal, kepala madrasah dituntut selalu mengutamakan produktivitas kerja guru, yang dimaknai sebagai potensi atau daya yang dihasilkan oleh individu guru yang digunakan secara maksimal, untuk mencapai keluaran yang lebih kreatif, generatif, dan menghasilkan keuntungan atau kemanfaatan. Pengukuran produktivitas dapat dilakukan melalui indikator berupa perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dengan indikator rancangan pengajaran, program semester dan program

7 https://referensi.data.kemdikbud.go.id/index11_sd.php?kode=051000&level=2 diakses tanggal 22 April 2021

8 <http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/?content=madrasah&action=detail&prov=35&kab=MAGETAN> diakses tanggal 22 April 2021

tahunan, prestasi akademik, dengan indikator karya akademik dan karya monumental, karya pengembangan profesi, yang mencakup indikator penulisan artikel, pembuatan dan penggunaan media, dan alat pembelajaran dan keikutsertaan dalam forum ilmiah berupa workshop, pelatihan, pemakalah, dan peserta seminar.

Tugas guru bukan saja mengajar semata, tetapi dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, analisis evaluasi, dan pengayaan. Tugas tersebut tidak mudah dilakukan, apabila guru tidak memiliki produktivitas kerja yang baik, tugas ini tertuang dalam tugas pokok dan fungsi guru yaitu membantu dan bertanggungjawab kepada kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar, berupa kelengkapan mengajar dengan baik dan lengkap, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan harian, ulangan umum dan ujian akhir, melaksanakan analisis hasil ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, melaksanakan tugas tertentu di sekolah,

mengadakan pengembangan program pembelajaran dan lain sebagainya.

Dari uraian diatas, penelitian ini akan mengungkap produktivitas guru mengacu kepada kepemimpinan kepala madrasah sesuai indikator yang ada pada kepala Madrasah, guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan. Yang merupakan lembaga yang sangat ideal dalam pembentukan karakter dan kepribadian siswa, terutama dalam pembentukan sikap dan kebiasaan keagamaan karena letak strategis Madrasah yang menyatu dengan kompleks masjid. Sebelum masa pandemi melanda, terdapat kebiasaan baik yang diterapkan oleh madrasah kepada siswa, yaitu berdoa bersama di halaman madrasah sebelum pelajaran dimulai, sebelum masuk kelas semua siswa harus bersalaman dengan seluruh guru dan kepala madrasah, pada saat istirahat segenap siswa diarahkan ke masjid untuk melaksanakan sholat dhuha berjamaah dan sebelum selesainya pelajaran siswa bersama guru berdoa bersama dan siswa berjabat tangan dengan guru masing-masing⁹.

⁹ Sugino, *Wawancara*, Ruang Guru MI PSM, 23 Februari 2021

Madrasah ini belum pernah melakukan pergantian pimpinan sejak berdiri pada tahun 1972 sampai tahun 2019, karena faktor usia kepala madrasah maka dilakukan pergantian pada juli 2019, dimana kepala madrasah pendahulu telah menjabat selama tak kurang dari 47 tahun. Masa yang sangat lama dalam kepemimpinan, tentunya banyak prestasi yang telah ditorehkan dan kebiasaan baik telah dilakukan yang dapat dilanjutkan oleh penerusnya¹⁰. Sejak menjabat sebagai kepala madrasah, bapak Sugino menilai para guru masih terpaku dengan cara dan metode pengajaran yang lama dan terpaku kepada kebiasaan yang telah berjalan terutama dalam kesiapan perangkat pembelajaran serta penguasaan teknologi baru pada kegiatan belajar mengajar, bisa dikatakan bahwa guru-guru di Madrasah tersebut dinilai kurang memenuhi produktivitas sebagai guru profesional¹¹. Karena alasan tersebut menjadi tantangan bagi kepala madrasah untuk bisa meningkatkan produktivitas guru yang ada tanpa melakukan penggantian anggota. Apalagi sejak pandemi Covid-19 melanda, guru dituntut cepat beradaptasi dan

¹⁰ Arsip MI PSM, dicopy tanggal 22 Oktober 2020.

¹¹ Sugino, *Wawancara*, Ruang Guru MI PSM, 23 Februari 2021

menyesuaikan diri dengan cara belajar mengajar menggunakan media tidak langsung seperti pemanfaatan media sosial dan internet, kemampuan guru dalam penggunaan media dinilai masih perlu perbaikan dan peningkatan terutama guru yang sudah berusia lanjut, sangat kesulitan dalam penguasaan teknologi baru seperti penggunaan gawai dan komputer. Hal ini sangat berbeda dengan proses belajar tatap muka, dimana guru mengetahui kondisi fisik, kognitif serta psikis peserta didik, sehingga peran kepemimpinan kepala Madrasah sangatlah penting dan sangat menentukan keberhasilan kegiatan belajar mengajar pada saat ini.

Dalam pelaksanaan kepemimpinannya, kepala madrasah telah mengambil langkah-langkah yang dinilai mampu meningkatkan motivasi guru untuk lebih produktif, seperti penyiapan perangkat pembelajaran, penggunaan media pembelajaran secara efektif dan efisien dan penerapan strategi kepemimpinan¹².

Guru harus bisa mengajar tanpa interaksi tatap muka menggunakan media sosial atau internet, berdasarkan perangkat pembelajaran yang disusun dan

¹² Eni Dwi Astuti, *Wawancara*, Ruang Tamu Rumah, 02 Maret 2021

dirancang serta dilaporkan kepada kepala madrasah. Sehingga tugas guru semakin bertambah, tetapi disisi lain guru dituntut berinovasi cara mengajar, cara evaluasi, prosedur penilaian, improvisasi kemampuan, pengetahuan serta menjalin komunikasi intensif tanpa mengurangi tingkat produktivitas. Oleh sebab itu, maka kepala madrasah berkewajiban mengarahkan, memotivasi dan selalu berupaya meningkatkan kemampuan, ketrampilan serta produktivitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan. Berdasarkan pemaparan diatas maka penelitian ini untuk mengupas dan menganalisa tentang ***“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Produktivitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan.”*** Pemilihan judul berlandaskan kepada tugas dan wewenang kepala madrasah dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya, yang berperan besar dalam memajukan dan mengembangkan madrasah yang dipimpinnya, dan upaya peningkatan produktivitas guru dalam mewujudkan visi misi dan tujuan madrasah, yang akhirnya dapat membawa madrasah pada pencapaian mutu pendidikan yang lebih baik.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti ingin fokus terhadap pembahasan berikut ;

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan produktivitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan ?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan produktivitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan ?
3. Bagaimana hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan produktivitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap ;

1. Strategi dan langkah Kepala Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan dalam upaya peningkatan produktivitas Guru dan dalam rangka mewujudkan visi misi Madrasah.
2. Gaya, model dan tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan dalam upaya peningkatan produktivitas Guru dan implementasi pelaksanaan visi misi Madrasah.

3. Tingkat produktivitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan dan hasil kepemimpinan kepala madrasah.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Beberapa hal yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan produktivitas guru adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Secara keilmuan penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan bahan kajian tentang model, gaya dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempengaruhi dan mengerahkan anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama, serta hubungannya dengan peningkatan produktivitas guru Madrasah.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi lembaga yang diteliti, hasil penelitian ini dapatnya sebagai referensi dan masukan bagi pengelola lembaga dalam pelaksanaan kepemimpinan yang digunakan dan peningkatan produktivitas serta kualitas guru pada lembaga.
- b. Bagi peneliti, untuk menambah wawasan dan pengetahuan pada proses perencanaan, strategi pelaksanaan serta bentuk pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala

madrasah dalam upaya peningkatan produktivitas guru.

3. Manfaat Institusional

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran pada program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo program studi Manajemen Pendidikan Islam, yaitu sebagai tambahan referensi analisa model kepemimpinan, strategi kepemimpinan serta model peningkatan produktivitas guru.

E. TELAAH PENELITIAN TERDAHULU

Berdasarkan eksplorasi peneliti, terdapat relevansi antara penelitian Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Produktivitas Guru Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan dengan beberapa hasil penelitian yang telah ada, di antaranya adalah:

Pertama, Tesis M. Sahrawi Saimima tahun 2016 berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di MA Bilingual Batu)”, penelitian jenis studi kasus menggunakan metode kualitatif. Teknik dalam mengumpulkan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi, informan yang dipilih adalah kepala sekolah, tenaga kependidikan, tenaga pendidik dan peserta didik. Analisis data

dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi dan bahan referensi. Hasil temuan penelitian meliputi ; *pertama*, Strategi kepala sekolah meliputi peran sebagai model dan contoh bagi bawahan, menetapkan standar etika agama sebagai budaya kepada para pendidik dan para peserta didik, memperhatikan aspek heterogenitas dalam mengembangkan budaya etika di lembaganya. *Kedua*, mengembangkan karakteristik berupa aspek religius, jujur, adil, disiplin, tegas dan simpati. *Ketiga*, Dampak kepemimpinan meliputi aspek perilaku akademik dan non akademik.

Perbedaan penelitian M. Sahrawi Saimima dengan penelitian ini adalah *pertama*, penelitian M. Sahrawi Saimima menggunakan jenis studi kasus dengan metode kualitatif, sedangkan peneliti menggunakan deskriptif kualitatif. *Kedua*, penelitian M. Sahrawi Saimima menitik beratkan kepada kepemimpinan yang berdasar kepada Budaya Etis sedangkan peneliti lebih terfokus kepada identifikasi strategi dan gaya kepemimpinan. *Ketiga*, landasan teori pada penelitian M.Sahrawi Saimima mengungkap tentang mutu sekolah, sedangkan peneliti mengungkap tingkat produktivitas guru. Sedangkan persamaan penelitian M. Sahrawi Saimima dengan peneliti pada; *pertama*, teknik pengumpulan data berupa

observasi, wawancara dan dokumentasi. *Kedua*, teknik keabsahan data menggunakan triangulasi data.

Kedua, Tesis M. Isa Idris tahun 2018 berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan”. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif, pengumpulan data menggunakan metode observasi, interview (wawancara) dan dokumentasi. Data yang telah terkumpul dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data dan verifikasi data dan menarik kesimpulan. Hasil dan temuan penelitian menunjukkan strategi yang diterapkan dalam perbaikan mutu pendidikan mencakup; *pertama*, penataan dan perbaikan dalam input, *kedua*, pembenahan dalam proses pencapaian dan peningkatan mutu dan *ketiga*, optimalisasi keluaran atau *output* madrasah. Pelaksanaan strategi menunjukkan karakter atau tipe kepemimpinan kepala madrasah mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis.

Persamaan penelitian ini dengan kajian peneliti antara lain ; *pertama*, metode yang digunakan kualitatif dan langkah yang dilakukan berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. *Kedua*, analisis data yang digunakan yakni reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. *Ketiga*, temuan hasil kepemimpinan kepala madrasah sama-sama mengarah kepada

kepemimpinan demokratis. Perbedaan peneliti dengan penelitian ini antara lain; *pertama*, aspek penelitian yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, *kedua*, strategi yang digunakan berbeda. *Ketiga*, keunikan dan kekhasan tempat penelitian peneliti dengan penulis sangatlah berbeda.

Ketiga, Tesis Choiril Anwar tahun 2009 yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi Kasus tentang peningkatan profesionalitas guru Madrasah Aliyah Al Wathoniyyah Semarang)”, penelitian lapangan dengan pendekatan kependidikan dan kepemimpinan berupa studi kasus, teknik pengumpulan data yang digunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisa penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan kepada pola kepemimpinan Humanistik dengan gaya kharismatik. Aspek yang meningkatkan profesionalitas guru akibat dari dukungan yayasan, dedikasi dan loyalitas guru.

Persamaan dengan peneliti adalah pada teknik pengumpulan data. Perbedaan penelitian Choiril Anwar dengan peneliti meliputi; *pertama*, hasil temuan model dan gaya kepemimpinan dan teori yang melandasi. *kedua*, aspek yang dipengaruhi kepemimpinan pada penelitian Choiril Anwar adalah aspek profesionalitas guru.

Tabel 1.1 Telaah Penelitian terdahulu

NO	JUDUL	METODE	Hasil	PERSAMAAN / PERBEDAAN
1	Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Etis Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di MA Bilingual Batu)	Kualitatif studi kasus	Strategi kepemimpinan dengan cara modeling, pengembangan karakter dan melihat dampak kepemimpinan	Persamaan pada teknik pengumpulan data dan pengecekan keabsahan data. Perbedaan teori dasar kepemimpinan, landasan teori, aspek yang dipengaruhi kepemimpinan (mutu sekolah)
2	Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN 3 Waykanan	Kualitatif deskriptif	Strategi kepemimpinan dengan penataan, pembenahan dan optimalisasi. Gaya kepemimpinan demokratis	Persamaan metode, analisis data dan temuan gaya kepemimpinan. Perbedaan strategi dan aspek yang dipengaruhi kepemimpinan (mutu).
3	Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi Kasus tentang peningkatan profesionalitas guru Madrasah Aliyah Al Wathoniyah Semarang)	Kualitatif studi kasus	pola kepemimpinan Humanistik dengan gaya kharismatik. Aspek pendukung profesionalitas adanya dukungan yayasan, dedikasi dan loyalitas tinggi.	Persamaan pada teknik pengumpulan data. Perbedaan pada hasil temuan gaya kepemimpinan dan aspek yang dipengaruhi (profesionalitas guru).

F. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yakni penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang diamati berupa perilaku dan tindakan.¹³ Penelitian ini memiliki lima karakteristik yang melekat pada penelitian kualitatif yang membedakannya dengan penelitian lainnya, yaitu: *naturalistic* bersifat alamiah, *descriptive data* penyajian data berupa deskripsi, *concern with process* lebih memperhatikan prosesnya daripada hasil, *inductive* berupa penjabaran dari yang sedikit terhadap hal yang lebih luas dan *meaning* memiliki makna tertentu.¹⁴ Penelitian kualitatif memiliki ciri sebagai berikut yaitu: latar alamiah, peneliti sebagai instrumen kunci, analisis data secara induktif, *grounded theory*, deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil.¹⁵ Dalam hal ini peneliti melakukan penelitian dengan cara datang langsung ke lokasi penelitian. Adapun dalam penelitian ini, peneliti menyajikan data yang telah dikumpulkan

¹³ Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods* (New York: John Wiley, 1975), 5.

¹⁴ Robert C. Bogdan, & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 4.

¹⁵ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 39-44

selama penelitian di lapangan antara Oktober 2020 sampai dengan Maret 2021 dan menuangkan hasil pengamatan, wawancara dalam bentuk kata-kata, gambar dan catatan. Laporan penelitian ini memuat kutipan data, transkrip wawancara, foto-foto kegiatan, dan catatan observasi yang peneliti lakukan.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *single case studies*, yaitu desain penelitian yang digunakan dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk satu kasus/tempat atau subjek studi¹⁶. Mengamati dengan teliti obyek penelitian dengan berupaya untuk menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Penelitian studi kasus sebagaimana yang dikemukakan J.W. Creswell: “*a qualitative research approach in which the investigator explore a bounded system (a case) or multiple bonuded systems (cases) over time through detailed, indepth data collection involving multiple source information.*”¹⁷ berbeda dengan pendapat Yin yang mengatakan: “*The case study research method as an empirical*

¹⁶ Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education*, 63.

¹⁷ Jhon W. Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd ed. (California: Sage Publication, 2007), 73.

*inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.*¹⁸” Menurut pengertian ini, penelitian studi kasus adalah sebuah metode penelitian yang secara khusus menyelidiki fenomena kontemporer yang terdapat dalam konteks kehidupan nyata, yang dilaksanakan ketika batasan antara fenomena dan konteksnya belum jelas, dengan menggunakan berbagai sumber data. Lebih lanjut, penelitian studi kasus memusatkan perhatian pada satu objek tertentu yang diangkat sebagai sebuah kasus untuk dikaji secara mendalam sehingga mampu membongkar realitas di balik fenomena sebab yang kasat mata hakikatnya bukan sesuatu yang riil (realitas), itu hanya pantulan dari yang ada didalam.

Sebagaimana lazimnya perolehan data dalam penelitian kualitatif, data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, baik melalui wawancara maupun dokumentasi. Data yang diperoleh dari berbagai cara itu hakikatnya untuk saling melengkapi. Ada kalanya data yang diperoleh dari wawancara belum lengkap, sehingga harus dicari lewat cara lain, seperti observasi di Madrasah Ibtidaiyah

¹⁸ Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods* (Washington: Cosmas Corporation, 1984), 23.15

Pesantren Sabilil Muttaqien atau dengan melihat arsip atau hasil dokumentasi.

3. Instrumen Penelitian

Pada penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan karena penelitalah yang menentukan keseluruhan skenarionya. Peneliti merupakan instrumen kunci, partisipan penuh, dan sekaligus pengumpul data¹⁹. Sedangkan instrumen dalam penelitian ini adalah menggunakan pedoman wawancara yang berisi beberapa pertanyaan mengacu kepada indikator dari teori tentang kepemimpinan dan produktivitas guru, dengan tujuan peneliti bermaksud meringkas penyajian pertanyaan serta mempermudah informan dalam memberikan tanggapan. Agar proses wawancara berjalan mudah, informan tidak dihadapkan pada beberapa pertanyaan mengenai berbagai hal tetapi pertanyaan yang diajukan kepada informan dalam panduan wawancara dapat dibacakan peneliti atau dibaca sendiri oleh informan. Bentuk dari pedoman wawancara ini seperti halnya daftar cocok, dimana pertanyaan peneliti dituangkan dalam tabel, dimana informan dapat menjawabnya dan dicatat peneliti atau informan menuliskan sendiri.

¹⁹ Robert C. Bogdan, *Participant Observation in Organizational Setting* (Syracuse New York: Syracuse University Press, 1972), 3.

4. Sumber dan Jenis Data

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan, ditambah dokumen, arsip dan data lainnya.²⁰ Berkaitan dengan hal itu, sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah: kata-kata, tindakan, sumber tertulis, foto, papan data, bagan dan statistik.

Pertama, Kata-kata yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kata-kata dari informan, yaitu: bapak Sugino,S.Pd selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan, bapak Agus Surahman,S.Pd selaku wakil Kepala MI PSM Ibu Eni Dwi Astuti,S.Pd selaku Bendahara, Ibu Tri Budi Handayani,S.Ag selaku guru kelas 5, Ibu Gita Ageung Puspitasari,S.Pd selaku guru kelas 3, bapak Wawan Hariyanto selaku guru Quran Hadis, bapak Aditia Ratna Saputra,S.Pd selaku guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan dan H. Sukatmanto,BA selaku ketua yayasan YPI PSM dan mantan Kepala Madrasah serta Andik Nurjihah Awaludin,S.T selaku ketua komite.

Kedua, tindakan orang-orang yang diamati, yaitu: kegiatan Pembelajaran, kesiapan mengajar guru, kegiatan

²⁰ Lofland, *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984), 47.

ekstakurikuler, kegiatan pembinaan prestasi dan kegiatan lainnya.

Ketiga, Sumber data tertulis merupakan sumber data yang tidak bisa ditinggalkan dari penelitian kualitatif meliputi ; papan data, visi misi, struktur organisasi, data guru, RPP yang dipersiapkan oleh guru, catatan yang dibuat, arsip-arsip, dokumen-dokumen dan lain sebagainya.

Keempat, Foto digunakan sebagai data penguat hasil observasi, dari foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan dapat digunakan untuk menelaah segi subjektif. Dalam penelitian ini terdapat dua kategori foto, yaitu foto yang dihasilkan orang lain dan foto yang dihasilkan oleh peneliti sendiri.

Kelima, Data statistik dalam penelitian ini, adalah data statistik yang telah tersedia akan dijadikan peneliti sebagai sumber data tambahan, misalkan papan data grafik perkembangan madrasah, fluktuatif siswa yang lulus dan masuk setiap tahunnya. Berikut daftar rencana instrumen dalam pencarian data.

Tabel.1.2 Instrumen Penelitian

Indikator/data	Informan	Keterangan
Kepemimpinan Kepala Madrasah	Guru dan karyawan yang lain	Mengetahui cara dan efek dari kepemimpinan
Produktivitas Guru	Kepala Madrasah	Penilai dan penentu standard para guru
Sejarah & Profil Madrasah	Kepala Madrasah dan Guru atau Komite	Dapat berupa arsip, tabel atau cerita dari informan

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini terbagi menjadi beberapa teknik atau cara, diantaranya :

Pertama, menggunakan teknik Wawancara Terstruktur. Maksud dan tujuan dilakukannya wawancara dalam penelitian ini adalah mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain. merekonstruksi kejadian yang dialami masa lalu, memproyeksikan kejadian yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang, memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain,

triangulasi dan verifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.²¹

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terbuka. Maksud wawancara terbuka dalam konteks penelitian ini adalah orang yang diwawancarai (informan) mengetahui bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui maksud dan tujuan diwawancarai. Sedangkan teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur. Artinya pelaksanaan tanya jawab mengacu kepada indikator yang ingin digali. Orang yang dijadikan informan dalam penelitian ini, ditetapkan dengan cara *purposive*, yaitu :

Kepala Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan, dari beliauah peneliti berharap memperoleh data tentang Sejarah Madrasah, Profil Madrasah, prestasi madrasah, kegiatan kesiswaan dari *input*, proses, dan *output* serta tingkat produktivitas para guru. Dari kepala madrasah dilanjutkan kepada Wakil Kepala Madrasah,

²¹ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 266.

yang akan diperoleh data cara kepala madrasah menjalankan fungsi tugas berupa controlling, monitoring, evaluasi, motivasi terhadap anggota madrasah, serta langkah-langkah konkret yang dilakukan kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya. Dari wakil kepala madrasah dilanjutkan kepada Ketua Komite Madrasah/Sekaligus mantan kepala Madrasah, dari beliau diharapkan diperoleh data awal sejarah pendirian madrasah, problematika madrasah dan perkembangan madrasah sampai keadaan yang sekarang. Selanjutnya kepada Bendahara Madrasah yang memiliki kedekatan usia dan masa kerja dengan kepala Madrasah. Diharapkan dari beliau diperoleh data tentang pembelajaran, evaluasi dan penilaian siswa serta keadaan siswa dan madrasah secara umum dan data pendukung lain. Selanjutnya kepada guru yang dapat ditemui dan bersedia diwawancarai.

Kedua, teknik penelitian Observasi. Dimana dengan teknik ini, peneliti mengamati aktifitas obyek penelitian, karakteristik

fisik situasi sosial dan perasaan pada waktu menuju bagian dari situasi tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model observasi non-partisipatoris dimana peneliti menempatkan dirinya sebagai orang asing dalam kelompok yang diteliti. Dengan cara ini peneliti memberikan jarak yang cukup antara peneliti dan objek yang akan diperiksa, karena pengamatannya dari luar. Peneliti memosisikan diri sebagai pengamat dengan mulai dari observasi deskriptif (*descriptive observations*) secara luas, yaitu berusaha melukiskan secara umum situasi sosial dan apa yang terjadi disana. Hasil observasi dalam penelitian ini dicatat dalam catatan lapangan. Catatan lapangan merupakan alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif, yakni dengan langkah-langkah berikut ; peneliti pada saat di lapangan membuat catatan, setelah pulang peneliti menyusun catatan lapangan. Dengan catatan penelitian ini peneliti menuliskan tentang apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi

terhadap data dalam penelitian kualitatif.²² Kegiatan-kegiatan yang akan diamati dalam penelitian ini adalah kegiatan pra pembelajaran, kegiatan selama pembelajaran, alat dan bahan yang digunakan selama proses pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pembinaan prestasi dan kegiatan lainnya. Kegiatan yang diamati kemudian dicatat dan direfleksikan oleh peneliti selama melakukan penelitian.

Ketiga, teknik penelitian dengan Dokumentasi. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber lain berupa dokumen, arsip dan rekaman (*record*). Rekaman adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa, dokumen adalah setiap bahan tertulis yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu.²³ Dalam penelitian ini yang

²². Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 74.

²³ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 228.

dimaksud dengan dokumentasi adalah dokumentasi kegiatan pembelajaran, dokumentasi kegiatan rapat koordinasi, dokumentasi kegiatan ekstrakurikuler, dokumentasi kegiatan pembinaan prestasi dan dokumentasi kegiatan lainnya.

6. Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis terhadap data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.²⁴ Menurut Miles Matthew B. dan A. Michael Huberman yang dikutip Sugiyono, mengemukakan bahwa

²⁴. Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education, An introduction to theory and methods* (Boston : Allyn and Bacon, 1998) 157.

aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Analisis data dilakukan adalah dengan cara :

Reduksi Data (Data Reduction) : Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

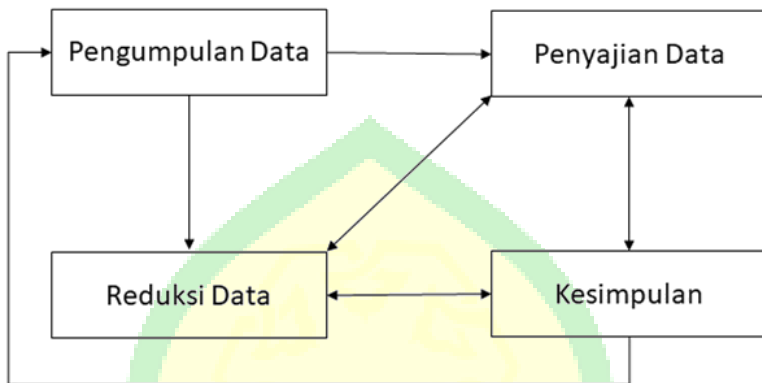
Penyajian Data (Data Display) : Setelah data direduksi, selanjutnya melakukan display data. Yakni menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dalam hal ini peneliti

menganalisis dari data-data yang sudah terkumpul, kemudian data-data tersebut disajikan dalam bentuk teks naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

Verifikasi Data atau Kesimpulan (Data verification) : Dalam penelitian kualitatif kesimpulan mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, bukti-bukti yang valid dan konsisten maka akan didapatkan kesimpulan yang kredibel.²⁵ Yang digambarkan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, yaitu dengan *data collection, data reduction, data display, conclusion / verication*.²⁶

²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, (Bandung : Alfabeta, 2013), hlm. 372

²⁶ Matthew B. Miles and A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis*, (California : Sage Publication, 1994) 27.



Gambar 1.1 Teknik Analisa Data menurut Miles dan Huberman

7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

- 1) Keikutsertaan peneliti, Peneliti dalam konteks penelitian kualitatif adalah Instrumen kunci. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan peneliti pada latar penelitian.
- 2) Pengamatan yang Tekun. Ketekunan pengamatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang terkait tentang kegiatan-kegiatan : Instrumen dan perangkat pembelajaran yang dipersiapkan

oleh guru, kegiatan siswa dan guru sebelum memulai pembelajaran, proses pembelajaran dan kreasi guru dalam menyampaikan pelajaran, cara guru melakukan penutupan pembelajaran dan kegiatan lain yang menunjukkan produktivitas guru.

- 3) Triangulasi, Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam konteks penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi teknik atau metode dan triangulasi sumber, yakni upaya melihat keabsahan data hasil wawancara dengan data atau dokumentasi yang dimiliki.²⁷

²⁷. Norman K. Denzin, *Sociological Methods* (New York: McGraw-Hill, 1978), 65.

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika pembahasan ini dimaksudkan untuk memudahkan pembaca dalam menelaah isi kandungan yang didalamnya. Adapun sistematika pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I PENDAHULUAN.

Bab ini berfungsi sebagai gambaran umum untuk memberi pola pemikiran bagi keseluruhan, yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, telaah penelitian terdahulu, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PESANTREN SABILIL MUTTAQIEN

Berisi tentang teori-teori strategi, tipe, gaya dan model kepemimpinan Kepala Madrasah, fungsi peran Kepala

Madrasah, makna kepemimpinan kepala madrasah, definisi produktivitas guru dan macam-macam produktivitas guru serta makna dari kepemimpinan kepala madrasah.

Bab III PROFIL LEMBAGA.

Menjelaskan gambaran umum lokasi penelitian yang terdiri dari Sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan, letak geografis, gambaran keadaan, guru, siswa, sarana prasarana yang dimiliki MI PSM Belotan, visi dan misi, keadaan struktur organisasi, serta prestasi yang diraih. Definisi tentang Madrasah Ibtidaiyah dan sejarah pendirian serta perkembangan Pondok Pesantren Sabilil Muttaqien.

Bab IV STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PSM BELOTAN

Berisi Paparan Data tentang Strategi Kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Madrasah dalam peningkatan produktivitas guru bersumber dari hasil observasi dan wawancara di lapangan serta dokumentasi kegiatan madrasah dikombinasikan teori tentang strategi kepemimpinan dan juga analisa tentang strategi yang digunakan.

Bab V GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU.

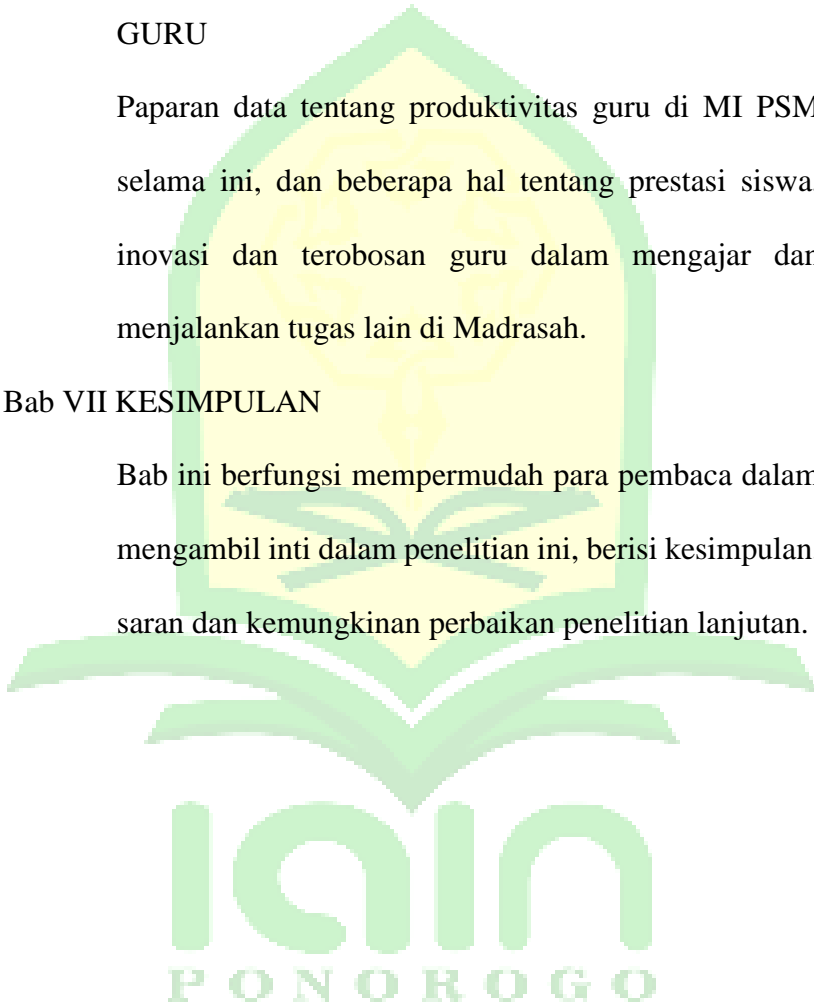
Berisi tentang Paparan Data dan klasifikasi tentang Gaya Kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala MI PSM Belotan dalam peningkatan produktivitas guru bersumber dari hasil observasi dan wawancara di lapangan dikombinasikan teori tentang gaya kepemimpinan

Bab VI HASIL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU

Paparan data tentang produktivitas guru di MI PSM selama ini, dan beberapa hal tentang prestasi siswa, inovasi dan terobosan guru dalam mengajar dan menjalankan tugas lain di Madrasah.

Bab VII KESIMPULAN

Bab ini berfungsi mempermudah para pembaca dalam mengambil inti dalam penelitian ini, berisi kesimpulan, saran dan kemungkinan perbaikan penelitian lanjutan.



BAB II

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PRODUKTIVITAS GURU

A. KONSEP KEPEMIMPINAN

1. Pengertian dan Tujuan Kepemimpinan

Kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain. Kepemimpinan merupakan cara, sarana dan proses membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu dengan sukarela. Kepemimpinan diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas pekerjaan anggota kelompok, meliputi tiga hal pokok, yaitu : 1). Kepemimpinan melibatkan orang lain yang disebut bawahan atau pengikut, 2). Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang dan 3). Kepemimpinan merupakan kemampuan menggunakan bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara.²⁸

Studi tentang kepemimpinan menggunakan berbagai macam pendekatan yang hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan utama

²⁸ Veithzal Rivai Dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2012), 2.

kepemimpinan yaitu: bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*how one become a leader*), bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*how leader behave*) dan apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*what makes the leader effective*)²⁹.

2. Macam-macam Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi orang lain sangat tergantung kepada status pemimpinnya sendiri, pengaruh pemimpin ini dipandang oleh pengikut sebagai kekuatan yang menjadikan pengikut bersedia menjalankan perintah, baik dengan sukarela maupun terpaksa. Pengikut sendiri memandang pemimpinnya termasuk kategori formal atau informal, dengan penjelasan sebagai berikut ; 1). Pimpinan formal, yaitu pemimpin ditunjuk atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk menempati suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya, 2). Pimpinan informal, yaitu pemimpin yang ditunjuk secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul dan kedudukan mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku kelompok tertentu.

²⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 19.

Selain itu kepemimpinan memiliki beberapa tipe yang berangkat dari gaya kepemimpinan seseorang. Adapun gaya kepemimpinan dikelompokkan dalam tiga pola dasar yaitu ; 1) Gaya kepemimpinan yang berpola kepada kepentingan pelaksanaan tugas, 2) Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerjasama, 3) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai. Yang dapat dikategorikan menjadi beberapa model tipe kepemimpinan ; 1) Tipe kepemimpinan otoriter, dengan menempatkan pemimpin sebagai penguasa tunggal, pengikut atau bawahan sebagai pelaksana keputusan, perintah dan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya memiliki kelebihan disegala hal dan bidang, sedangkan bawahan hanya mampu berbuat sesuatu ketika diperintah saja. 2) Tipe kepemimpinan kendali bebas, menempatkan pemimpin sebagai simbol, pengikut atau bawahan memiliki kebebasan penuh dalam menentukan keputusan dan kegiatan sesuai kepentingan masing-masing. Pemimpin berfungsi sebagai penasehat. 3) Tipe kepemimpinan demokratis, menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam kelompok atau organisasi. Pemimpin menempatkan bawahan sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek. Memiliki kemauan, kehendak, kemampuan,

pikiran, pendapat, kreatifitas dan inisiatif berbeda-beda dan dihargai secara wajar.³⁰

3. Strategi Kepemimpinan

Strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategos*. *Strategos* artinya tentara. *Ago* artinya memimpin. Strategi mula-mula digunakan di kemiliteran. Strategi adalah ilmu yang mempelajari perencanaan dan pengarahan operasi militer berskala besar dan menggerakkan pasukan pada posisi yang paling menguntungkan sebelum pertempuran sebenarnya dengan musuh untuk mendapat kemenangan. Strategi mulai digunakan dalam bidang lain selain militer, seperti dalam bisnis, perencanaan di bidang manajemen, pendidikan dan lain sebagainya.³¹ Dapat pula dipahami sebagai langkah-langkah konkret dalam upaya mencapai visi misi dan tujuan yang telah ditentukan.

4. Model Kepemimpinan

Terdapat sembilan Model kepemimpinan yang diketahui, yaitu: manajerial, partisipatif, transformasional, interpersonal, transaksional, postmodern, kontingensi, moral

³⁰ Veithzal Rivai Dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, 37.

³¹ Husaini Usman dan Nuryadin Eko Raharjo, “Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013”, *Cakrawala Pendidikan*, Februari 2013, Th. XXXII, No.1, 13.

dan pembelajaran (intruksional). Beberapa model seringkali di implementasikan dalam pendidikan, beberapa model lainnya sulit diterapkan dalam pendidikan. Dalam penelitian kepemimpinan dalam pendidikan, model kepemimpinan pembelajaran yang seringkali digunakan dan mungkin paling sesuai dengan pendidikan karena model ini juga berangkat dari penelitian di lembaga pendidikan. Kepemimpinan Pembelajaran ditemukan oleh Southworth (2002) dalam penelitian pada Kepala Sekolah Dasar di Wales, Inggris dengan pendekatan kualitatif, menemukan tiga strategi untuk meningkatkan pembelajaran secara efektif yaitu:

- 1) Modelling artinya keteladanan kepala sekolah menjadi contoh atau model yang ditiru oleh guru di sekolah yang dipimpinnya.
- 2) Monitoring artinya melakukan pemantauan kinerja guru ke kelas saat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas serta memanfaatkan hasil pemantauan tersebut untuk pembinaan lebih lanjut.
- 3) Professional dialog and discussion artinya berarti membicarakan secara aktif, interaktif, efektif, aspiratif, inspiratif, produktif, demokratis dan ilmiah tentang hasil

penilaian kinerja dan rencana tindak lanjut peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran siswa.³²

B. KEPALA MADRASAH

1. Pengertian dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala Madrasah atau kepala sekolah adalah sebutan untuk guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai ketua atau pemimpin suatu lembaga satuan pendidikan yang menerima dan member pelajaran. Dengan kata lain, kepala madrasah atau kepala sekolah adalah guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu sekolah atau madrasah, sehingga dapat mendayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.³³

2. Peran Kepala Madrasah

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah memiliki fungsi dan peran sebagai berikut ;

- 1) Hubungan antarperseorangan, yang dalam menjalankan tugas sebagai lambang sekolah (*figurehead*), sebagai penggerak seluruh sumber daya yang ada di madrasah yang melahirkan etos kerja dan produktivitas tinggi dalam mencapai tujuan yang disebut dengan kepemimpinan

³² Husaini Usman dan Nuryadin Eko Raharjo, “Strategi Kepemimpinan”, 3.

³³ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2012),16.

(*leadership*) dan kepala madrasah sebagai penghubung (*liaison*) antara madrasah dengan lingkungan luar dan juga sebagai perantara dalam internal madrasah.

- 2) Informasional, kepala madrasah berperan sebagai *monitor* atau melakukan pengamatan terhadap lingkungan yang berpengaruh terhadap madrasah, sebagai *disseminator* atau bertanggung jawab menyebarluaskan dan membagikan informasi didalam lembaga atau madrasah dan juga sebagai *spokesman* yaitu menyebarkan informasi keluar lingkungan madrasah.
- 3) Pengambil keputusan, kepala sekolah berperan sebagai *entrepreneur* dengan berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui pemikiran dan program yang baru, sebagai pemerhati gangguan (*disturbance handler*) yang mampu mengantisipasi gangguan yang mungkin timbul dengan memerhatikan situasi yang ada, sebagai penyedia segala sumber (*a resource allocator*) dengan menentukan dan meneliti sumber yang tersedia dan berhak menerima dan sebagai *a negotiator roles* yang mampu mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar.³⁴

³⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 46.

3. Kompetensi Kepala Madrasah

Dalam menjalankan tugas sebagai kepala lembaga pendidikan yang bernama Sekolah atau Madrasah, kepala madrasah dalam bertugas harus memiliki kemampuan dan kompetensi sebagai berikut;

Pertama, kepala sekolah sebagai *Edukator*. Kepala sekolah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik. Untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif diperlukan kerjasama atau hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah dan tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah semata. Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah mengikutsertakan guru-guru dalam pendidikan lanjutan dengan cara mendorong para guru untuk memulai kreatif dan berprestasi.

Kedua, kepala sekolah sebagai Manajer mempunyai fungsi menyusun perencanaan, mengkoordinasikan kegiatan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur administrasi, dan mengatur tata usaha, siswa, ketenagaan, sarana, dan

prasarana, keuangan. Kepala sekolah sebagai manajer dituntut memiliki kesiapan untuk mengelola sekolah, kemampuan dan kemauan muncul manakala para pemimpin sekolah dapat membuka diri secara luas untuk menyerap sumber-sumber yang dapat mendorong perubahan manajerial.

Ketiga, kepala sekolah sebagai Administrator. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di sekolahnya. Kepala sekolah perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikan dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk kebijakan pendidikan. Sebagai seorang administrator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memperbaiki dan mengembangkan semua fasilitas sekolah, mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Keempat, kepala sekolah sebagai Supervisor. Supervisi adalah kegiatan mengamati, mengidentifikasi hal-hal yang sudah benar, mana yang belum benar, dan mana pula yang tidak benar, dengan maksud agar tepat dengan tujuan memberikan pembinaan. Ada hubungan positif yang

signifikan antara supervisi kepala sekolah dan kepuasan kerja guru.

Kelima, kepala sekolah sebagai Leader. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Keenam, kepala sekolah sebagai Inovator. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Inovasi adalah suatu perubahan dari sesuatu hal, baik bersifat incremental maupun perubahan yang bersifat radikal. Peran kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

Ketujuh, kepala sekolah sebagai Motivator. kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan

motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. kepala sekolah dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja demi mewujudkan mutu pendidikan yang baik pula.³⁵

C. MAKNA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, kepala madrasah berkomitmen meningkatkan dan mengembangkan lembaga yang dipimpin dengan cara mengembangkan kompetensi sebagai berikut ;

- 1) Komitmen terhadap misi lembaga dan berkepentingan menjadikan gambaran bagi lembaganya, dengan identifikasi nilai, tujuan, visi dan misi lembaga.
- 2). Orientasi kepemimpinan yang proaktif, dengan adanya kebebasan berpendapat, berencana dan berbuat dalam rangka mencapai tujuan bersama.
- 3) Ketegasan, dengan siap mengambil keputusan kapan saja dan segala persiapan terhadap resiko yang mungkin timbul,
- 4) Sensitive terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi.
- 5) Mengumpulkan informasi dan menganalisa pembentukan konsep, dengan mempertimbangkan informasi

³⁵ Muh. Fitrah, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan". *Jurnal Penjaminan Mutu*, IAI Muhammadiyah Bima, diterbitkan 28 Pebruari 2017.

yang lalu untuk membentuk opini baru.. 6) Fleksibilitas intelektual/konsepsi, dengan menggunakan konsep dan pandangan-pandangan dalam memecahkan masalah. 7) Persuasive dan manajemen interaksi, dengan simulasi anggota kelompok untuk mampu bekerjasama dan berinteraksi secara positif dan produktif. 8) Kemampuan beradaptasi dengan taktis, dengan memilih suatu strategi dan menyesuaikan strategi baru jika tidak berhasil. 9) Motivasi dan perhatian terhadap pengembangan, dengan mewujudkan tujuan perorangan, stimulasi pengajaran, dan prestasi tinggi. 10) Control dan evaluasi, dengan memberi imbalan/reward secara periodic dan monitoring tugas yang didelegasikan. 11) Kemampuan berorganisasi dan pendelegasian, dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya. 12) Komunikasi, mampu menyampaikan gagasan secara jelas, terbuka, jenius dan tidak mengancam serta efektif menggunakan alat bantu visual, grafik, teknik dan simbol-simbol dalam mendapat persetujuan kelompok.³⁶

³⁶ Imam Machali dan Ara Hidayat, *Handbook of Education Management* (Jakarta : Kencana, 2016), 87.

D. PRODUKTIFIVAS GURU

1. Pengertian Produktivitas Guru

Guru dan pendidik adalah satu obyek dengan dua nama, pada beberapa literature disebutkan dengan istilah pendidik dan tempat lain disebutkan dengan istilah guru. Merupakan pelaku utama dalam pendidikan, selain ada orang lain sebagai penunjang keberhasilannya dalam menjalankan tugas. Pendidikan sendiri dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 diartikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pada pasal 39 ayat 2 dikatakan bahwa Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Sedangkan dipasal 40 ayat 2 lebih spesifik dijelaskan tentang kewajiban bagi pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu menciptakan suasana pendidikan

yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.³⁷ Dalam tugasnya guru dituntut untuk selalu produktif dalam proses pembelajarannya.

Menurut Wahyuni dan kawan-kawan menyatakan bahwa produktivitas kerja guru adalah keberhasilan kerja dari guru dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar dalam memperoleh kualitas yang diharapkan³⁸. Sedangkan menurut Atiyatu Jakiyah dan kawan-kawan mendefinisikan produktivitas kerja guru adalah segala sesuatu yang berhasil dicapai oleh guru selama satu tahun dilingkungan kerja dengan mengembangkan kemampuan dan kreativitas dalam proses belajar mengajar, mampu menggunakan waktu dan biaya secara efektif dan efisien, menggunakan sarana prasarana secara bijak dan bertanggung jawab tercapainya tujuan pendidikan yakni sumber daya manusia yang berkualitas.³⁹ Produktivitas guru dilihat dari

³⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

³⁸ Wahyuni et.al, “Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Supervisi Kepala Sekolah Dan Kreativitas Kerja”, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol.7, No.1, Januari 2019, 726.

³⁹ Atiyatu Jakiyah et.al, “Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi”, *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol.6, No.2, Juli 2018, 664.

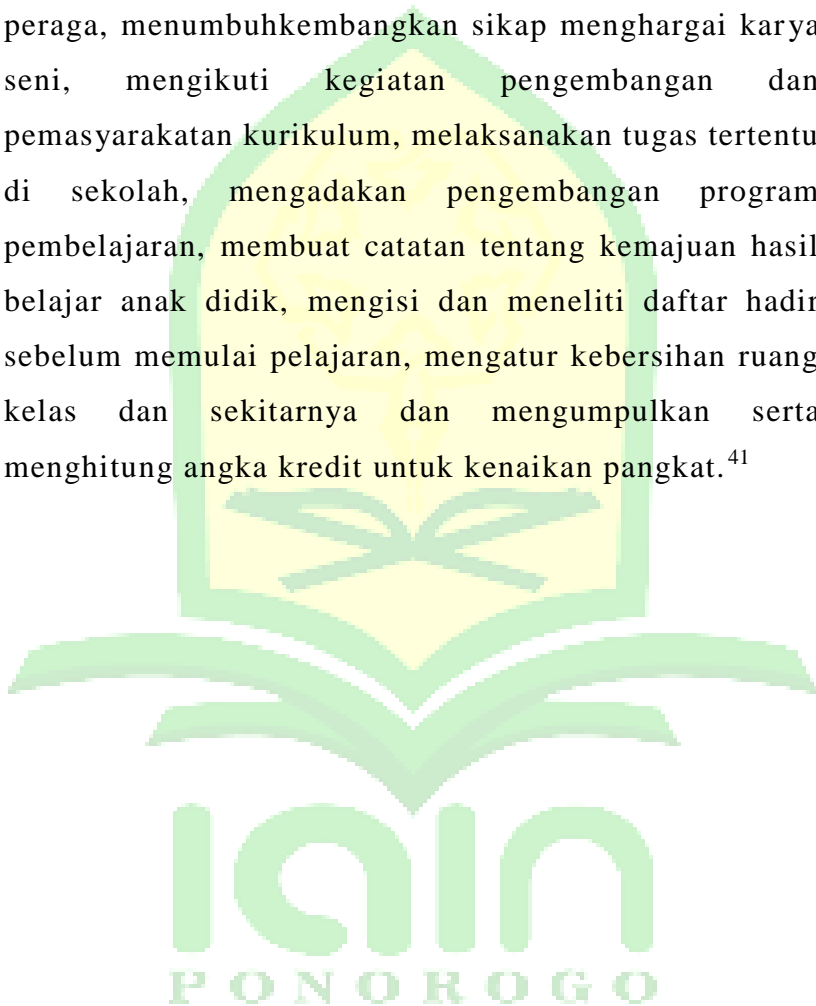
perencanaan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan dan ujian akhir, melaksanakan analisis hasil ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, membimbing kepada guru lain dalam proses pembelajaran, membuat alat pelajaran/alat peraga, mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar anak didik.⁴⁰

2. Macam-macam Produktivitas Guru

Produktivitas kerja guru tertuang dalam tugas pokok dan fungsi guru adalah membantu dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar, diantaranya: membuat kelengkapan mengajar dengan baik dan lengkap, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan harian, ulangan umum dan ujian akhir, melaksanakan analisis hasil ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, mengisi daftar nilai anak didik, melaksanakan kegiatan membimbing

⁴⁰ Tri Atmadji Sutikno, "Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan" *Teknologi dan Kejuruan*, Vol. 32, NO. 1, Pebruari 2009, 107-118.

(pengimbasan pengetahuan), kepada guru lain dalam proses pembelajaran, membuat alat pelajaran/alat peraga, menumbuhkembangkan sikap menghargai karya seni, mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, melaksanakan tugas tertentu di sekolah, mengadakan pengembangan program pembelajaran, membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar anak didik, mengisi dan meneliti daftar hadir sebelum memulai pelajaran, mengatur kebersihan ruang kelas dan sekitarnya dan mengumpulkan serta menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkat.⁴¹



⁴¹ Tri Atmadji Sutikno, “Indikator Produktivitas Kerja Guru”

BAB III

PROFIL LEMBAGA

A. SEJARAH BERDIRINYA MI PSM BELOTAN

Desa Belotan merupakan salah satu desa yang cukup luas di kecamatan Bendo kabupaten Magetan dengan jumlah penduduk terbanyak, berdasarkan data kependudukan tak kurang dari 5051 jiwa menghuninya dan 5046 diantaranya beragama Islam, keadaan ini sudah ada sejak beberapa puluh tahun yang lalu, akan tetapi di desa Belotan pada era tahun 1970an tidak ditemukan sekolah atau pendidikan berciri khas keagamaan kecuali pembelajaran membaca Al Quran di Masjid dan Mushola setelah sholat Maghrib¹. Keadaan inilah yang mendorong kerisauan dan pemikiran seorang pemuda desa bernama Sukatmanto yang saat itu bertugas sebagai Guru Agama di Sekolah Dasar Negeri 1 Belotan untuk mendirikan sekolah yang lebih menitik beratkan kepada wawasan dan pengetahuan agama. Gagasan ini pernah disampaikan kepada teman karib beliau yang saat itu bertugas sebagai Kepala Sekolah Dasar Negeri 2 Belotan dan juga kepada atasan beliau yakni Kepala Sekolah Dasar Negeri 1 Belotan, ternyata

¹ Badan Pusat Statistik Kabupaten Magetan, *Kecamatan Bendo Dalam Angka 2019* (Magetan : CV.Azka Putra Pratama, 2019), 26.

mendapat respon positif dari keduanya serta akan mendukung langkah-langkah beliau jika gagasan ini terwujud.

Pada awal tahun 1972, di desa Belotan ada dua Sekolah Dasar. Sebelum masuk sekolah Dasar, anak-anak diharuskan melalui tahapan belajar di Taman Kanak-kanak. Luasnya wilayah dan besarnya penduduk desa Belotan berkorelasi dengan kuota anak-anak yang masuk di Taman Kanak-kanak waktu itu, sehingga dari 2 taman kanak-kanak yang ada untuk persiapan 2 sekolah dasar tidak mampu terserap dan masuk seluruhnya di dua Sekolah Dasar yang ada. Awal tahun 1972 terdapat kelebihan sebanyak 17 anak dari Taman Kanak-kanak yang dinyatakan tidak bisa naik ke kelas 1 Sekolah Dasar dikarenakan melebihi kuota kelas. Berangkat dari realita dan dukungan yang ada, menginspirasi bapak Sukatmanto untuk menyampaikannya kepada Kepala Desa untuk mendirikan sekolah baru yang lebih menitik beratkan pendidikan keagamaan. Berdasarkan masukan dan gagasan ini, Kepala Desa Belotan terdorong untuk mengadakan musyawarah pembentukan Madrasah yang akan dihadiri oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri 1 Belotan dan Kepala Sekolah Dasar Negeri 2 Belotan beserta ketua Perkumpulan Orangtua Murid (POM) masing-masing di Pendopo Kantor Desa Belotan.

Musyawarah dapat dilaksanakan pada hari Selasa Legi tanggal 18 Januari 1972 bertempat di Pendopo Kantor Desa Belotan yang dihadiri Bapak Somodihardjo selaku Kepala Desa Belotan, Bapak Munajat selaku Camat Bendo, Bapak Supardjo Kepala SDN Belotan 1, Bapak Supardan Kepala SDN Belotan 2, Bapak Saleh selaku Ketua POM SDN Belotan 1, dan juga Ketua POM SDN Belotan 2. Dari musyawarah tersebut, lahirlah kesepakatan bersama yakni pendirian Sekolah berbasis agama beserta susunan pengurusnya, yang akan dibuka pada bulan Februari 1972 dan waktu pembelajarannya pagi hari.

Berdasarkan keputusan tersebut, maka pada tanggal 2 Februari 1972 dibukalah Madrasah Ibtidaiyah / Sekolah Dasar Islam untuk pertama kalinya di desa Belotan dan proses belajar mengajar dimulai masuk dengan jumlah murid 17 anak yang bertempat di rumah Bapak Sulam. Setelah sekolah ini berjalan hampir 3 bulan, bertepatan pada bulan Mei 1972, bapak Kepala Desa Belotan melakukan langkah strategis dalam mendukung pelaksanaan sekolah ini dengan cara melakukan pendekatan kepada orangtua murid yang anaknya sekolah diluar desa Belotan agar dipindahkan di Sekolah yang baru. Langkah ini disambut baik oleh beberapa orangtua murid untuk memindahkan anak-anak yang sekolah di luar desa Belotan seperti dari desa Tamanan kecamatan Sukomoro supaya sekolah

di desanya sendiri. Jumlah siswa yang semula 17 anak bertambah 32 anak lagi sehingga menjadi 49 anak.

Bertindak sebagai Kepala Madrasah Ibtidaiyah / Sekolah Dasar Islam Belotan adalah Bapak Sukat alias Sukatmanto, dibantu seorang guru bernama ibu Siti Nur Asiyah. Selain tugas sebagai Kepala Madrasah Ibtidaiyah / Sekolah Dasar Islam Belotan, bapak Sukat masih merangkap sebagai guru agama di SDN 1 Belotan, dan atas kemurahan hati Kepala SDN Belotan I, memberikan kelonggaran kepada beliau untuk menggunakan waktu yang kosong di SDN 1 Belotan, untuk aktif di Sekolah baru yang dipimpinnya.²

Seiring berjalannya waktu, struktur kepengurusan Madrasah Ibtidaiyah / Sekolah Dasar Islam Belotan mengalami beberapa kali perubahan mulai pertama kali berdiri tanggal 01 Februari 1972 dengan ketuanya Moch Ngali (Mudin Desa Belotan), pada tanggal 20 September 1972 mengalami perubahan kedua dengan penggantian beberapa anggota, pada tanggal 24 Januari 1973 struktur kepengurusan kembali mengalami perubahan dan memasukkan bapak Sukat sebagai Ketua II, pada tanggal 14 Juni 1975 struktur kepengurusan kembali berubah bertindak sebagai ketua bapak Sukat,

² Arsip Sejarah berdirinya MI PSM Belotan, dicopy tanggal 06 Maret 2021 pukul 13.47

kemudian pada tanggal 8 Februari 1976 dicantumkanlah daftar sarana prasarana dan inventaris Madrasah Ibtidaiyah, termasuk data guru dan jumlah siswa yang saat itu sudah sampai kelas 5 akan tetapi memiliki 6 kelas karena kelas 1 dibagi menjadi 2 ruang, dan pada tanggal 20 Maret 1976 Madrasah Ibtidaiyah Belotan diterima menjadi bagian dari Yayasan Pendidikan Islam Pesantren Sabilil Muttaqien yang berpusat di Takeran Magetan dan resmilah sekolah ini menyandang nama Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan disingkat MI PSM Belotan disertai pula pembangunan gedung baru ditanah wakaf keluarga bapak Sholeh dan subsidi dana pemerintah yang selesai dikerjakan pada tanggal 18 Mei 1979. Sehingga berdirilah Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan sampai dengan sekarang dan tetap istiqomah berdakwah dijalur pendidikan.³

B. DEFINISI MADRASAH IBTIDAIYAH DAN PESANTREN SABILIL MUTTAQIEN

1) Madrasah Ibtidaiyah

Madrasah dalam kamus Bahasa Indonesia diartikan sebagai sekolah atau perguruan (biasanya berdasarkan Agama Islam). Madrasah Ibtidaiyah (disingkat MI) adalah

³ Arsip sejarah berdirinya MI PSM Belotan.

jenjang paling dasar pada pendidikan formal di Indonesia, setara dengan Sekolah Dasar, yang pengelolaannya dilakukan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Pendidikan MI ditempuh dalam waktu 6 tahun, mulai dari kelas 1 sampai kelas 6. Lulusan MI dapat melanjutkan pendidikan ke madrasah tsanawiyah atau sekolah menengah pertama. Kurikulum MI sama dengan kurikulum sekolah dasar, hanya saja pada MI terdapat porsi lebih banyak mengenai pendidikan agama Islam. Selain mengajarkan mata pelajaran sebagaimana sekolah dasar, juga ditambah dengan pelajaran-pelajaran seperti: Alquran dan Hadits, Aqidah dan Akhlaq, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam dan Bahasa Arab. Dalam Peraturan Menteri Agama nomor 90 tahun 2013 pasal 1 disebutkan bahwa Madrasah Ibtidaiyah adalah satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan Agama Islam yang terdiri dari 6 (enam) tingkat pada jenjang pendidikan dasar.⁴

2) Pesantren Sabilil Muttaqien

Pesantren Sabilil Muttaqien atau disingkat PSM adalah nama sebuah Pondok Pesantren di Takeran berada disebelah timur dari pusat pemerintahan kabupaten

⁴ Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013

Magetan, merupakan pondok pesantren rintisan dari Kyai Hasan Ulama pada tahun 1880 dan diberi nama Pondok Takeran. Seiring berjalannya waktu, lambat laun pondok pesantren ini berkembang dan melakukan pembaharuan dalam organisasi dan sistem pendidikannya, sehingga pada saat pondok pesantren dibawah asuhan Kyai Imam Mursyid Muttaqien diubahlah namanya menjadi Pesantren Sabilil Muttaqien (PSM), hal ini terjadi pada tahun 1943 dan beliau bertindak sebagai Ketua Umum atau Pemimpin Umum membawahi Organisasi dan sekaligus sebagai mursyid Tarekat Satariyah. Pada tahun 1948, Pesantren Sabilil Muttaqien mengalami guncangan yang berat karena kehilangan banyak pemimpin dan pengurus termasuk pengasuhnya akibat dari pemberontakan PKI di Madiun. Ditambah lagi adanya Agresi Militer Belanda kedua yang ingin kembali menguasai Indonesia banyak menyebabkan tewasnya para santri serta menghancurkan bangunan-bangunan di Pondok Pesantren Sabilil Muttaqien. Sehingga pada tahun 1949 berdasarkan hasil musyawarah besar warga Pesantren Sabilil Muttaqien kepemimpinan diteruskan oleh Kyai Muhammad Tarmudji selaku adik ipar pemimpin umum sebagai Ketua Majelis Pimpinan Pusat

meniadakan istilah Pemimpin Umum karena salah satu syaratnya kurang terpenuhi, yakni sebagai mursyid tarekat Satariyah.⁵

Seiring berjalannya waktu Pesantren Sabilil Muttaqien semakin berkembang dalam hal pendidikannya, maka didirikanlah Yayasan Pendidikan Islam Pesantren Sabilil Muttaqien pada tahun 1958. Sering diadakannya ihtifal atau pertemuan besar dari berbagai wilayah yang menjadikan Pesantren Sabilil Muttaqien terus berkembang sehingga memiliki cabang tak kurang dari 99 cabang di berbagai daerah. Sampai perkembangan berikutnya, sekitar tahun 1960 sampai dengan tahun 1980an hampir semua sekolah keagamaan di Kabupaten Magetan berada dibawah Yayasan Pesantren Sabilil Muttaqien Takeran, termasuk juga Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan Magetan sampai sekarang berada dibawah Yayasan Pesantren Sabilil Muttaqien Takeran Magetan.⁶

⁵ Dian Yuniarti Maskuroh, "Peranan Pesantren Sabilil Muttaqin (PMS) Dalam Membendung Berkembangnya Idiologi Komunis Pada Tahun 1948 Di Magetan", *Skripsi* (Surabaya:IAIN Sunan Ampel, 1998), 34.

⁶ Lia Estika Sari dan Yon Machmudi, *Pesantren Sabilil Muttaqien, Takeran, Magetan, Jawa Timur (1939-1985)*, (Depok: FIB UI, 2014) 12.

C. PROFIL MADRASAH IBTIDAIYAH PSM BELOTAN

1. Letak Geografis Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan berada di kawasan kompleks Masjid Sholeh RT.029 RW.011 desa Belotan kecamatan Bendo Kabupaten Magetan. Keberadaannya cukup tersembunyi dilihat dari jalan raya, tetapi dengan akses jalan yang sudah baik dan memadai, kira-kira masuk kebarat 1 kilometer dari jalan raya Maospati Goranggareng. desa Belotan sendiri terletak sebelah timur dari pusat pemerintahan kabupaten Magetan kurang lebih jarak 10 kilometer, sedangkan Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien cukup tersembunyi apabila dilihat dari jalan poros Bendo Magetan. Berjarak kurang dari satu kilometer dari kantor Kepala Desa Belotan pada sisi arah tenggara.

2. Visi dan Misi Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Adapun Visi dan Misi Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan adalah sebagai berikut:

- 1) Visi Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan adalah ; Unggul dalam Prestasi Berdasarkan Iman dan Taqwa
- 2) Misi Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan adalah ; Menciptakan lulusan yang berilmu untuk meningkatkan iman dan taqwa, Menumbuhkembangkan sikap dan amaliah keagamaan Islam, Melaksanakan pembelajaran dan

bimbingan secara efektif, Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, sehat, dan bersih dan Membimbing pembentukan akhlak yang mulia

3. Kurikulum di Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Muatan kurikulum atau mata pelajaran yang diajarkan di Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan adalah kurikulum 2013 sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 37 tahun 2018 meliputi pelajaran Pendidikan Pancasila, Bahasa Indonesia, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam, Ilmu Pengetahuan Sosial, Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan, Seni Budaya dan Prakarya. Selain itu Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan juga menggunakan kurikulum Madrasah yang berdasarkan kepada Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 183 Tahun 2019 tentang Kurikulum Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab pada Madrasah meliputi Al Quran Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, Sejarah Kebudayaan Islam dan Bahasa Arab ditambah muatan lokal berupa pelajaran Bahasa Jawa dan Pelajaran Bahasa Inggris. Ditambah lagi ekstrakurikuler Drumband, Rebana, Qiroah dan Pramuka.⁷

⁷ Sugino, *Wawancara*, Ruang Tamu MI PSM, 26 Februari 2021

4. Sarana Prasarana Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan memiliki sarana dan prasarana dalam menjalankan fungsinya sebagai tempat pendidikan berupa gedung yang berdiri di atas tanah wakaf keluarga Bapak Sholeh terdiri dari 8 ruang kelas dengan kualifikasi 6 ruang dalam keadaan baik dan 2 ruang rusak ringan, memiliki 1 ruang guru, 4 buah kamar kecil, 1 ruang berfungsi sebagai gudang dan 1 ruang aula. Saat ini MI PSM prasana memiliki inventaris kendaraan roda empat untuk antar jemput siswa jenis Toyota Kijang keluaran tahun 1996, 2 unit komputer, 2 buah printer, 2 unit laptop dan 1 buah proyektor.⁸

5. Guru dan Siswa Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan memiliki 11 Guru ditambah 1 Guru sebagai Kepala Madrasah, status semua guru adalah guru tetap dari Yayasan PSM. Meliputi 1 guru di kelas 1, 2 guru di kelas 2, 2 guru di kelas 3, 2 guru di kelas 4, 1 guru di kelas 5 dan 1 guru di kelas 6, ditambah 1 guru spesifikasi mata pelajaran Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesenian, 1 Guru spesifikasi Al Quran Hadis / Agama.

⁸ Arsip *Profil MI 2021*, dicopy 6 Maret 2021

Tabel 3.1
Data Guru Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilih Muttaqien
Belotan Tahun ajaran 2020/2021

NO	NAMA	JABATAN	IJAZAH	MULAI KERJA
1	SUGINO,S.Pd	KEPALA	S1 - B. Ind	2004
2	TRI BUDI HANDAYANI,S.Ag	GURU	S1 – PAI	2003
3	AGUS SURAHMAN,S.Pd	WAKA	S1 – PGSD	2006
4	NURUL HIDAYATI,S.Ag	GURU	S1 - PAI	2007
5	UMI JAMILATIN,S.Ag	GURU	S1 - PAI	2006
6	WAWAN HARIYANTO,S.Pd.I	GURU	S1 - PAI	2008
7	ENI DWI ASTUTI,S.Pd	GURU	S1 – B. Inggris	2009
8	IKA LILIS NURKHAYATI,S.Pd	GURU	S1 – PGSD	2017
9	ERLY WIDYASTUTI,S.Pd	GURU	S1 – PGSD	2018
10	ADITIYA RATNA SAPUTRA,S.Pd	GURU	S1 – PJKR	2019
11	NISA' IZZATUL JANNAH,S.Pd	GURU	S1 – PGSD	2019
12	GITA AGEUNG PUSPITASARI,S.Pd	GURU	S1 – PGMI	2020

Sedangkan jumlah siswa yang dimiliki MI PSM selama 3 tahun berturut-turut ini adalah sama, diangka 186 siswa dengan perincian untuk tahun ini ; 27 siswa dikelas 1, 31 siswa dikelas 2, 31 siswa dikelas 3, 29 siswa dikelas 4, 36 siswa dikelas 5 dan

32 siswa di kelas 6.⁹ Dan pembagian kelas A maupun B tergantung kuota siswa masuk pada tahun ajaran baru.

Tabel 3.2
Data Siswa Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien
Belotan 3 tahun terakhir

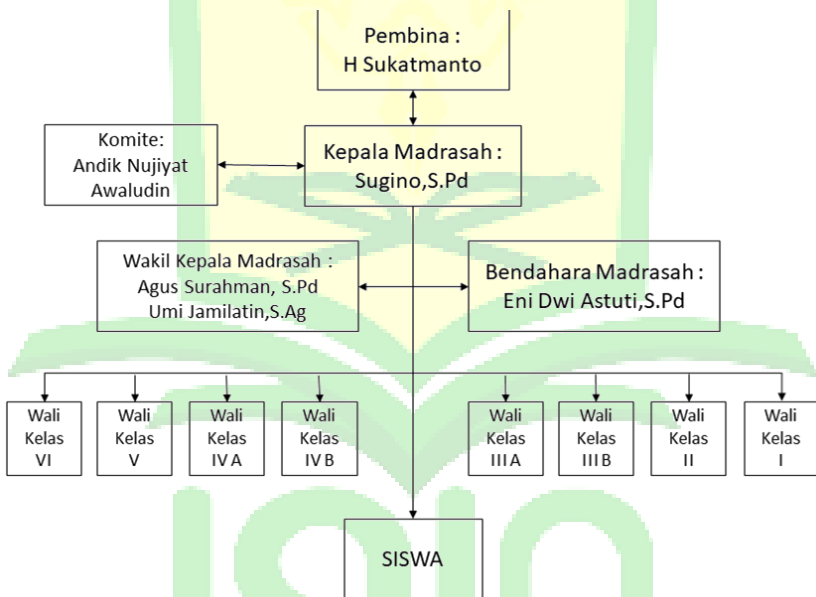
Kelas	Tahun 2018/2019			Tahun 2019/2020			Tahun 2020/2021		
	L	P	JML	L	P	JML	L	P	JML
I	17	18	25	13	17	30	15	12	27
II	11	17	28	15	17	32	14	17	31
III	21	16	37	10	18	28	14	17	31
IV	18	15	33	20	16	36	12	17	29
V	17	11	28	18	14	32	20	16	36
VI	14	11	25	17	11	28	18	14	32
Total		186		186			186		

6. Struktur Organisasi Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Seperti lembaga pendidikan lain, sejak berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan memiliki struktur kepengurusan yang seringkali berganti dan mengalami reformasi susunan. Sedangkan struktur organisasi Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan yang terakhir dan sampai saat ini masih bertugas terdiri dari Ketua

⁹ Arsip Profil MI 2021,

Yayasan Pendidikan Islam Pesantren Sabilil Muttaqien / YPI PSM dijabat oleh Bapak H. Sukat al Sukatmanto (mantan Kepala Madrasah mulai berdiri sampai 2019), bertindak sebagai Komite Madrasah dijabat oleh bapak Andik Nurjihath Awaludin,S.T, Kepala Madrasah dijabat oleh bapak Sugino,S.Pd, Wakil Kepala Madrasah adalah bapak Agus Surahman,S.Pd bersama ibu Umi Jamilatin,S.Ag dan Bendahara Madrasah adalah ibu Eni Dwi Astuti,S.Pd.¹⁰



Gambar 3.1 Struktur Organisasi MI PSM Belotan

¹⁰ Ibid.

7. Prestasi yang diraih oleh Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien yang berdiri sejak tahun 1972 telah melalui masa-masa yang cukup panjang bagi lembaga pendidikan, sudah ratusan bahkan ribuan alumni yang telah mengenyam pendidikan disana, dengan perolehan siswa yang konstan dari tahun ke tahun, dengan sejumlah prestasi yang telah diraih. Data yang dicantumkan sebatas prestasi selama 10 tahun terakhir dikarenakan kurangnya dokumen yang dapat dijadikan referensi, hanya bukti fisik piagam dan piala yang tersusun di almari ruang guru madrasah.

Prestasi yang pernah didokumentasikan diantaranya adalah ;

- 1) Status Akreditasi lembaga B (Baik)
- 2) Kuantitas jumlah siswa yang konstan dari tahun ke tahun
- 3) Perolehan beberapa prestasi anak didik berupa Juara 3 Tenis Meja Ganda Putra tingkat Propinsi Jawa Timur tahun 2013 atas nama M. Syah Rizal dan Muizza Fatah Mughni.
- 4) Juara 2 Tenis Meja Tunggal putri tingkat Propinsi Jawa Timur tahun 2013 atas nama Hannah Lutfiyah Sholihah
- 5) Juara 1 Catur putri tingkat kabupaten Magetan tahun 2013 atas nama Hana Rohadatul Aisy
- 6) Peserta PORSENI MI ke 4 tingkat jawa timur tahun 2013 atas nama Hana Rohadatul Aisy
- 7) Juara 1 tenis meja tunggal putra tingkat kabupaten Magetan tahun 2019 atas nama Dimas Rengga Aditya
- 8) Peserta PORSENI MI tingkat jawa timur tahun 2019 atas nama Dimas Rengga Aditya.

BAB IV

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PSM BELOTAN

1. Paparan Data Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Produktivitas Guru Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Strategi kepemimpinan adalah rencana atau cara yang dilakukan pemimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah, maka tujuan yang akan dicapai adalah kemajuan suatu lembaga pendidikan. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan didasarkan kepada beberapa acuan turunan dari visi dan misi yang telah dicanangkan oleh madrasah, kemudian diturunkan pada peraturan dan tata tertib madrasah, yaitu meliputi beberapa langkah yang dilakukan oleh kepala Madrasah dan seperti disampaikan beberapa guru dalam wawancara yang telah dilakukan, seperti uraian yang disampaikan kepala madrasah bapak Sugino,S.Pd berikut :

visi dan misi kami buat dan kami jabarkan pada papan visi misi madrasah, bahwa visi madrasah adalah Unggul dalam Prestasi Berdasarkan Iman dan Taqwa sedangkan misi madrasah adalah Menciptakan lulusan

yang berilmu untuk meningkatkan iman dan taqwa, Menumbuh kembangkan sikap dan amaliah keagamaan islam, Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, sehat, dan bersih serta Membimbing pembentukan akhlak yang mulia. Semua kami cetak dan kami sosialisasikan sudah kami pajang, selain visi misi ada juga tujuan madrasah ini sendiri. Di pasang di dinding ruang guru dan juga di depan kelas⁵².

Visi misi madrasah telah dicanangkan oleh kepala madrasah sebagai tonggak acuan tujuan bersama yang akan dicapai oleh madrasah, papan yang berisi visi misi madrasah terpampang jelas di ruang tamu madrasah yang dapat dilihat dan diperhatikan serta telah disepakati sebagai tujuan bersama.⁵³

Pada kesempatan lain, terlihat kepala madrasah ketika menyampaikan pengarahan terhadap siswa yang akan melaksanakan ujian, dihadapan anak-anak yang memakai masker dan berbaris rapi di halaman madrasah, kepala madrasah menyampaikan motivasi untuk belajar dan persiapan ujian yang akan dihadapi oleh anak-anak. Terlebih lagi bagi anak-anak

⁵² Sugino, *Wawancara*, Ruang Tamu MI PSM, 23 Februari 2021

⁵³ Observasi, MI PSM, 23 Februari 2021

yang sudah selesai dan akan memasuki jenjang pendidikan berikutnya.



Gambar 4.1 pelaksanaan protocol kesehatan dan pengarahan kepala madrasah⁵⁴

Selain hal diatas, kepala madrasah menampilkan sikap disiplin, konsisten dan bertanggung jawab dalam rangka menggapai visi misi madrasah. Seluruh guru dilibatkan dan diberi tanggung jawab yang sama dalam upaya mewujudkan visi misi madrasah. Hal ini seperti diungkapkan oleh bapak Agus Surahman,S.Pd selaku Wakil Kepala Madrasah;

Kepala Madrasah ini memiliki sikap disiplin yang tinggi, awal menjabat sebagai Kepala Madrasah beliau menetapkan visi misi yang akan dicapai, hal ini disampaikan kepada segenap guru di Madrasah ini serta siswa-siswa yang ada. Sikap dan langkah yang beliau sesuai dan sangat relevan dengan visi misi yang ditetapkan sebelumnya⁵⁵.

⁵⁴ Arsip MI PSM Belotan

⁵⁵ Agus Surahman, *Wawancara*, Ruang Tamu MI PSM, 26 Februari 2021.

Seperti penjelasan sebelumnya, sikap tegas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, juga disampaikan oleh bapak Wawan Hariyanto,S.Pd.I selaku guru mata pelajaran Quran Hadis kepada peneliti ;

Bapak Kepala Madrasah orang yang tegas dan bertanggung jawab serta siap menghadapi resiko yang timbul, hal ini seringkali ditunjukkan beliau di beberapa kesempatan seperti dalam rapat, evaluasi maupun ketika menghadapi masalah yang berhubungan dengan Madrasah⁵⁶.

Pada kesempatan lain, selain tuntutan sikap disiplin, tegas dan tanggung jawab. Kepala madrasah juga harus berani mengambil keputusan kelompok, pernyataan dalam sebuah wawancara, beliau menyampaikan untuk selalu disiplin dalam menjalankan tugas dan melengkapi segala perangkat yang diperlukan dalam pembelajaran, seperti pernyataan bapak Sugino,S.Pd berikut ;

Setiap guru saya instruksikan untuk membuat perangkat pengajaran secara lengkap, berupa pemetaan SKKD, membuat silabus, program tahunan, program semester, laporan mingguan, membuat jurnal mengajar dan penilaian secara inten. Jika ada kendala dalam pembuatan materi ajar atau kelengkapan mengajar lainnya, saya arahkan untuk selalu berbagi informasi dan

⁵⁶ Wawan Hariyanto, *Wawancara*, Ruang Tamu MI PSM, 01 Maret 2021.

kendala yang dihadapi. Sehingga bisa bersama-sama dapat dipecahkan dan diselesaikan⁵⁷.

Selain aturan dan visi misi yang dicanangkan, kepala madrasah juga berupaya meningkatkan motivasi anggota, serta kegiatan controlling guru terhadap tugas yang dimiliki masing-masing.

Hal ini seperti disampaikan bapak Agus Surahman ;

beliau memotivasi semua anggota organisasi dalam upaya menyelesaikan tugas masing-masing, baik tugas pribadi maupun tugas kelompok. Jika ada anggota yang kurang sejalan dengan anggota yang lain, akan diberikan perhatian khusus.⁵⁸

Kepala Madrasah juga dituntut memberikan contoh dan keteladanan terhadap semua guru di Madrasah, pada peringatan hari besar keagamaan, diselenggarakan santunan anak yatim dan duafa bagi siswa yang yatim atau miskin. seperti dalam wawancara dengan ibu Tri Budi Handayani,S.Ag berikut ;

Bapak kepala madrasah memiliki kemampuan interaksi yang baik, seringkali turun tangan membantu kendala yang ada di kelompok.⁵⁹

⁵⁷ Sugino, *Wawancara*, Ruang Tamu MI PSM, 06 Maret 2021.

⁵⁸ Agus Surahman, *Wawancara*,

⁵⁹ Tri Budi Handayani, *Wawancara*, Teras Rumah ibu Tri Budi, 02 Maret 2021



Gambar 4.2 Kepala Madrasah memberikan santunan kepada anak yatim

Dalam beberapa kesempatan, Kepala Madrasah terlihat turun tangan membantu guru ketika melakukan kontrol terhadap siswa yang akan masuk kedalam kelas dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat. Dan juga memberikan arahan kepada siswa untuk giat dan semangat belajar walaupun tidak secara tatap muka, akan tetapi tidak mengurangi makna dari pembelajaran itu sendiri, Kepala Madrasah juga menyampaikan bahwa proses belajar mengajar dan evaluasi semester akhir

madrasah akan dilaksanakan secara tatap muka di rumah warga yang ditunjuk oleh Madrasah.⁶⁰



Gambar 4.3 suasana belajar dirumah

Dalam memberikan keteladan dan sikap yang dilakukan kepala madrasah juga diungkapkan oleh ibu Eni Dwi Astuti, S.Pd selaku Bendahara Madrasah, ketika diwawancarai tentang kemampuan kepala madrasah dalam berinteraksi dengan anggota ;

⁶⁰ Observasi, MI PSM Belotan, 26 Februari 2021

Bapak kepala madrasah mempunyai kemampuan interaksi yang baik, beliau orang yang disiplin dan sangat perhatian kepada anggota kelompok.⁶¹

Kepala Madrasah dituntut mampu menciptakan suasana yang nyaman dilingkungan madrasah, sehingga anggota nyaman dan tenang selama bekerja. hal ini sesuai pernyataan ibu Eni Dwi Astuti,S.Pd terkait sikap interpersonal yang dimiliki kepala Madrasah, dalam ungkapan berikut ;

Beliau perhatian dan baik terhadap semua guru, suasana madrasah harmonis dan hubungan antar guru penuh kekeluargaan⁶².

Hal serupa juga dinyatakan oleh ibu Tri Budi Handayani,S.Ag dalam pernyataan berikut ;

Hubungan Kepala Madrasah dengan orang lain baik, harmonis dalam membina suasana di Madrasah dan terasa penuh kekeluargaan.⁶³

⁶¹ Eni Dwi Astuti, *Wawancara*, Ruang Tamu rumah Ibu Eni, 02 Maret 2021

⁶² Eni Dwi Astuti, *Wawancara*,

⁶³ Tri Budi Handayani, *Wawancara*,



Gambar 4.4 Kepala Madrasah bersama guru setelah selesai program Imunisasi siswa kelas 1⁶⁴

Selain langkah-langkah diatas, kepala madrasah dalam fungsinya sebagai motivator harus bisa memberikan motivasi terhadap anggota agar lebih berprestasi dan lebih produktif. Dalam wawancara dengan bapak Agus Surahman,S.Pd dijelaskan tentang langkah-langkah kepala Madrasah dalam memberikan motivasi kepada anggota, seperti dalam wawancara dengan bapak Agus Surahman,S.Pd berikut ;

⁶⁴ Arsip MI PSM Belotan

kepala madrasah mendelegasikan anggota yang perlu pengembangan, kepala madrasah mendelegasikan guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan seperti ; seminar, workshop, pelatihan dan lain sebagainya. Dan agar tujuan perorangan tercapai dengan baik dengan mewujudkan perangkat pengajaran yang baik serta berupaya memperoleh prestasi yang tinggi.⁶⁵

Hal ini juga disampaikan oleh ibu Tri Budi Handayani dalam pernyataan berikut ;

Sangat memotivasi anggota yang lain dengan pendelegasian jika ada program pengembangan, mendorong untuk ikut diklat, seminar atau webinar. Kepala madrasah sangat perhatian kepada anggota untuk menyelesaikan tugasnya masing-masing dengan baik dan benar. Kepala Madrasah selalu melakukan kontrol dan evaluasi terhadap tugas yang diberikan, perhatian dan reward/apresiasi terhadap tujuan perorangan, stimulasi pengajaran dan upaya berprestasi yang tinggi.⁶⁶



⁶⁵ Agus Surahman, *Wawancara*,

⁶⁶ Tri Budi Handayani, *Wawancara ...*



Gambar 4.5 Kepala Madrasah dalam sosialisasi E-Learning

Pada waktu sosialisasi penggunaan E learning di madrasah, Kepala Madrasah bertindak sebagai tuan rumah juga sebagai narasumber yang ikut memberikan materi terkait teknis pelaksanaan dan penggunaan aplikasi E Learning sebagai media dan sarana belajar, kepala madrasah mengharuskan seluruh guru mengikuti program tersebut, berbeda dengan madrasah lain yang hanya perwakilan beberapa guru saja. Hal ini diperkuat oleh pernyataan ibu Gita Ageung Puspitasari,S.Pd ;

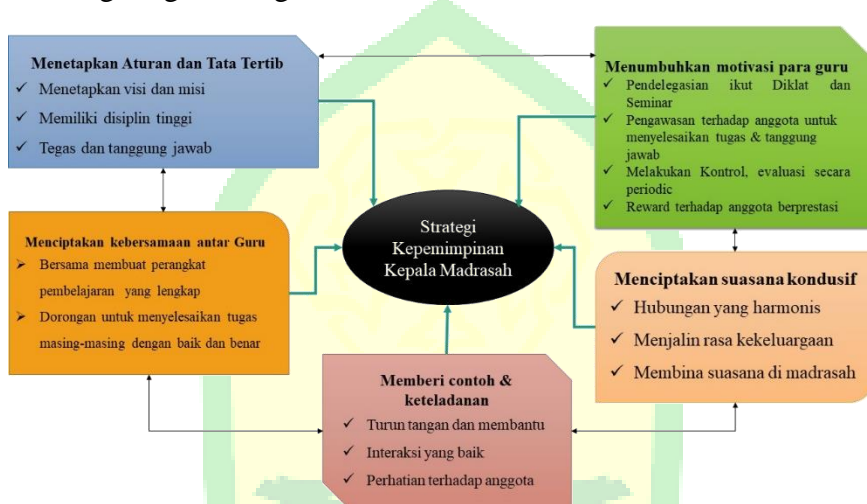
kepala madrasah memberikan gambaran model pelatihan dan pengembangan, beliau mendelegasikan anggota yang sesuai dan seringkali berbagi informasi. kepala madrasah melakukan control dan evaluasi periodic, reward terhadap anggota lain dengan ucapan selamat dan apresiasi. Kepala madrasah memberikan perhatian lebih

kepada anggota yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik.⁶⁷

Dalam upaya menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah, beberapa langkah telah dilakukan sebagai strategi peningkatan produktivitas guru di Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan, dirangkum dalam lima langkah strategis peningkatan produktivitas. Antara lain ; *pertama*, menetapkan aturan dan tata tertib yang didalamnya termuat visi misi, penerapan disiplin dan sikap tegas serta tanggung jawab. *kedua*, menciptakan kebersamaan antar guru, yang memuat persiapan perangkat pembelajaran dan *support* atau dukungan untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan benar. *Ketiga*, memberi contoh dan keteladanan, memuat sikap turun tangan membantu anggota, interaksi yang baik dan berkualitas dan *interesting* atau perhatian kepada anggota. *Keempat*, menciptakan suasana kondusif yang dapat dijalankan dengan cara membina hubungan yang harmonis, menjalin rasa kekeluargaan dan membina suasana aman di madrasah. *Kelima*, menumbuhkan motivasi guru dengan cara partisipasi dalam diklat dan seminar, *controlling* atau pengawasan terhadap anggota dalam

⁶⁷ Gita Ageung Puspitasari, *Wawancara*, Ruang guru MI PSM, 26 Februari 2021

penyelesaian tugas, evaluasi secara periodic dan reward terhadap anggota yang berprestasi. Kelima langkah diatas dapat dirangkung dalam gambar berikut ;



Gambar 4.6 Aspek Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

2. Analisis Data Strategi Kepemimpinan Kepala MI PSM Dalam Meningkatkan Produktivitas Guru di MI PSM Belotan Magetan

Strategi dalam pendidikan diartikan sebagai *a plan method, or series of activities designed a particular educational goal*, yaitu perencanaan terstruktur yang berisi tentang serangkaian kegiatan yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kepemimpinan dimaknai dengan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi,

mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan memaksa orang lain agar menerima pengaruh tersebut serta berbuat sesuatu yang mengarah kepada pencapaian maksud atau tujuan tertentu. Jadi, strategis kepemimpinan merupakan tuntutan bagi pemimpin agar fleksibel dalam mengatasi sesuatu yang tidak diharapkan, dan tuntutan baginya untuk mempunyai kemampuan berpandangan jauh kedepan.

Dari uraian data diatas dapatlah kita ketahui bahwa langkah-langkah yang telah dilakukan oleh Kepala Madrasah adalah berupa strategi kepemimpinan yang dapat dijelaskan dalam beberapa rincian sebagai berikut, yang dapat diringkas dalam strategi 5 (lima) langkah, yaitu ;

- 1) Menetapkan visi dan misi yang jelas dan terarah, memberikan aturan atau tata tertib yang mengikat terhadap semua anggota, dan adanya sanksi yang diberikan bagi yang melanggar. Hal ini sesuai dengan pelaksanaan standard akreditasi dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2019 nomor 76 yang berbunyi ; Sekolah/Madrasah memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas sesuai ketentuan, meliputi perumusan, keputusan, penetapan, peninjauan. Langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan dalam menjalankan strategi kepemimpinan mengacu dan mengarah kepada aturan yang ada. Pada

madrasah ini, visi misi madrasah telah dicanangkan dan disosialisaikan oleh kepala madrasah di ruang guru terpampang sebuah papan yang berisi tentang visi misi serta tata tertib guru dan siswa selama berada di Madrasah. Aturan yang harus dipatuhi dan ditaati oleh semua orang⁶⁸.

- 2) Menciptakan kebersamaan antar guru, baik dalam menangani kegiatan atau tugas pribadi maupun tugas kelompok/madrasah. Kepala Madrasah mendorong semua guru membuat perangkat pembelajaran yang lengkap dan baik dan saling mengingatkan tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing serta tugas kelompok dan individu. Sesuai peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 241/P/2019 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi nomor 78 yang berbunyi ; Sekolah/Madrasah memiliki pedoman pengelolaan yang meliputi: Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan/KTSP, kalender pendidikan/akademik, struktur organisasi, pembagian tugas guru, pembagian tugas tenaga kependidikan, peraturan akademik, tata tertib, kode etik, biaya operasional.⁶⁹ Pada madrasah ini seringkali dipercaya oleh pengurus Forum

⁶⁸ Observasi, MI PSM, selasa 23 Februari 2021

⁶⁹ Keputusan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 241/P/2019 Tentang Kriteria Dan Perangkat Akreditasi, 20.

Komunikasi Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Forkamis) tingkat kecamatan maupun kabupaten untuk menyelenggarakan pertemuan baik tingkat kecamatan maupun tingkat kabupaten, seperti sosialisasi e-learning tingkat kabupaten, pertemuan guru mata pelajaran tertentu dan peristiwa lain.

- 3) Memberikan contoh atau keteladanan terhadap semua guru di Madrasah. Kepala madrasah berfungsi sebagai educator atau pendidik bagi anggota yang lain, seperti turun tangan dan partisipasi dalam beberapa kegiatan, berinteraksi dengan semua guru dan memberikan perhatian kepada guru dan anggota organisasi. Dalam beberapa kesempatan Kepala Madrasah bekerja bersama-sama dengan guru-guru, seperti ketika persiapan acara Diklat penggunaan aplikasi E-Learning oleh Forum Komunikasi Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Forkamis) kecamatan Bendo di MI PSM Belotan pada tanggal 08 Maret 2021.⁷⁰ Hal ini sesuai dengan permendikbud tahun 2019 nomor 29 yang berbunyi Kepala sekolah/madrasah menindaklanjuti hasil supervisi proses pembelajaran dengan cara ; pemberian contoh, diskusi, konsultasi, pelatihan. Hal ini sesuai dengan ungkapan E

⁷⁰ Observasi, MI PSM senin 8 Maret 2021

Mulyasa tentang tugas kepala sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikannya di sekolahnya. Salah satu upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator* ialah menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditetapkan serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.⁷¹

- 4) Menciptakan suasana yang kondusif didalam lingkup madrasah, menciptakan rasa kekeluargaan, menghormati, toleransi dan saling menghargai. Kepala Madrasah membuat suasana di Madrasah menjadi nyaman, menjalin hubungan yang harmonis antar sesama anggota madrasah, menjalin rasa kekeluargaan antar sesama guru dan anggota madrasah dan juga membina suasana yang baik untuk selalu terjaga dengan menghindari konflik dan masalah antar anggota madrasah. Kepala madrasah menurut Soebagio melakukan tiga fungsi sebagai berikut yaitu : membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan

⁷¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Raja Grafindo Persada, 2006),98.

pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan disekolah, menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.⁷²

- 5) Menumbuhkan motivasi para guru melalui diklat, pelatihan, workshop, webinar dan lain-lain. Kepala Madrasah mengembangkan sikap yang mampu membangkitkan semangat dan motivasi anggota untuk selalu mengembangkan diri melalui beberapa cara, diantaranya dengan Pendelegasian untuk mengikuti Diklat dan Seminar, Kepala Madrasah melakukan Pengawasan terhadap anggota untuk menyelesaikan tugas & tanggung jawab, kepala madrasah melakukan Kontrol, evaluasi secara periodic terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dan Kepala Madrasah juga memberikan reward atau penghargaan terhadap anggota berprestasi berupa ucapan, perhatian dan lain sebagainya. Hal ini sesuai dengan tugas

⁷² Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000) 161

kepala madrasah sebagai motivator bagi anggota kelompoknya, seperti yang dikemukakan Mulyasa

Selain penjabaran diatas, Kepala Madrasah adalah tugas yang menuntut seorang pemimpin memiliki beberapa kompetensi, seperti dikutip Mulyasa (2003) menyatakan bahwa Dinas Pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaan sebagai 1) *educator*, 2) *manager*, 3) *administrator* 4) *supervisor*, 5) *leader*, 6) *innovator*, dan 7) *motivator* disingkat EMASLIM.⁷³

Kepala Madrasah sebagai pendidik (*educator*) adalah dengan usaha peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, menciptakan suasana sekolah yang kondusif, memberikan pengarahan terhadap warga sekolah, memberi dorongan tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, serta mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi siswa yang cerdas diatas rata-rata. Kepala Madrasah sebagai manajer adalah dengan cara memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, kesempatan peningkatan profesi dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. Kepala Madrasah sebagai

⁷³ Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Raja Grafindo Persada, 2006). 98

administrator adalah dengan cara pengelolaan kurikulum siswa, personalia, sarana prasarana, kearsipan, dan keuangan.

Kepala Madrasah sebagai supervisor dengan memperhatikan prinsip-prinsip seperti hubungan konsultasi, kolegal, dan dilaksanakan secara demokratis, fokus pada guru, berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan, dan merupakan bantuan profesional. Kepala madrasah sebagai *leader* dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan motivasi tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas. Kepala madrasah sebagai inovator dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai motivator adalah dengan cara dan strategi yang tepat sesuai dalam memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya, yang nantinya dapat menumbuhkan keinginan mengatur lingkungan fisik, adanya pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan sumber belajar.

BAB V

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PSM BELOTAN

1. Paparan Data Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatkan Produktivitas Guru di Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan yang merupakan gambaran falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering



diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.⁷⁴

Pemimpin membuat keputusan berdasarkan etika moral, norma, dan nilai mereka, yang akan mempengaruhi pandangan setiap anggota yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Seperti dalam wawancara dengan salah seorang guru Madrasah ibu Eni Dwi Astuti ;

Kepala madrasah dalam menjalin hubungan dengan anggota selama ini berjalan cukup baik, harmonis dan penuh kekeluargaan. Beliau juga mau mendengarkan pendapat orang lain dan beberapa pendapat disaring sehingga ditemukan jalan keluar yang sesuai.⁷⁵

Dalam keseharian tak jarang kepala madrasah bergurau dengan sesama guru di ruang guru dan juga terlihat makan bersama anggota yang lain ketika sedang berkumpul bersama⁷⁶, hal ini juga disampaikan oleh bapak Aditia Ratna Saputra selaku guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan dan bagian dari madrasah, dengan mengatakan ;

⁷⁴ Lidya Rorimpandey, “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Situasional, Pelayanan Dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado”, *Jurnal EMBA* Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 2233-2244

⁷⁵ Eni Dwi Astuti, *Wawancara*,

⁷⁶ Observasi, MI PSM 26 Februari 2021

menurut saya, kepala madrasah baik dalam hubungan interpersonal atau hubungan dengan masing-masing orang dalam madrasah ini, jika ada masalah dalam organisasi, akan beliau sampaikan kepada anggota yang lain. beliau selektif terhadap pendapat yang masuk dan sedikit tertutup terhadap pendapat orang lain akan tetapi beliau sangat konsisten terhadap rencana yang dibuat.⁷⁷



Gambar 5.1 Suasana rapat & pertemuan dengan wali murid dan komite

Sebagaimana paparan dari ibu Tri Budi Handayani ketika wawancara terkait sikap dari kepala madrasah ;

Kepala madrasah menjalin hubungan yang baik antar sesama anggota di madrasah, sehingga hubungan kita bisa dikatakan harmonis dan penuh kekeluargaan. Kepala madrasah terbuka dan menerima pendapat orang lain, konsisten terhadap rencana yang dibuat tetapi kondisional juga / tergantung situasi dan kondisi yang ada dan melihat keadaan rekan-rekan juga.⁷⁸

⁷⁷ Aditia Ratna Saputra, *Wawancara*,

⁷⁸ Tri Budi Handayani, *Wawancara*,

Dalam gaya kepemimpinan yang memberikan kesetaraan hak dalam berpendapat, suara anggota kelompok saran, dan kritik. Partisipasi kelompok, keterlibatan setiap orang yang berakibat peningkatan motivasi dan loyalitas dan peningkatan produktivitas. Keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama bukan hanya pemimpin saja. Kriteria yang disebutkan, seperti yang dijalankan oleh Kepala MI PSM Belotan dalam menjalankan kepemimpinan di Madrasah. Seperti dalam wawancara dengan bapak Aditiya Ratna Saputra selaku guru PJOK ;

Selama ini, bapak kepala madrasah memberikan kesempatan kepada semua orang dalam organisasi diberi kebebasan berpendapat, akan tetapi beliau selektif dalam memilih pendapat yang sesuai dan berdasarkan pendapat tersebut ditentukan keputusan yang tepat.⁷⁹

Ibu Tri Budi Handayani selaku guru di MI PSM menuturkan bahwa kepala madrasah sering memotivasi anggota dan mendorong partisipasi dan keterlibatan semua anggota ;

Kepala Madrasah sangat memotivasi anggota yang lain dengan pendelegasian jika ada program pengembangan, baik seminar, pelatihan, diklat dan lain sebagainya. Kepala madrasah sangat perhatian kepada anggota dalam hal penyelesaian tugasnya masing-masing dengan baik

⁷⁹ Aditia Ratna Saputra, *Wawancara*,

dan benar, baik berupa penyusunan RPP, jurnal, prota, promes dan perangkat lainnya.⁸⁰

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Agus Surahman selaku Wakil Kepala Madrasah, menyatakan bahwa Kepala Madrasah seringkali mendelegasikan anggota untuk mengikuti program pengembangan diri berupa seminar, pelatihan dan lain sebagainya, seperti pernyataan berikut ;

kepala madrasah mendelegasikan anggota yang perlu pengembangan seperti ; seminar, workshop, pelatihan dan lain sebagainya. Agar tujuan perorangan tercapai dengan baik Kepala Madrasah mendorong semua guru untuk mewujudkan perangkat pengajaran yang baik serta berupaya memperoleh prestasi yang tinggi.⁸¹



⁸⁰ Tri Budi Handayani, *Wawancara*,

⁸¹ Agus Surahman, *Wawancara*,



Gambar 5.2 Kepala madrasah bersama guru mengerjakan perangkat pembelajaran Madrasah⁸²

Dari observasi yang dilakukan, kepala madrasah membimbing dan mengarahkan guru untuk melengkapi perangkat pembelajaran. Apabila ada guru yang kesulitan mengerjakan, akan dibimbing sampai bisa dan selesai⁸³. Demikian juga dari hasil wawancara juga ditemukan upaya Kepala madrasah menjadikan orang lain memiliki kepercayaan, rasa hormat, dan kesediaan untuk terlibat dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Hal ini terungkap dalam sebuah wawancara dengan guru di MI PSM, seperti ungkapan ibu Eni Dwi Astuti berikut ini ;

Kepala Madrasah melakukan upaya pengembangan anggota dengan cara pendelegasian tugas dan mengikuti pelatihan, setiap bulan dilakukan upaya monitoring

⁸² Observasi, MI PSM Belotan. 8 Maret 2021

⁸³ Observasi, MI PSM Belotan, 20 Februari 2021

terhadap capaian yang telah dilakukan. selain itu Bapak Kepala Madrasah selalu melakukan kontrol tiap bulan terkait Rencana Pengembangan Pembelajaran, Jurnal mengajar, program tahunan, program semester dan perangkat pengajaran lainnya. Kepala madrasah memberikan perhatian lebih terhadap anggota yang kurang sesuai harapan.⁸⁴

Dalam hal menciptakan opini baru bagi madrasah, kepala madrasah melibatkan anggota lain dan saling bertukar pikiran dalam menentukan keputusan bersama.



Gambar 5.3 Suasana pembinaan oleh Kepala Madrasah dan rapat evaluasi capaian pembelajaran⁸⁵

Hal ini juga diungkapkan oleh salah seorang guru yang bernama ibu Gita Ageung Puspitasari dalam pernyataan ;

⁸⁴ Eni Dwi Astuti, *Wawancara*,

⁸⁵ Observasi, MI PSM Belotan, 6 Februari 2021

Dalam mengumpulkan informasi terhadap konsep baru, beliau melibatkan semua komponen madrasah yang ada. Bahkan dalam upaya membentuk opini baru di Madrasah, semua anggota harus terlibat dan berperan.⁸⁶

Dari uraian data diatas, dapatlah dikategorikan bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, mengarah kepada tipe dan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini sesuai dengan 3 (tiga) langkah yang dilakukan, yaitu : Pendekatan dua arah, mendorong partisipasi dan keterlibatan serta menghargai ide dan kreativitas orang lain. Seperti tergambar dalam bagan berikut ;



Gambar 5.4 Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

⁸⁶ Gita Ageung Puspitasari, *Wawancara*,

2. Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatkan Produktivitas Guru di MI PSM Belotan

Gaya dapat diartikan sebagai sikap, gerakan, tingkah laku, gerak-gerik yang bagus dan kekuatan kesanggupan berbuat baik. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai. Berdasarkan paparan data dan uraian diatas, menerangkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan dapat dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan Demokratis, karena merujuk kepada indikator gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi. Saran-saran, pendapat-pendapat dan kritik-kritik setiap anggota disalurkan dengan sebaik-baiknya dan diusahakan memanfaatkannya bagi pertumbuhan dan kemajuan organisasi sebagai perwujudan tanggung jawab bersama.

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab terhadap pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut dalam setiap kegiatan-

kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan demokratis memiliki tiga ciri utama:

1. Menerapkan pendekatan dua arah

Gaya kepemimpinan yang menerapkan pendekatan dua arah dengan mendorong diskusi dan musyawarah. Pemimpin tidak selalu memaksakan keputusan sendiri dan sepihak kepada orang lain, sekalipun ia punya wewenang dalam mengatur bawahan. Untuk membuat keputusan, pemimpin mendengarkan pendapat dan suara setiap orang di kelompok. Anggota diberi kebebasan untuk mengambil peran dalam diskusi, berkontribusi dalam setiap proses yang memungkinkan gagasan dipertukarkan, walaupun pemimpin berwenang menentukan apa yang akan dipilih sebagai keputusan. memberikan kesetaraan kepada para guru dan pegawai sekolah dalam mengeluarkan pendapat sehingga para guru dan pegawai sekolah memiliki hak yang sama untuk berkontribusi.

2. Mendorong partisipasi dan keterlibatan

Gaya kepemimpinan yang memberikan kesetaraan hak dalam menyampaikan pendapat, saran, dan kritik. Partisipasi kelompok merupakan bagian penting dalam

proses, bukan hanya pada hasilnya. Kepemimpinan yang mendorong keterlibatan setiap orang dalam proses, kepemimpinan menaikkan motivasi kelompok dan meningkatkan loyalitas. setiap suara didengar, anggota kelompok akan merasa dihargai dan dianggap penting, sehingga akan bekerja lebih produktif. Partisipasi dan keterlibatan kelompok membuat keputusan yang diambil pemimpin menjadi keputusan bersama, bukan keputusan satu orang. Dengan demikian, tingkat penerimaan keputusan dan dukungan dari anggota kelompok juga lebih besar.

3. Menghargai ide dan kreativitas

Gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan adanya keterbukaan terhadap ide dan kreativitas. Kepala madrasah bukanlah orang yang paling benar, dan menempatkan diri sebagai orang yang tidak berpengalaman atau tidak terampil. Kepala madrasah lebih partisipatif terhadap opini dan gagasan yang beragam serta mendengarkan suara-suara yang tidak setuju atau anggota yang memiliki sudut pandang yang berbeda. Kepala madrasah berusaha membangun kelompok yang kuat, akan tetapi beliau adalah orang yang dapat diandalkan dalam proses pengambilan keputusan berkualitas dan efektif.

Hal ini merujuk kepada teori menurut Euis dan Donni yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberi ruang kesetaraan dalam pendapat sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggung jawab yang di embannya. Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan guru, staf, dan pegawai lainnya sebagai bagian dari keseluruhan sekolah sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kepala Madrasah bertanggung jawab mengarahkan, mengontrol, mengevaluasi, dan koordinasi berbagai pekerjaan yang di emban guru, staf, dan pegawai lainnya.⁸⁷

Sedangkan berdasarkan model kepemimpinan terdapat beberapa penggabungan model yang dilakukan oleh Kepala Madrasah yakni model Partisipatif dengan keikutsertaan dan turun tangan beliau dalam beberapa kegiatan Madrasah, baik secara aktif maupun pasif. Selain itu terdapat model transformasional dimana beliau berupaya memberikan dan menyampaikan pengetahuan dan kemampuan beliau kepada orang lain terutama anggota organisasi Madrasah dan tentunya

⁸⁷ Euis dan Donni, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: CV. ALFABETA, 2016), 178.

model kepemimpinan kependidikan karena latar belakang beliau adalah Guru mata pelajaran Bahasa Indonesia yang sudah beliau jalani selama lebih dari 15 tahun.



BAB VI

HASIL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PESANTREN SABILIL MUTTAQIEN BELOTAN

1. Paparan Data Hasil Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatkan Produktivitas Guru Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan

Dalam tugasnya guru dituntut untuk selalu produktif dalam proses pembelajarannya. Produktivitas guru dilihat dari perencanaan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan dan ujian akhir, melaksanakan analisis hasil ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, membimbing kepada guru lain dalam proses pembelajaran, membuat alat pelajaran/alat peraga, mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar anak didik.⁸⁸ Dalam kesempatan berbincang dengan kepala madrasah,

⁸⁸ Tri Atmadji Sutikno, “Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan” *Teknologi dan Kejuruan*, Vol. 32, NO.1, Pebruari 2009: 107-118

terungkaplah beberapa indikator tentang produktivitas guru diantaranya ; kelengkapan perangkat mengajar, melaksanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar siswa, melakukan program perbaikan, melakukan program bimbingan, menghargai sikap dan karya seni siswa, melaksanakan pengembangan program pembelajaran dan lain sebagainya ;

Setiap guru saya instruksikan untuk membuat perangkat pengajaran secara lengkap, berupa pemetaan Standard Kompetensi dan Kompetensi Dasar (SKKD), membuat silabus, program tahunan, program semester, laporan mingguan, membuat jurnal mengajar dan penilaian secara inten. Jika ada kendala dalam pembuatan materi ajar atau kelengkapan mengajar lainnya, saya arahkan untuk selalu berbagi informasi dan kendala yang dihadapi. Sehingga bisa bersama-sama dapat dipecahkan dan diselesaikan.⁸⁹

Terkait proses pembelajaran selama masa pandemi seperti ini, bagaimana proses pembelajaran berlangsung ;

Semua guru mengajar sebagaimana jadwal dan tugasnya dikelas yang telah ditentukan, walaupun pada masa pandemic seperti ini, semua sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Ada yang daring melalui media sosial, ada yang home visit, kirim tugas dan lain sebagainya.⁹⁰

⁸⁹ Sugino, *wawancara*, ruang tamu MI PSM, 6 Maret 2021

⁹⁰ Sugino, *Wawancara*,

Dalam ungkapan lain, kepala madrasah menyampaikan terkait program penilaian pembelajaran ;

Semua mengerjakan ulangan harian, analisis hasil ulangan tidak bisa dilakukan semua pelajaran karena terkendala masa pandemi seperti ini. Belum tentu tugas dari sekolah dikerjakan oleh siswa sendiri, terkadang orang tuanya yang mengerjakan sehingga tidak obyektif jika dilakukan analisis hasilnya. Semua guru melaksanakan ulangan umum berupa penilaian ulangan-ulangan, baik ujian tengah semester, ujian akhir semester dan penilaian akhir tahun. Beberapa pelajaran khusus yang ada di Madrasah ini, dilaksanakan ujian akhir yang dinamakan Ujian Madrasah / UM. Dan untuk hasil belajarnya anak-anak diberikan daftar nilai harian dan juga daftar nilai yang ada di raport.⁹¹

Terkait program pengayaan dan perbaikan program pembelajaran yang telah dilakukan, Kepala Madrasah mengatakan bahwa ;

Program perbaikan dan pengayaan tidaklah dilakukan terhadap semua pelajaran di semua tingkatan karena tidak bisa dilakukan, kelas atas saja yang mulai kelas 4 dilakukan program perbaikan dengan adanya intensitas belajar kelompok dan les tambahan.⁹²

Terkait proses pembelajaran yang memerlukan alat peraga dari guru dan sikap guru dalam menghargai karya seni siswa ;

⁹¹ Sugino, *wawancara*,

⁹² Sugino, *Wawancara*,

Ada beberapa mata pelajaran yang menggunakan dan membutuhkan peraga pembelajaran. guru berusaha menumbuhkembangkan karya seni dan hasil karya seni siswa diapresiasi dengan cara karya tangan hasil kreasi anak-anak dipajang di kelas-kelas, sebagai penyemangat agar lebih berkarya.⁹³



Gambar 6.1 Prestasi yang diraih siswa MI PSM Belotan

Terkait tugas tertentu yang dilakukan oleh guru dan catatan perkembangan peserta didik serta daftar hadir siswa dalam setiap pembelajaran, kepala madrasah mengungkapkan ;

semua guru disini dilibatkan dalam struktur organisasi madrasah. Apalagi karena jumlahnya juga terbatas, maka semua harus berperan. Ada yang jadi bendahara, operator, bendahara khusus/tabungan siswa, bendahara infak/sodaqoh, mengurus LKS dan lain sebagainya. Selain tugas tertentu sari madrasah, guru juga melakukan pengembangan program pembelajaran seperti KKG tingkat madrasah, tingkat kecamatan dan tingkat kabupaten. Dalam memberikan catatan hasil penilaian kemajuan belajar siswa, guru memasukkan hasil belajar

⁹³ Sugino, Wawancara,

anak didik kedalam buku raport, hal ini berdasarkan pula kepada absensi anak-anak sendiri. Kalau masa pandemic seperti ini absensinya secara virtual, siapa dan peserta didik mana yang tidak mengikuti yang nantinya akan dihubungi oleh gurunya masing-masing.⁹⁴

Hasil dari upaya peningkatan produktivitas guru, kepala madrasah menerapkan standard dan dan indicator yang harus dipenuhi oleh masing-masing guru, sehingga produktivitas guru dapat diukur sesuai standar yang ditentukan, diantaranya ;

Pertama, kelengkapan mengajar yang baik. Dengan pemetaan SKKD, Silabus, Program Tahunan, program semester, laporan mingguan dan jurnal mengajar.

Kedua, melaksanakan pembelajaran sesuai tugas dan tanggung jawab. Melalui pembelajaran daring, home visit atau kunjungan ke rumah, pemanfaatan media social dan pengiriman tugas.

Ketiga, penilaian proses belajar dengan adanya ulangan harian, ujian tengah semester, ujian akhir tahun dan ujian akhir madrasah.

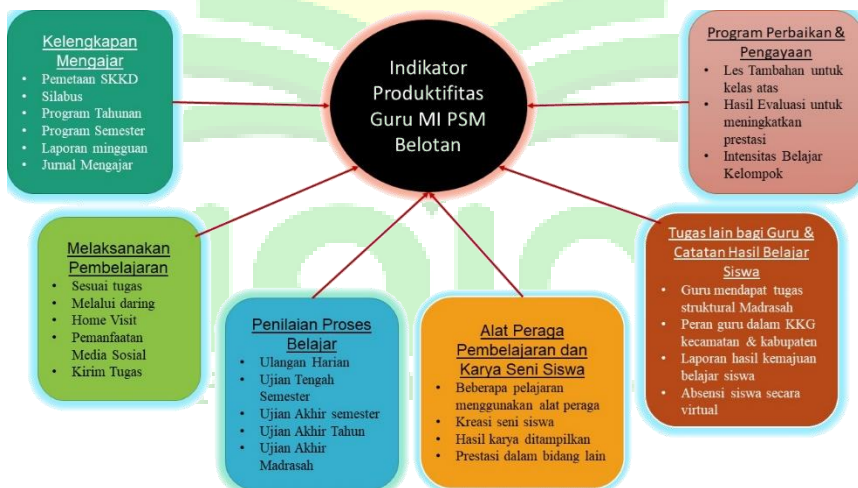
Keempat, menyiapkan alat peraga pembelajaran dan penghargaan karya seni siswa. Beberapa pelajaran memerlukan praktek, alat peraga dan aplikatif lapangan, penghargaan

⁹⁴ Sugino, wawancara,

terhadap hasil kreasi seni siswa, penampilan kreatifitas siswa baik dalam kemampuan akademik maupun non akademik.

Kelima, guru mendapat tugas tambahan dan tuntutan untuk selalu menyiapkan catatan hasil belajar siswa. Tugas tambahan guru dapat berupa jabatan struktural organisasai madrasah, partisipasi guru dalam KKG baik tingkat kecamatan maupun kabupaten, laporan hasil kemajuan belajar siswa dan absensi siswa.

Keenam, program tambahan dan pengayaan. Dengan menyelenggarakan les tambahan, intensitas belajar kelompok dan hasil evaluasi belajar siswa dapat dijadikan acuan peningkatan prestasi pada semester atau tahun berikutnya. Dari 6 kategori indicator dapat dirangkum dalam gambar berikut ;



Gambar 6.2 Indikator Produktivitas Guru MI PSM Belotan

2. Analisis Hasil Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatkan Produktivitas Guru MI PSM Belotan

Dalam menjalankan tugasnya, guru diharuskan memiliki beberapa persyaratan berupa ; kualifikasi, kompetensi dan sertifikat pendidik agar dapat berperan sebagai guru yang profesional. Guru Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan semuanya telah memenuhi dan melengkapi syarat-syarat sebagaimana pendidik professional, kemampuan masing-masing guru berbeda-beda sesuai dengan latar belakang pendidikan yang diperoleh. Hal ini akan membedakan cara guru melakukan transformasi informasi dan pengetahuan terhadap peserta didik, sepanjang tidak keluar dari aturan baku seorang pendidik maka kepala Madrasah akan selalu mendukung langkah-langkah yang ditempuh. Karena ditangan para guru, akan ditentukan baik buruknya madrasah, naik turunnya produktivitas guru akan sangat menentukan kelangsungan eksistensi madrasah. Berdasarkan paparan data diatas, produktivitas guru dapat dikategorikan dalam beberapa indikator sebagai berikut :

Produktivitas kerja guru yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi guru adalah membantu dan bertanggungjawab kepada kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar, diantaranya:

1. membuat kelengkapan mengajar dengan baik dan lengkap. Dalam wawancara dengan kepala madrasah dijelaskan tentang kelengkapan mengajar berupa SKKD, silabus, program tahunan, program semester, laporan mingguan, jurnal mengajar, penilaian secara periodic dan perangkat pengajaran lainnya.
2. melaksanakan kegiatan pembelajaran, selama program stay at home karena masa pandemi yang belum berakhir, para guru dituntut untuk kreatif dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi sehingga pembelajaran melalui daring dengan media social, home visit tetapi tetap dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat, ataupun dengan cara mengirimkan tugas kepada siswa dirumah masing-masing, hal ini yang selama ini dilakukan.
3. melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, dengan adanya ulangan harian, ujian semester, ujian akhir semester dan ujian madrasah yang diberlakukan kepada kelas 6 adalah upaya melakukan penilaian terhadap proses belajar yang selama ini dilakukan dengan cara virtual tanpa tatap muka langsung. Hasil dari penilaian dapat dijadikan laporan hasil belajar kepada orang tua dan pihak lain yang memerlukan.

4. melaksanakan analisis hasil ulangan harian, walaupun proses pembelajaran tanpa tatap muka antara pendidik dengan peserta didik, akan tetapi dengan media yang digunakan pendidik tetap bisa melakukan penilaian. Akan tetapi karena tidak adanya pengawasan terhadap peserta didik selama mengerjakan, maka tingkat kehandalan jawaban sangat diragukan, bisa saja orang lain mengerjakan tugas yang diberikan oleh pendidik atau guru, sehingga menjadi pertanyaan yang menjadi ganjalan dan masalah baru.
5. menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, program perbaikan dan pengayaan ini hanya dapat dilakukan terhadap kelas 4 keatas karena tingkat kemampuan siswa dan juga tingkat kedewasaan serta kesiapan belajar bagi siswa sudah mulai terarah dan tertata.
6. mengisi daftar nilai anak didik dan melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan), kepada guru lain dalam proses pembelajaran. untuk daftar nilai anak didik sudah dilakukan oleh semua guru di MI PSM Belotan, sedangkan bimbingan atau pengimbasan pengetahuan antar guru belumlah dapat direalisasikan karena larangan untuk saling bertatap muka dimasa yang seperti ini,

7. membuat alat pelajaran/alat peraga dan menumbuhkembangkan sikap menghargai karya seni, beberapa mata pelajaran membutuhkan alat peraga sebagai pendukung keberhasilan proses pembelajaran, namun hal itu sebagai dorongan dan motivasi agar guru mampu berkreasi dan bagi siswa sendiri dapat menjadi sebuah karya yang indah dan bernilai seni.
8. mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, dalam observasi guru MI PSM Belotan mengikuti Bimtek dan pengarahan dari Kepala Madrasah, serta Webinar tentang pendidikan.⁹⁵
9. melaksanakan tugas tertentu disekolah, selain tugas pokok sebagai guru setiap anggota diberi tugas tertentu atau tambahan dari kepala madrasah baik struktural maupun fungsional. Ada guru yang mendapat tugas sebagai Wakil Kepala Madrasah, ada yang sebagai Bendahara Madrasah, operator madrasah, bendahara khusus untuk urusan buku, LKS dan lain sebagainya.
10. mengadakan pengembangan program pembelajaran, beberapa waktu lalu disosialisasikan penggunaan E-Learning sebagai media pembelajaran yang dapat dimanfaatkan oleh

⁹⁵ Observasi, MI PSM Belotan, 08 Maret 2021

Guru dan siswa, awal bulan maret diadakan Bimtek E Learning yang dilaksanakan oleh Forum Komunikasi Madrasah Ibtidaiyah Swasta /Forkamis bertempat di MI PSM Belotan selain itu beberapa guru menjadi pengurus KKG tingkat Kecamatan dan ada juga yang menjadi pengurus tingkat kabupaten dan kontribusi lain sebagainya.

11. membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar anak didik, mengisi dan meneliti daftar hadir sebelum memulai pelajaran, hal ini dilakukan sebelum adanya masa pandemi, selama masa pandemi dan pembelajaran secara daring tetap dilakukan secara online tergantung kreatifitas guru masing-masing mata pelajaran.
12. mengatur kebersihan ruang kelas dan sekitarnya dapat dilakukan waktu masa pembelajaran normal, setiap hari ada jadwal piket bagi guru untuk hadir di Madrasah secara bergantian dan digunakan untuk control keadaan dan kebersihan ruang belajar, ruang guru, aula dan ruangan lainnya. Dan kriteria produktivitas terakhir dari guru adalah dengan mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkat⁹⁶ hal ini tidak dilakukan bagi guru swasta karena angka kredit dan kenaikan pangkat hanya bagi guru

96 Sugino, *Wawancara*,

yang berstatus Aparatur Sipil Negara/ASN, sementara semua guru termasuk Kepala Madrasah berstatus Guru Tetap dari Yayasan PSM.

Hasil dari usaha para guru dan kedisiplinan serta ketegasan kepala madrasah, MI PSM Belotan berkali-kali memperoleh prestasi di beberapa kejuaraan dan lomba, seperti Juara 3 kelas Ganda Putra kejuaraan Tenis Meja Aksioma MI ke 5 tahun 2015 tingkat Propinsi Jawa Timur, Juara 3 Mata Pelajaran Matematika pada Kompetisi Sains Madrasah / KSM tahun 2015 tingkat kabupaten Magetan, Juara 1 cabang Olahraga Tenis Meja kelas tunggal putra tingkat Kabupaten Magetan pada PORSENI dalam rangka HAB Kemenag tahun 2019, keikutsertaan drum band pada peringatan Hari Santri Nasional pada tahun 2019 dan beberapa prestasi lainnya.

Selama masa pandemi, Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan tetap menjalankan pembelajaran dengan menjaga protokol kesehatan sebagaimana yang berlaku di semua instansi. Dengan pemberlakuan protocol kesehatan, mencuci tangan, memakai masker, menjaga jarak dan terbatas beberapa siswa, bergantian dan bergiliran. Tempat disepakati di rumah warga atau di rumah salah satu siswa kelas tersebut, namun sekali waktu siswa juga berkumpul di Madrasah dengan waktu yang singkat dan jumlah siswa yang terbatas.

BAB VII

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian, paparan data dan pembahasan, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan produktivitas guru di Madrasah Ibtidaiyah Pesantren Sabilil Muttaqien Belotan menggunakan strategi lima langkah yaitu : 1) Kepala madrasah menjalankan tugas sebagai pemimpin dengan tegas, disiplin dan bertanggung jawab, sesuai Peraturan, Tata Tertib, visi dan misi yang jelas dan terarah, 2) menciptakan keharmonisan dan kebersamaan antar anggota, 3) berpartisipasi aktif dan memberikan contoh keteladanan, 4) menciptakan suasana kondusif dan kekeluargaan di madrasah, 5) menumbuhkan motivasi berprestasi guru madrasah. Gaya kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan termasuk kepemimpinan demokratis dengan indikator berupa 1) menerapkan pendekatan dua arah dalam berpendapat, 2) mendorong partisipasi dan keterlibatan dengan adanya pendelegasian tugas, 3) menghargai ide dan kreatifitas anggota, baik dalam pengajaran maupun lain serta memberikan ganjaran dan hukuman anggota.

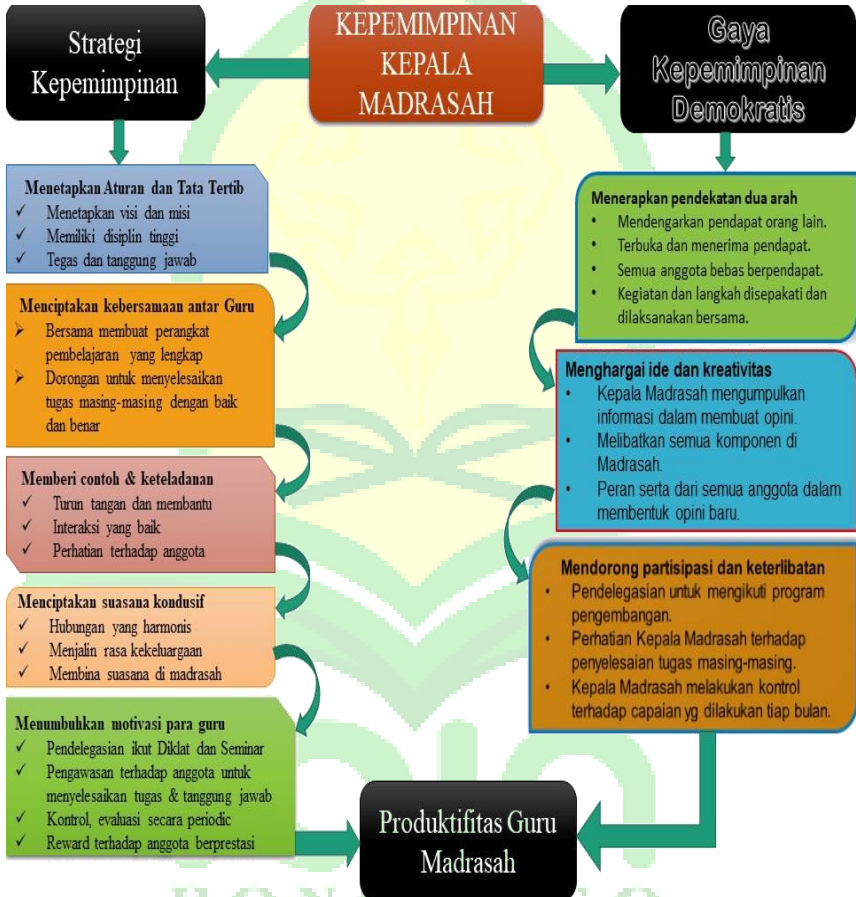
Tingkat produktivitas kerja guru Madrasah Ibtidaiyah PSM selama masa kepemimpinan Kepala Madrasah mengalami

peningkatan pengetahuan dan penguasaan media pengajaran, hal ini dapat dilihat dari kelengkapan mengajar yang lengkap, keikutsertaan dalam program pengembangan berupa pelatihan E-Learning, webinar, zoom meeting, melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan sistem daring serta catatan tentang kemajuan hasil belajar anak didik.

B. SARAN-SARAN

1. Bagi kepala madrasah, hendaknya meningkatkan komunikasi dan interaksi dengan anggota, serta memberi ruang bagi anggota untuk berimprovisasi dalam menjalankan tugasnya.
2. Bagi guru, hendaknya lebih pro aktif dalam menjalin komunikasi dengan kepala madrasah. Hendaknya selalu bersikap aktif, kreatif, inovatif dan *responsible* terhadap perkembangan model dan sistem pembelajaran.
3. Bagi madrasah, hendaknya mempertahankan prestasi yang telah diraih baik akademis maupun non akademis, beradaptasi dan berinovasi terhadap pesatnya perkembangan dunia pendidikan, selalu memperhatikan perkembangan guru dan warga madrasah sehingga visi misi dan tujuan dapat dicapai dengan baik.

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS GURU DI
MADRASAH IBTIDAIYAH PESANTREN SABILIL
MUTTAQIEN BELOTAN MAGETAN**



Gambar 7.1 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah PSM Belotan dalam peningkatan produktivitas guru di Madrasahnyanya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Jurnal Ilmiah :

- Fitrah, Muh. “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”. *Jurnal Penjaminan Mutu*, IAI Muhammadiyah Bima, (28 Pebruari 2017)
- Jakiyah, Atiyatu et.al, “Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi”. *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol.6 No.2 (Juli 2018): 664.
- Rorimpandey, Lidya. “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Situasional, Pelayanan Dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado”. *Jurnal EMBA*, Vol 1 No 4 (Desember 2013): Hal. 2233-2244
- Sutikno, Tri Atmadji. “Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan”. *Teknologi dan Kejuruan*, Vol. 32, NO.1 (Pebruari 2009):107-118.
- Usman, Husaini dan Nuryadin Eko Raharjo. “Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013”. *Cakrawala Pendidikan*, (Februari 2013): Th. XXXII, No.1,13.
- Wahyuni et.al, “Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Supervisi Kepala Sekolah Dan

Kreativitas Kerja”, *Jurnal Manajemen Pendidikan*,
Vol.7 No.1 (Januari 2019): 726.

Buku Bunga Rampai/Antologi/Proceeding :

Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press. 2012.

Atmodiwirio, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*,
Jakarta: Ardadizya Jaya. 2000.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Magetan. *Kecamatan Bendo Dalam Angka 2019*. Magetan : CV.Azka Putra
Pratama. 2019.

Bogdan, Robert C. & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley. 1975.

Bogdan, Robert C. & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1982.

Bogdan, Robert C. dan Biklen, *Qualitative Research for Education, An introduction to theory and methods*.
Boston : Allyn and Bacon. 1998.

Bogdan, Robert C. *Participant Observation in Organizational Setting*. New York: Syracuse University Press. 1972.

Denzin, Norman K. *Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill. 1978.

Euis dan Donni. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: CV. ALFABETA. 2016.

Lincoln & Guba, *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. 1981.

Lofland. *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company. 1984.

Machali, Imam dan Ara Hidayat. *Handbook of Education Management*. Jakarta : Kencana. 2016.

Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publication. 1994.

Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: PT Raja Grafindo Persada. 2006.

Rivai, Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2005.

Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2007.

Skripsi/Tesis/Desertasi :

Sari, Lia Estika. “Pesantren Sabilil Muttaqien, Takeran, Magetan, Jawa Timur (1939-1985).” *Skripsi*. Depok: Fakultas Ilmu Budaya Universitas Indonesia. 2014.

Maskuroh, Dian Yuniarti. “Peranan Pesantren Sabilil Muttaqin (PSM) Dalam Membendung Berkembangnya Idiologi Komunis Pada Tahun 1948 Di Magetan.” *Skripsi*. Surabaya: IAIN Sunan Ampel. 1998.

Undang-undang/Peraturan :

Ketetapan MPR Nomor II/MPR/1993 tentang GBHN.

PERMENDIKNAS Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah /Madrasah.

Keputusan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 241/P/2019 Tentang Kriteria Dan Perangkat Akreditasi.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah.

