

**GAYA KEPEMIMPINAN LEGAL RASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI MI MA'ARIF MAYAK
TONATAN PONOROGO**

TESIS



Oleh:

AHMAD MESNADI

NIM 502190003

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

GAYA KEPEMIMPINAN LEGAL RASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI MA'ARIF MAYAK TONATAN PONOROGO

ABSTRAK

MI Maarif Mayak Tonatan Ponorogo merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang dikelola oleh para ustadz dan guru yang nota bene di bawah naungan Yayasan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Ponorogo. Kepala MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mempunyai cara khusus untuk mengelola lembaganya. Kharisma yang dimiliki kepala madrasah berimplikasi positif kepada kinerja guru, sehingga proses belajar mengajar di madrasah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) menjelaskan implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, 2) mengkritisi kendala implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, 3) menganalisis implikasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Jenis penelitian ini adalah studi kasus, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi: kegiatan reduksi data, penyajian, data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini adalah: 1) Implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, nampak pada karakter dan visinya yang tegas.

Kepala Madrasah memiliki perilaku yang dapat dipercaya anggotanya, memiliki ideologi yang jelas, cita-cita dan tujuan bersama yang disalurkan dalam musyawarah, memiliki visi yang menarik untuk masa depan organisasi, memberi contoh agar ditiru oleh anggotanya, mengkomunikasikan harapan harapan melalui rapat yang diadakan satu bulan sekali atau dua bulan sekali dan memberikan motivasi dan tugas. 2) Kendala yang dihadapi oleh Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru, terletak pada kualitas SDM guru khususnya dalam penggunaan strategi atau metode pembelajaran, dan sebagian guru ada yang belum menguasai teknologi pendidikan. Selain itu, kurangnya ruang belajar dan keterbatasan media atau alat pembelajaran juga menjadi kendala. 3) Implikasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak dapat dirasakan dan dilihat dari usaha-usaha yang dilakukan para guru-guru untuk membuat sekolah tersebut berkembang dan maju. Kharisma kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan berimplikasi pada kinerja guru yang baik, sehingga proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan tujuan pembelajaran dapat tercapai.



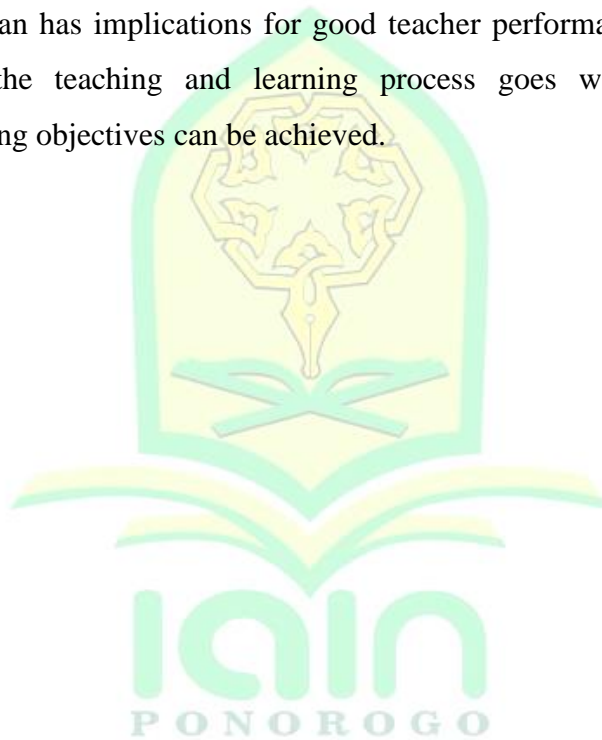
LEGAL LEADERSHIP STYLE RATIONAL HEAD OF MADRASAH IN IMPROVING TEACHER PERFORMANCE AT MI MA'ARIF MAYAK TONATAN PONOROGO

ABSTRACT

MI Maarif Mayak Tonatan Ponorogo is one of the formal educational institutions managed by ustadz and teachers who are actually under the auspices of the NU Ponorogo Ma'arif Educational Institution Foundation. The head of MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo has a special way of managing his institution. The charisma of the madrasah principal has positive implications for teacher performance, so that the teaching and learning process at the madrasah runs well and is in accordance with the learning objectives. This study aims to: 1) explain the implementation of the legal rational leadership style of the madrasah principal in improving teacher performance at MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, 2) critique the obstacles to the implementation of the madrasah principal's rational legal leadership style in improving teacher performance at MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, 3) analyze the implications of the legal rational leadership style of the madrasah principal on improving teacher performance at MI

Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. This type of research is a case study, using a qualitative approach. Meanwhile, data collection used interview, observation, and documentation techniques. Analysis of the data used is an interactive analysis model of Miles and Huberman which includes: data reduction activities, presentation, data and drawing conclusions. The results of this study are: 1) The implementation of the legal rational leadership style of the madrasah principal in improving teacher performance at MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, visible in his character and firm vision. The head of Madrasah has a behavior that members can trust, has a clear ideology, shared goals and objectives that are channeled in deliberation, has an attractive vision for the future of the organization, sets an example for its members to emulate, communicates expectations through meetings held one month once or twice a month and provide motivation and assignments. 2) Obstacles faced by Madrasah Principals in improving teacher performance, lie in the quality of teacher human resources, especially in the use of learning strategies or methods, and some teachers have not mastered educational technology. In addition, the lack of study space and limited media or learning tools are also obstacles. 3) The

implications of the rational legal leadership style of the madrasa head on improving teacher performance at MI Ma'arif Mayak can be felt and seen from the efforts made by the teachers to make the school develop and progress. The charisma of the madrasah principal at MI Ma'arif Mayak Tonatan has implications for good teacher performance, so that the teaching and learning process goes well and learning objectives can be achieved.



PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Ahmad Mesnadi, NIM 502190003** dengan judul: **“Gaya Kepemimpinan Legal Rasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma’arif Mayak Tonatan Ponorogo”**, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqasah Tesis.

Ponorogo, 19 Maret 2021

Pembimbing,



Dr. Nur Kolis, M.Ag.
NIP. 197106231998031002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Ahmad Mesnadi, NIM. 502190003**, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul. **“Gaya Kepemimpinan Legal Rasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mi Ma’arif Mayak Tonatan Ponorogo”** telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munaqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada Hari Senin, tanggal 19 April 2021 dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Tanda tangan	Tanggal
1	Dr. Sugiya, M.Pd.I. NIP. 197403062003121001 Ketua Sidang		7/6/21
2	Dr. Abid Rahmanu, M.H.I NIP. 197602292008011008 Penguji Utama		4/2020 /6
3	Dr. Nur Kolis, M.Ag. NIP. 197106231998031002 Anggota Penguji		4/2021 /6

Ponorogo, 30 Mei 2021
Direktur Pascasarjana,

Dr. Miftahul Huda, M.Ag.
NIP. 197605172002121002

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

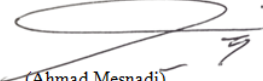
Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Mesnadi
NIM : 502190003
Fakultas : Pasca Sarjana
Program Studi : S-2 Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi/Tesis : GAYA KEPEMIMPINAN LEGAL RASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI
MA'ARIF MAYAK TONATAN PONOROGO

Menyatakan bahwa naskah 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, 06 Juni 2021
Penulis,


(Ahmad Mesnadi)
NIM. 502190003

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya **Ahmad Mesnadi**, NIM **502190003**, **Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: **“Gaya Kepemimpinan Legal Rasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma’arif Mayak Tonatan Ponorogo”** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkan secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 19 Maret 2021

Pembuat Pernyataan,



Ahmad Mesnadi
NIM 502190003

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSRAK	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xviii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xx
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Kajian Terdahulu	11
F. Metode Penelitian	15
G. Sistematika Penelitian	34
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kepala Madrasah	37

1. Pengertian Kepala Madrasah.....	37
2. Peran Kepala Madrasah.....	38
a. Keterampilan Dalam Memimpin	40
b. Keterampilan Dalam Hubungan Insani	40
c. Keterampilan Dalam Proses Kelompok	40
d. Keterampilan Dalam Administrasi Personil	41
e. Keterampilan Dalam Menilai	41
B. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah	41
C. Kinerja Guru	44
1. Pengertian Kinerja Guru.....	44
2. Indikator Kinerja Guru	46
a. Kemampuan Dalam Menyusun Rencana Pembelajaran.....	47
b. Kemampuan Dalam Melakukan Pembelajaran.....	47
c. Kemampuan Dalam Melakukan Penilaian Hasil Belajar	47
d. Kemampuan Dalam Melakukan Hubungan Antar Pribadi	48

e. Kemampuan Dalam Melakukan Program Pengayaan	48
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	48
a. Kemampuan dan Keahlian Individu .	49
b. Pengetahuan Yang Dimiliki	50
c. Rancangan kerja	50
d. Kepribadian	51
e. Motivasi kerja.....	51
f. Kepemimpinan	52
g. Kepuasan kerja	52
h. Lingkungan kerja.....	53
i. Disiplin kerja	53
D. Gaya Kepemimpinan Legal Rasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	54
a. Perencanaan	55
b. Pelaksanaan	56
c. Monitoring dan evaluasi	56

**BAB III GAMBARAN UMUM MADRASAH
IBTIDAIYAH MA'ARIF MAYAK
TONATAN PONOROGO**

A. Profil MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo	61
B. Sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.....	62
C. Status Madrasah	65
D. Letak geografis MI Ma'arif Mayak	66
E. Visi Misi Dan Tujuan MI Ma'arif Mayak .	67
F. Sarana dan Prasarana MI Ma'arif Mayak .	69
G. Keadaan Kepala Madrasah Dan Guru MI Ma'arif Mayak	70
H. Keadaan Murid MI Ma'arif Mayak	71
I. Program Rencana Strategis MI Ma'arif Mayak	73

**BAB IV IMPLEMENTASI GAYA
KEPEMIMPINAN LEGAL RASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI
MI MA'ARIF MAYAK TONATAN
PONOROGO**

A. Paparan Data	77
B. Pembahasan.....	88
C. Temuan	93

**BAB V KENDALA IMPLEMENTASI GAYA
KEPEMIMPINAN LEGAL RASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI
MI MA'ARIF MAYAK TONATAN
PONOROGO**

A. Paparan Data	95
B. Pembahasan.....	101
C. Temuan	104

**BAB VI IMPLIKASI GAYA KEPEMIMPINAN
LEGAL RASIONAL KEPALA
MADRASAH TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA GURU DI
MI MA'ARIF MAYAK TONATAN
PONOROGO**

A. Paparan Data	105
B. Pembahasan.....	110
C. Temuan	112

BAB VII PENUTUP

A. Kesimpulan	113
B. Saran	115

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Keadaan Murid MI Ma'arif Mayak.....	71
Tabel 3.2 Keadaan Murid Baru MI Ma'arif Mayak.....	72
Tabel 3.3 program rencana strategis mi ma'arif mayak..	73



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Analisis Data Miles dan Hubberman 31



PEDOMAN TRANSLITERASI

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P
dan K Nomor: 158 Tahun 1987 Nomor: 0543 b/u/1987

1. Konsonan

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidakdilambangkan	16	ط	t
2	ب	B	17	ظ	Z
3	ت	T	18	ع	'
4	ث	S	19	غ	G
5	ج	J	20	ف	F
6	ح	H	21	ق	Q
7	خ	Kh	22	ك	K
8	د	D	23	ل	L
9	ذ	Ž	24	م	M
10	ر	R	25	ن	N
11	ز	Z	26	و	W
12	س	S	27	ه	H
13	ش	Sy	28	ء	'
14	ص	S	29	ي	Y
15	ض	D			

Vokal Bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin
◌َ	<i>Fatḥah</i>	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
◌َ ي	<i>Fatḥah</i> dan ya	Ai
◌َ و	<i>Fatḥah</i> dan wau	Au

2. *Maddah*

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan tanda
ي / َ	<i>Fathah</i> dan alif atau ya	Ā
يِ / ِ	<i>Kasrah</i> dan ya	Ī
يُ / ُ	<i>Dammah</i> dan wau	Ū



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang Masalah

Peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan. Keberadaan guru sebagai garis terdepan dalam proses pendidikan dan pengajaran selalu disoroti oleh berbagai pihak yang merasakan dampak dari hasil pendidikan dimana guru berperan. Guru menurut UU no. 14 tahun 2005 adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berkarismatik dapat meningkatkan keinovatifan guru dalam tugas dan pekerjaan, karena kepala sekolah sebagai pemimpin mengetahui dengan pasti dan yakin apa yang menjadi tujuan dari proses pendidikan, kepala sekolah dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan tersebut. Guru yang berinovatif akan mempengaruhi

dalam kepemimpinan karismatik kepala sekolah, salah satu gaya kepemimpinan yang fenomena luntuk membentuk mutu pendidikan didimasa yang akan datang dengan membawa harapan menciptakan karya inovasi yang lebih baik.¹

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah juga akan menentukan kualitas pendidikan. Supriadi sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa menyatakan bahwa: “Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.”² Keefektifan kinerja guru bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi guru, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta meningkatkan rasa percaya diri guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Hal tersebut sebagaimana pendapat Rudolf Kempa yang menyatakan bahwa tersedianya guru profesional yang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan

¹ Elis Sutianah, “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Karismatik Kepala Sekolah dan Kepribadian dengan Keinovatifan Guru,” *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol.6, No.2, Juli 2018, 655

² E. Mulyasa, “*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,” Cet ke-1 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 25.

dalam meningkatkan mutu pendidikan.³ Guru merupakan kunci utama dalam setiap proses pembelajaran di kelas karena peran guru menduduki posisi yang strategis terutama dalam pendidikan dasar. Proses pembelajaran masih tetap akan berjalan meskipun tanpa gedung dan sarana fisik yang lain, akan tetapi proses pembelajaran di sekolah tidak akan bisa berjalan tanpa adanya guru yang mengajar. Guru bertugas merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Sehingga tidak heran jika guru dikatakan sebagai penentu keberhasilan dan kesuksesan proses pembelajaran di sekolah. Tujuan pendidikan akan tercapai jika proses pembelajaran dilakukan oleh guru yang profesional dan bertanggung jawab. Keberhasilan guru dalam proses pembelajaran nantinya akan berdampak pada meningkatkannya mutu pendidikan.

Syafruddin Nurdin mendefinisikan kinerja guru sebagai hasil kerja guru yang tercermin dalam mendesain program pembelajaran mulai dari perencanaan sebelum pengajaran, interaksi guru dengan siswa pada saat

³ Rudolf Kempa, *“Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru,”* 3.

pengajaran, serta evaluasi hasil belajar siswa.⁴ Apabila guru memiliki semangat tinggi dalam melakukan pekerjaannya dan didukung dengan penguasaan materi pembelajaran yang baik maka kinerja guru akan optimal. Sehingga, peserta didik dapat belajar dengan mudah dan mendapatkan hasil maksimal yang pada akhirnya akan berdampak pada keberhasilan tercapainya tujuan dalam proses pembelajaran. Hal tersebut sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2003 Pasal 40 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa: “Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: a) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; b) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; c) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.”⁵ Dengan demikian guru yang profesional akan memberikan dampak yang positif dalam proses pembelajaran yang pada akhirnya akan membawa hasil yang sesuai dengan harapan semua pihak.

⁴ Syafruddin Nurdin, “*Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*,” Cet ke-3 (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), 83.

⁵ Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Peningkatan kinerja dan profesionalisme guru mutlak diperlukan karena guru merupakan pusat inisiatif pembelajaran. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan. Dibutuhkan seorang kepala sekolah yang tangguh serta mempunyai visi misi yang jelas dan terarah. Dengan mampu menjalankan kompetensi manajerialnya secara efektif maka guru akan termotivasi memberikan kontribusinya dalam upaya untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai sekolah.⁶ Guru merupakan salah satu komponen utama dalam proses pendidikan. Dalam proses pendidikan di sekolah, guru memegang tugas ganda yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam otak anak didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, dan mandiri. Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang guru ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi.

⁶ Basilius Redan Werang, “Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri Kota Merauke,” 596.

Namun pada kenyataannya banyak diantara guru disinyalir kurang memenuhi kualifikasi akademik dan kinerja yang kurang memadai. Kinerja sendiri merupakan kemampuan kerja dan prestasi kerja yang diwujudkan dalam bentuk kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan yang diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya.⁷ Kesulitan-kesulitan tersebut dapat memicu guru tidak fokus dalam pekerjaan yang diembannya sehingga guru melaksanakan tugasnya yaitu memberi pengajaran kepada anak didik kurang maksimal.

Dari realitas diatas adalah masalah yang penting untuk diteliti, siapa saja pelaku-pelaku (*actor*) yang memberikan solusi atau kegiatan-kegiatan apa yang di lakukan, dan dimana (*place*) kegiatan-kegiatan tersebut diselenggarakan. Dalam mencari dan menemukan “*social situation*” yang tepat untuk meningkatkan kompetensi kenerja guru, perlu diidentifikasi terlebih dahulu. Berdasarkan pemikiran para tokoh pendidikan di Indonesia, stake holder utama kepala sekolah. Tanpa peran kepala sekolah tersebut mustahil akan terwujud guru yang memiliki kenerja professional.

⁷ Rudolf Kempa, “*Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress, dan Kinerja Guru Jurnal Ilmu Pendidikan,*” (Jakarta: LPTK dan ISPI, 2009), 22.

Peneliti akan memfokuskan pada gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap kinerja guru dalam memberikan dampak yang signifikan terhadap hasil belajar maka diperlukan adanya sebuah pemecahan masalah. Untuk itu menunjang keberhasilan dalam pembelajaran perlu dilakukan suatu hal untuk mengatasi masalah tersebut yaitu dengan pembinaan atau bimbingan untuk kelangsungan kinerja guru yang baik sehingga keprofesionalan guru semakin baik dan memberi hasil pembelajaran yang maksimal.

Dari hasil wawancara awal di lapangan bahwa dimasa sekarang ini kinerja kepala MI di daerah ponorogo menurun. Namun, di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo terdapat Kepala madrasah mempunyai rasa percaya diri yang tinggi didalam kepemimpinannya, memiliki wibawa tersendiri juga dalam kepribadiannya. Menurut penelitian Gaol, Kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru.⁸ Kepala sekolah juga berpengaruh tinggi untuk dapat dicontoh sikap, prilaku dan ucapannya oleh guru, staf, dan peserta didik dalam ruang

⁸Gaol, N. T. L., & Siburian, P. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1),(2018). 66-73

lingkup sekolah dan dalam menjalankan wewenangnya tetap memberikan yang terbaik bagi guru dan staf di sekolah.

Adapun MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah Madrasah Ibtidaiyah yang berakreditasi A. Lembaga MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah sebagai lembaga induk dari lembaga pendidikan MI Ma'arif se-Ponorogo. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus mampu membantu guru dan staff agar memahami visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan bersama, akan tetapi masih ada sebagian guru belum menunjukkan kinerja yang baik, tentunya secara tidak langsung akan berpengaruh pada kinerja guru secara makro. Namun pada kenyataannya di lapangan, masih ada sebagian guru yang belum menyadari sepenuhnya tugas dan tanggungjawab yang diembannya, sehingga kewajibannya sering terabaikan. Tidak bisa dipungkiri juga dalam kepemimpinannya masih ada kelemahan karena masih kurang maksimalnya guru dan staff dalam menjalankan tugasnya.⁹

Berangkat dari masalah tersebut, maka perlu diadakan penelitian untuk tesis, dengan judul “Gaya Kepemimpinan legal rasional Kepala Madrasah dalam

⁹ Imam Mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 27 September 2020

Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan keadaan diatas, maka rumusan masalah yang akan dicari jawabannya melalui penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo?
2. Apa saja kendala implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo ?
3. Bagaimana implikasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

2. Untuk menjelaskan kendala implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo
3. Untuk menjelaskan implikasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil Penelitian ini diharapkan secara teoritis akan menemukan pendekatan, teknik gaya kepemimpinan legal rasional yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi sekolah, sebagai bahan pertimbangan yang strategis dalam upaya meningkatkan kinerja guru.
- b. Bagi guru, dapat memberikan pemahaman untuk meningkatkan kualitas diri agar kinerja guru semakin baik.

- c. Dapat memberikan informasi bagi pihak terkait (Dinas Pendidikan) terkait dengan kinerja guru.

E. Kajian Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat proposal penelitian kualitatif ini, maka peneliti mengadakan telaah pustaka dengan cara mencari dan menemukan teori-teori yang pernah ada sebelumnya. Dari hasil pelacakan di berbagai sumber sehingga ditemukan kepustakaan sebagai berikut:

Pertama, Penelitian tesis oleh Ahmad Syaiful Arif Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Malang yang berjudul “*Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah dalam Penerapan Program Penguatan Pendidikan Karakter Peserta Didik (Studi Multi Kasus di MI Khadijah dan SDIT Insan Permata Malang)*”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan program penguatan pendidikan karakter peserta didik di MI Khadijah dan SDIT Insan Permata Malang, yaitu; (1) perilaku kepemimpinan kharismatik kepala sekolah; (2) kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter; (3) cara yang dilakukan kepala sekolah

dalam penguatan pendidikan karakter yang ditanamkan; (4) nilai-nilai dalam penguatan pendidikan karakter.

Berdasarkan hasil penelitian ini menghasilkan; (1) perilaku kepemimpinan kharismatik kepala sekolah yaitu memimpin rapat, pidato, serta tausiyah dilakukan untuk penyampaian program serta menumbuhkan nilai religius, tauladan yang baik, ramah, merupakan contoh buat semua warga sekolah, ketaatan beribadah dan akhlak yang baik merupakan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, menghargai pegawai merupakan perilaku kepala sekolah sebagai bentuk penghargaan, pengambilan keputusan yang tegas merupakan perilaku yang dimiliki pemimpin kharismatik; (2) kepemimpinan kharismatik dalam pelaksanaan program-program pendidikan karakter di sekolah yaitu berdoa sebelum masuk kelas dan ikrar oleh peserta didik, sholat sunnah dan wajib oleh peserta didik, GMS (Gerakan Makan Sehat) dan makan makanan ringan program karakter oleh pemimpin, peduli lingkungan, green school merupakan penciptaan lingkungan yang nyaman, tanggungjawab serta gotong royong oleh peserta didik; (3) cara yang dilakukan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter yang ditanamkan yaitu rapat dengan para waka dan guru merupakan cara pertama kepala sekolah

dalam penguatan pendidikan karakter, penguatan dalam mata pelajaran atau bina kelas cara untuk menguatkan karakter peserta didik, GMS cara untuk penguatan karakter karena selalu menanamkan berbagai nilai karakter, kobinri (kontak bina mandiri) dan buku harian peserta didik bentuk penguatan melalui kerjasama dengan orangtua peserta didik; (4) nilai-nilai dalam penguatan pendidikan karakter yaitu nilai religius dengan beberapa program pendidikan agama Islam, nilai nasionalis bentuk kejujuran, tanggungjawab, serta kebangsaan oleh peserta didik, mandiri, kerja keras perilaku peserta didik, gemar membaca di perpustakaan kegiatan peserta didik ketika mendapatkan waktu luang, gotong royong bentuk perilaku peserta didik dengan temannya.¹⁰

Kedua, Penelitian oleh Fitri Supriyatin yang berjudul “Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah MA Mathla’ul Anwar Linahdlatil Ulama (MALNU) Pusat Menes Pandeglang.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah MA Mathla’ul Anwar Linahdlatil Ulama (MALNU) Pusat Menes berlokasi di

¹⁰Arif, Ahmad Syaiful. “Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah dalam Penerapan Program Penguatan Pendidikan Karakter Peserta Didik (Studi Multi Kasus di MI Khadijah dan SDIT Insan Permata Malang),” 2018.

lingkungan kota santri Menes Pandeglang yang di lihat berdasarkan variable dari sifat kharismatik seorang kepala sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sifat kharismatik dari kepala sekolah MA Mathla'ul Anwar Linahdlatil Ulama (MALNU) Pusat Menes: *Pertama*, Kewibawaan, dalam kewibawaan ini juga terdapat beberapa sub yaitu ketegasan, kedisiplinan, keilmuan dan pengalamannya dalam memimpin. *Kedua*, Visioner yang merupakan cara pandang kedepan dalam menjalankan visi dan misinya untuk mengelola sekolah menjadi lebih maju dan berprestasi. *Ketiga*, Rasa percaya diri yang tinggi yang membuat seorang pemimpin dapat menyelesaikan permasalahan yang rumit dengan cara yang sederhana dan mendapati pengikut yang terhitung banyak jumlahnya.¹¹

Ketiga, jurnal manajemen pendidikan oleh Elis Sutionah dkkyang berjudul “*hubungan antara gaya kepemimpinan karismatik kepalasekolah dan kepribadian dengan keinovatifan guru*” dari hasil Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa (1) gaya kepemimpinan kharismatik kepala sekolah dalam mengkomunikasikan tujuan, visi, dan misinya kepada guru terdiri dari: a)Informasi yang efektif.

¹¹Supriyatin, Fitri. “*Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah MA Mathla'ul Anwar Linahdlatil Ulama (MALNU) Pusat Menes Pandeglang.*” 2017.

b) Sumber terbentuknya tujuan, visi dan misinya. (2) Komitmen gaya kepemimpinan kharismatik kepala terdiri dari: a) Kesetiaan para guru pada organisasi. b) Profesionalitas guru yang tinggi (3) Gaya kepemimpinan kharismatik kepala sekolah terhadap kinerja guru terdiri dari: a) Melaksanakan tugas sesuai tupoksi. b) Melaksanakan tugas dengan hati yang bahagia.

Pemelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama membahas tentang kepemimpinan kharismatik. Perbedaannya, penelitian yang akan dilakukan memiliki fokus terhadap gaya kepemimpinan kharismatik dalam meningkatkan kinerja guru di MI mayak tonatan ponorogo. Berdasarkan telaah pustaka di atas, diketahui bahwa penelitian yang akan dilakukan belum pernah diteliti sebelumnya, namun penelitian yang akan dilakukan memiliki beberapa persamaan dan perbedaan baik dalam metode, fokus penelitian, maupun objek penelitian.

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang temuan-

temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya, sehingga tujuan dari penelitian ini, yaitu menggambarkan realita empirik di balik fenomena yang terjadi di lapangan secara teliti. Alasan yang paling mendasar untuk memilih pendekatan kualitatif karena fokus atau masalah yang akan diteliti lebih banyak membahas proses dan memerlukan pengamatan yang mendalam dalam situasi yang alami, serta mengungkapkan fenomena tertentu yang sifatnya unik dan menekankan pada suatu proses¹².

Penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini bermaksud untuk mengetahui bagaimanakah manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru-guru, dan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif ini karena pada penelitian ini akan membahas tentang peran suatu kepala madrasah dalam melakukan kegiatan perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Dan keseluruhan data tersebut hanya akan bisa didapat dengan cara observasi, wawancara dan

¹²Robert C. Bogdan, & Sari Knopp Biklen, "*Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*," (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 4.

dokumentasi serta cara-cara lainnya yang berkaitan yang menjadi ciri khas penelitian kualitatif.¹³

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian kualitatif yang digunakan adalah studi kasus, karena peneliti menganalisis dan mendeskripsikan secara terperinci mengenai suatu penelitian yang bertujuan untuk mempelajari secara intensif mengenai unit sosial seperti institusi dalam hal ini adalah MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Jenis penelitian studi kasus, yaitu uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek individu, kelompok atau organisasi (komunitas), suatu program atau situasi sosial. Studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Data yang akan diteliti nantinya yaitu gaya kepemimpinan karismatik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, serta hasil yang dilakukan oleh kepala sekolah MI Ma'arif MayakTonatan Ponorogo.¹⁴

¹³Nana Syaodih Sukmadinata, "*Metode Penelitian Pendidikan*," (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 99.

¹⁴ Ibid.

3. Instrumen Penelitian

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan peneliti, sebab perekaman pengamatan peneliti memainkan peran penting dalam keberhasilan dan kegagalan penelitian. Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (*key instrument*), yaitu peneliti sebagai pengumpul data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dari data-data tersebut kemudian peneliti mereduksi atau memilih hal-hal yang sesuai dengan fokus masalah, setelah itu di *display* yaitu disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, grafik, dan langkah terakhir yaitu verifikasi data atau penarikan kesimpulan. Beberapa keuntungan peneliti sebagai instrumen kunci, yaitu: peneliti mempunyai sifat yang *responsiveness* dan *adaptability*, peneliti akan dapat menekankan pada keutuhan, dapat mengembangkan dasar pengetahuan, kesegaran memproses, mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas, dapat menyelidiki respon yang ganjil atau khas. Sehingga kehadiran dan keterlibatan peneliti ini tidak dapat digantikan oleh alat lain (*nonhuman*).

4. Sumber dan Jenis Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ini adalah berupa kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data berupa dokumen dan data lain yang berkaitan.¹⁵ Lofland mengungkapkan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lainnya. Berkaitan dengan hal itu, sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah: kata-kata, tindakan, sumber tertulis, foto, dan statistik.

Pertama, kata-kata. Kata-kata yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kata-kata orang-orang yang diwawancarai atau informan, yaitu meliputi kepala sekolah, dan beberapa guru-guru sebagai sampel dan orang-orang lain didalam madrasah yang ikut berkecimpung dan ikut andil dalam organisasi lembaga pendidikan.

Kedua, tindakan. Tindakan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tindakan orang-orang yang diamati, yaitu tindakan kepala sekolah MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo sebagai pimpinan tertinggi di

¹⁵Moleong, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*," (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003),157.

madrasah dalam mengarahkan bawahan semua guru dan karyawan.

Ketiga, sumber tertulis. Merupakan sumber data tertulis bukan merupakan sumber data utama, tetapi pada tataran relitas peneliti tidak bisa melepaskan diri dari sumber data tertulis sebagai data pendukung. Di antara sumber data tertulis dalam penelitian ini adalah kegiatan kepala sekolah berupa manajerial dan kunjungan kelas.

Keempat, foto. Dalam penelitian ini, foto digunakan sebagai sumber data penguat hasil observasi, karena pada tataran realitas foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Dalam penelitian ini ada dua katagori foto, yaitu foto yang dihasilkan orang lain seperti dokumentasi kegiatan dari madrasah, dan foto-foto lain yang dihasilkan oleh peneliti sendiri. Sedangkan foto yang dihasilkan oleh peneliti adalah foto yang diambil peneliti di saat peneliti melakukan pengamatan dan pada saat peneliti berperanserta.

Kelima, data statistik. Yang dimaksud dengan data statistik dalam penelitian ini, adalah bukan statistik alat analisis sebagaimana digunakan dalam penelitian

kuantitatif untuk menguji hipotesis, tetapi statistik sebagai data. Artinya data statistik yang telah tersedia akan dijadikan peneliti sebagai sumber data tambahan. Sebagai contoh adalah data statistik keterangan informan lain maupun data lain.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini antara lain observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dalam konteks penelitian ilmiah adalah studi yang disengaja dan dilakukan secara sistematis, terencana, terarah pada suatu tujuan dengan mengamati dan mencatat fenomena atau perilaku satu atau sekelompok orang dalam konteks kehidupan sehari-hari dan memperhatikan syarat penelitian ilmiah. Observasi atau pengamatan dalam penelitian ini dilakukan tidak saja kepada subyek penelitian, tetapi juga kondisi dan situasi disaat kegiatan pembelajaran daring ini dilakukan. Dalam melakukan observasi ini peneliti menggunakan teknik observasi partisipan dengan membuat pedoman observasi yang memberikan kisi-kisi apa dan kondisi bagaimana saja yang diamati.

Berikut ini teknik-teknik yang akan digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data.

a. Observasi

Ada beberapa macam observasi yang akan digunakan oleh peneliti yaitu meliputi observasi partisipatif, observasi terus terang dan tersamar, serta observasi tak terstruktur. Observasi partisipatif adalah ketika peneliti terlibat secara langsung dengan setiap kegiatan orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian, sambil melakukan pengamatan peneliti juga mengikuti apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya, dengan observasi partisipan ini maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.¹⁶

Kemudian observasi terus terang atau tersamar peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti

¹⁶Sugiyono, "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*," (Bandung: Alfabeta, 2015), 224.

mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi, hal ini untuk menghindari kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan. Kemungkinan kalau dilakukan dengan terus terang, maka peneliti tidak akan diijinkan untuk melakukan observasi.

Teknik observasi terakhir yaitu observasi tak berstruktur adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi. Hal ini dilakukan karena peneliti tidak tahu secara pasti tentang apa yang akan diamati. Dalam melakukan pengamatan peneliti tidak menggunakan instrumen yang telah baku, tetapi hanya berupa rambu-rambu pengamatan.

Metode ini digunakan untuk mengetahui dan memperoleh data gaya kepemimpinan legal rasional kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, serta mengetahui Eektivitas dari kegiatan tersebut.

Hasil observasi dalam penelitian ini akan dicatat dalam catatan lapangan, sebab catatan lapangan

merupakan alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, peneliti mengandalkan pengamatan dan wawancara dalam pengumpulan data di lapangan. Pada waktu di lapangan membuat catatan, setelah pulang ke rumah atau tempat tinggal barulah peneliti menyusun catatan lapangan.¹⁷

Dengan metode ini, penulis berharap agar mudah untuk memperoleh data yang diperlukan dengan pengamatan dan pencatatan terhadap suatu objek yang diteliti, sebagai pendukung penelitian ini, data yang penulis observasi adalah apa saja yang ada di lokasi tempat penelitian tersebut yang meliputi lingkungan, berbagai hal yang berkaitan dengannya, mengamati sarana dan prasarana serta hal-hal yang mengacu pada gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

b. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya-jawab dan

¹⁷Moleong, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*," (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 153-154.

bertatap muka antara penanya dan penjawab yang berposisi sebagai nara sumber yang akan digali datanya dengan atau tanpa panduan wawancara. Yaitu interaksi bahasa yang berlangsung antara dua orang dalam situasi saling berhadapan salah seorang, yaitu yang melakukan wawancara meminta informasi atau ungkapan kepada orang yang diteliti yang berputar di sekitar pendapat dan keyakinannya. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur dengan cara menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan pada narasumber, selain wawancara terstruktur peneliti juga akan menggunakan wawancara semi terstruktur dan tak terstruktur, di mana wawancara ini lebih bebas daripada wawancara terstruktur dan berguna untuk memperkuat serta menemukan permasalahan secara lebih luas dan terbuka.¹⁸ Dan pihak yang akan diwawacarai adalah pihak yang terlibat dengan gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo, yaitu

¹⁸Sugiyono, "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,*" 233.

meliputi kepala sekolah, para guru dan yang terlibat dengan pelaksanaan tersebut.

Wawancara ini dilakukan guna mengetahui tentang mendapatkan informasi mengenai profil organisasi, struktur organisasi, sarana dan prasarana, jumlah guru, dan siswa di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Adapun data khusus yang akan peneliti tanyakan yaitu Bagaimanakah gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dan bagaimana efektivitas kinerja para pendidikan.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi/dokumenter (*documentaly study*) merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik (rekaman), dan dokumen-dokumen yang dihimpun dipilih yang sesuai dengan tujuan dan fokus masalah.¹⁹

Teknik dokumentasi digunakan dalam penelitian ini, karena mengingat:

¹⁹ Nana Syaodin, "Metode Penelitian Pendidikan," (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009), 221-222.

- a) Sumber ini selalu tersedia, cukup mudah dan murah terutama ditinjau dari konsumsi waktu, serta didukung dengan semakin mudahnya alat dokumentasi pada zaman sekarang ini, karena hampir setiap orang memiliki gadget yang sudah dilengkapi kamera sebagai alat yang mudah dioperasikan guna membantu pendokumentasian
- b) Rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang stabil, baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lalu, maupun dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan.
- c) Sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas. Hasil pengumpulan data melalui cara dokumentasi ini, dicatat dalam format transkrip dokumentasi.
- d) Rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang kaya, secara konstektual relevan dan mendasar dalam konteksnya.

Metode dokumentasi ini akan digunakan peneliti untuk memperoleh data tentang bagaimanakah gaya kepemimpinan legal rasional Kepala madrasah MI

Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dan bagaimana eektivitas kenerja pendidikan daring di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Hasil data dari dokumentasi ini akan dicatat dalam transkrip dokumentasi.

Metode dokumentasi adalah suatu cara memperoleh data melalui pengumpulan catatan-catatan, transkrip, notulen rapat dan lain-lain sebagai bukti fisik. Adapun data-data yang dihimpun melalui metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah profil madrasah, letak geografis madrasah, jumlah pengajar, jumlah siswa, visi dan misi, struktur organisasi, dan dokumen-dokumen lainnya yang berkenaan dengan penelitian ini.

2. Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses yang dilakukan secara sistematis untuk mencari, menemukan dan menyusun transkrip wawancara, catatan-catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya yang telah dikumpulkan peneliti dengan teknik-teknik pengumpulan data lainnya. Teknik analisis data dalam kasus ini menggunakan analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles Huberman

seperti yang di terangkan pada buku karangan Lexy Moleong.²⁰

Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.²¹ Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep yang dirumuskan oleh Miles dan Huberman, menurut mereka analisis data kualitatif adalah mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan.²² Untuk memproses analisis data dalam model Milles dan Huberman, dapat melalui tiga proses, yaitu:

a. Proses Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lokasi penelitian. Reduksi ini berlangsung secara terus menerus selama

²⁰Lexy Moleong, “*Metodologi Penelitian Kualitatif*,” 287.

²¹ Sugiyono, “*Metode Penelitian Kuantitatif*,” 246.

²²*Ibid.*, 174.

kegiatan penelitian yang berorientasi kualitatif berlangsung.²³

b. Proses Penyajian Data

Penyajian data di sini merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Beberapa jenis bentuk penyajian data adalah bentuk matriks, grafik, jaringan, bagan, dan sebagainya.²⁴

c. Proses Menarik Kesimpulan

Proses yang ketiga ini peneliti mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi.²⁵

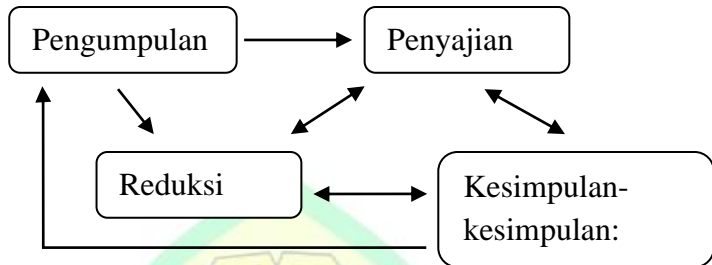
²³ M. Djunaidi Ghony, *“Metodologi Penelitian Kualitatif,”* (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012), 307

²⁴Ibid., 38.

²⁵ Afrizal, *“Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu,”* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014), 187.

Gambar 1.1

Analisis Data Miles dan huberman



Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam 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.

Mereduksi data dalam konteks penelitian yang dimaksud adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, membuat katagori. Dengan demikian data yang telah direduksikan memberi gambaran yang lebih jelas dan

mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mandisplaykan data atau menyajikan data ke dalam pola yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, grafik, matrik, network dan chart. Bila pola-pola yang ditemukan telah didukung oleh data selama penelitian, maka pola tersebut sudah menjadi pola yang baku dan selanjutnya akan didisplaykan pada laporan akhir penelitian. Langkah yang terakhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.²⁶

3. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas). Dalam bagian ini peneliti akan mempertegas teknik apa yang digunakan dalam mengadakan pengecekan keabsahan data yang ditemukan. Berikut beberapa teknik yang pengecekan keabsahan penelitian:

²⁶Ibid., 287

a. Perpanjangan keikutsertaan

Peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrumen itu sendiri. keikutsertaan peneliti sangat menentukan keberhasilan pada pengumpulan data. Dalam hal ini keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada tempat yang diteliti.²⁷

b. 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 dicari. Jadi akurat atau tidaknya hasil penelitian tergantung dari ketekunan peneliti itu sendiri, semakin tekun dan telaten seorang peneliti maka semakin valid data yang akan diperoleh²⁸

c. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Ada empat macam

²⁷Ibid., 327.

²⁸Ibid., 329.

triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.²⁹

G. Sistematika Penulisan

Mensistematiskan suatu pembahasan dimaksudkan untuk memudahkan dan memberikan gambaran terhadap maksud yang terkandung dalam proposal ini. Untuk memudahkannya, proposal ini dibagi dalam beberapa bab yang masing-masing terdiri dari sub-sub yang berkaitan erat dan merupakan kesatuan yang utuh, yaitu:

BAB I :Pendahuluan, Pendahuluan dalam penulisan menduduki posisi sangat penting, karena di pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penulisan, kegunaan penulisan, definisi operasional, kajian terdahulu, Metode Penulisan dan sistematika penelitian.

BAB II :Landasan teoretik, di dalamnya membahas tentang teori yang digunakan penulis yaitu

²⁹Ibid., 330.

pendekatan gaya kepemimpinan, Kepemimpinan legal rasional, kinerja guru dan gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

BAB III :Profil Madrasah, di dalamnya berisi tentang Sejarah, Identitas, Alamat, Visi, Misi dan Tujuan, Struktur Organisasi, Sarana Dan Prasarana, Keadaan kepala madrasah, guru dan murid, dan program rencana strategis madrasah MI ma'arif mayak monatan ponorogo.

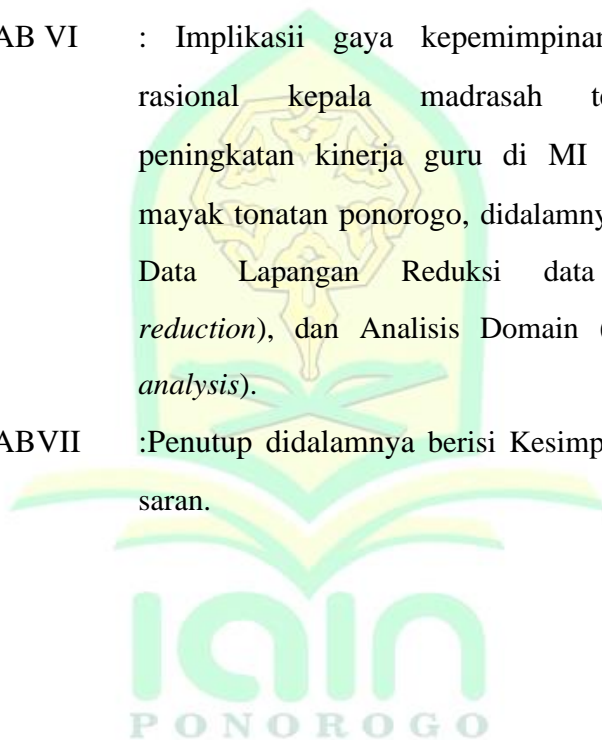
BAB IV :Implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo, didalamnya berisi Data Lapangan Reduksi data (*data reduction*), dan Analisis Domain (*domain analysis*).

BAB V : Kendala implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam

meningkatkan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo, didalamnya berisi Data Lapangan Reduksi data (*data reduction*), dan Analisis Domain (*domain analysis*).

BAB VI : Implikasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo, didalamnya berisi Data Lapangan Reduksi data (*data reduction*), dan Analisis Domain (*domain analysis*).

BABVII :Penutup didalamnya berisi Kesimpulan dan saran.



BAB II

GAYA KEPEMIMPINAN LEGAL RASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

A. Kepala Madrasah

Dari segi bahasa kepala madrasah dapat dipahami sebagai pemimpin dari sebuah lembaga belajar. Sosok yang diberikan kepercayaan dan kewenangan untuk banyak orang yang ditugaskan untuk membawa sekolah ke arah tujuan yang ingindicapai.³⁰ Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan di sekolah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak, serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya, yang nantinya akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik yang berkualitas.³¹

Oleh karena itu, kepala madrasah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang

³⁰Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah Kiat Menjadi Pendidik Yang Kompeten*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2006), hlm. 37

³¹Ibid., hlm. 38

tugas dan fungsi sebagai kepala madrasah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, kepala madrasah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di madrasah nya dengan baik dan efektif menuju kearah cita-cita madrasah.³²

1. Peran kepala madrasah

Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran yang sangat penting adalah kepala sekolah. Dalam melaksanakan peran dan tugasnya kepala sekolah dituntut untuk memiliki sejumlah keterampilan. Hal ini kepala sekolah yang terampil dalam bidang manajemen sangat dibutuhkan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Keterampilan manajerial tersebut nantinya akan dijadikan bekal bagi kepala sekolah dalam mengatur dan menjalankan lembaga pendidikan yang dipimpinya.³³ Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap seluruh pendayagunaan sumber daya sekolah, penyelenggaraan kegiatan dan program sekolah, administrasi sekolah dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta pembinaan

³² Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 6-7

³³ Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru*, 31.

tenaga kependidikan. Oleh karena itu untuk memudahkan dalam menjalankan tugas dan perannya kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi.³⁴

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di tingkat satuan pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus tau peran dan posisinya dalam sekolah sehingga dapat memberikan arahan untuk guru, staf dan siswa agar dapat bekerja sama dalam pencapaian tujuan bersama. Peranan kepala sekolah adalah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan yang dapat memecahkan berbagai problematika pendidikan di sekolah.³⁵ Peran kepala sekolah memanglah sangat dibutuhkan. Dalam dunia pendidikan kepala sekolah adalah sebagai acuan untuk memberikan arahan, gagasan dan motivasi terhadap ruang lingkup di sekolahnya.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan, ada beberapa keterampilan yang harus dimiliki pemimpin pendidikan, yaitu:

³⁴ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Cet ke-2 (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2012), 27.

³⁵ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, cet ke 7, *Op, cit.*, h.170

a. Keterampilan dalam memimpin

Dalam hal ini pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan pemimpin agar dapat menjadi pemimpin yang baik. Untuk itu ia harus menguasai bagaimana caranya: menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok, memupuk “*morale*” kelompok, bersama-sama membuat keputusan, menghindari “*working on the group*” dan “*working for the group*” dan mengembangkan “*working within the group*” membagi dan menyerahkan tanggung jawab dan segalanya.

b. Keterampilan dalam hubungan insani

Hubungan insani adalah hubungan antara manusia. Ada dua macam hubungan yang kita hadapi dalam kehidupan sehari-hari: (1) hubungan fungsional atau formal, yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi; dan (2) hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personel, ialah hubungan yang tidak didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan.

c. Keterampilan dalam proses kelompok

Kepemimpinan disini lebih meningkatkan partisipasi kepada anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok itu dapat diefektifkan secara maksimal.

d. Keterampilan dalam administrasi personil

Dalam hal ini pemimpin mampu menguasai kegiatan administrasi personil, yaitu: seleksi pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan, dan pengembangan serta kesejahteraan.

e. Keterampilan dalam menilai

Penilaian atau evaluasi ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai dimana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai dimana satu tujuan sudah dicapai.³⁶

B. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam upaya memahami hakekat dari Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, maka perlu di bahas terlebih dahulu pengertian tentang Gaya. Menurut asal usulnya, kata gaya berasal dari Bahasa Inggris yaitu *style*. Menurut Wahyosumidjo gaya adalah cara seseorang dalam berperilaku

³⁶ Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Op. Cit.*, h. 128-129

sehari-hari.³⁷ Pendapat ini menjelaskan bahwa gaya berhubungan dengan perilaku seseorang yang mengatur dirinya dalam beraktivitas serta untuk mencapai cita-cita yang diinginkannya.

Menurut Tampubolon³⁸ gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai kombinasi dari keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sedangkan menurut Thoha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam

³⁷ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1992), 5

³⁸ Tampubolon, Biatna Dulbert. "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001", *Jurnal standarisasi*, Vol 9, no.3 tahun 2007: hal 106-155.

memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya, tentang perilaku pemimpinnya.³⁹

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya adalah sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dalam berhubungan dengan orang lain yang dibentuk oleh pendidikan dan pengalaman serta oleh pergaulan dengan lingkungan. Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat. Kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staf, sifat, hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerjanya mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut. Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan

³⁹Thoha, Miftah. "*Kepemimpinan dalam Manajemen*", (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2006), 49.

mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas perkerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

C. Kinerja Guru

Kinerja guru Guru sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama guru adalah merancang, mengelola, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Di samping itu kedudukan guru dalam kegiatan belajar mengajar juga sangat strategis dan menentukan. Bersifat strategis karena guru yang akan menentukan kedalaman dan keluasan materi pelajaran, sedangkan bersifat menentukan karena guru yang memilih dan memilah bahan pelajaran yang akan disajikan kepada peserta didik. Salah satu faktor yang mempengaruhi

keberhasilan tugas guru ialah kinerjanya didalam merencanakan atau merancang, melaksanakan dan mengevaluasi proses belajarmengajar.

Sedangkan Mulyasa berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kombinasi antara motivasi dengan kemampuan. Orang dengan motivasi kuat namun kemampuannya rendah tidak akan mendapatkan hasil kinerja yang baik begitu juga orang dengan kemampuan tinggi tetapi motivasinya rendah juga akan menghasilkan kinerja yang rendah. Jadi, kinerja tinggi hanya bisa dicapai oleh orang yang mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi dalam bekerja. Kinerja berkaitan erat dengan produktivitas kerja seseorang.⁴⁰ Menurut Prawirosentono kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan tugas masing-masing dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama.⁴¹

Sementara itu, Rudofl Kempa mendefinisikan kinerja guru sebagai seluruh hasil/prestasi yang telah diraih oleh guru dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan tepat sasaran baik sebagai pendidik, pembimbing,

⁴⁰ E. Mulyasa, *“Menjadi Kepala Sekolah Profesional,”* 137.

⁴¹ Suryadi Prawirosento, *“Kebijakan Kinerja Karyawan,”* Cet ke-3 (Yogyakarta: BPFE, 2008), 2.

pembina, pengajar bagi siswa yang mana dapat meningkatkan profesionalitas guru dalam mengajar.⁴²

1. Indikator kinerja guru

Dalam dunia pendidikan utamanya di sekolah kinerja guru menjadi sorotan utama yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah. Tingkat kinerja guru ini tidak dapat terlepas dari penilaian pihak internal maupun eksternal karena keprofesionalan guru dalam melaksanakan tugasnya menjadi tolok ukur keberhasilan pendidikan di sekolah. Sebagai tenaga kependidikan guru mempunyai tanggung jawab besar dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yakni mencerdaskan kehidupan bangsa. Maka dari itu profesionalitas dan produktivitas kinerja guru senantiasa dituntut dalam melakukan aktivitas pembelajaran.

Supardi dalam bukunya menyatakan bahwa kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya dapat diukur melalui dimensi sebagai berikut:

⁴² Rudofl Kempa, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru,” 10

a. Kemampuan dalam menyusun rencana pembelajaran

Kemampuan guru dalam menyusun rencana pembelajaran dapat diukur melalui indikator: 1) melakukan perencanaan pengelolaan pembelajaran, 2) melakukan perencanaan pengorganisasian bahan pelajaran, 3) melakukan perencanaan pengelolaan kelas, 4) serta melakukan perencanaan penilaian hasil belajar.

b. Kemampuan dalam melakukan pembelajaran

Kemampuan guru pada saat melaksanakan pembelajaran dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut: 1) kemampuan memulai proses pembelajaran, 2) kemampuan mengelola proses pembelajaran, 3) kemampuan mengorganisasikan pembelajaran dan menilai proses dan hasil belajar, 4) serta kemampuan menutup proses pembelajaran.

c. Kemampuan dalam melakukan penilaian hasil belajar

Kemampuan guru dalam melakukan penilaian hasil belajar dapat diukur melalui indikator, yaitu: 1) melakukan perencanaan penilaian, 2) melakukan penilaian, 3) mengelola dan memeriksa hasil penilaian, 4) melaporkan hasil penilaian.

d. Kemampuan dalam melakukan hubungan antar pribadi

Kemampuan guru dalam melakukan hubungan antar pribadi dapat diukur melalui indikator sebagai berikut: 1) menumbuhkan sikap positif siswa, 2) menumbuhkan semangat dalam proses pembelajaran, 3) mengatur interaksi yang terjadi di kelas.

e. Kemampuan dalam melakukan program pengayaan

Kemampuan guru dalam melakukan program pengayaan dapat diukur melalui beberapa indikator: 1) memberikan tugas dan pekerjaan rumah, 2) memberikan materi tambahan.⁴³

2. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Berbicara mengenai kinerja guru, tidak selamanya guru berada dalam keadaan prima sesuai dengan yang diharapkan lembaga pendidikan maupun dirinya sendiri. Ada masanya guru mengalami suatu hal yang dapat menyebabkan kinerjanya menurun. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu ada baiknya kepala sekolah sebagai pimpinan mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja guru.

⁴³ Supardi, "*Kinerja Guru*," 23-25

Kepala sekolah harus menyadari adanya perbedaan kinerja pada masing-masing individu, karena tingkat produktivitas setiap individu berbeda antara satu dengan yang lain meskipun bekerja dalam lokasi yang sama. Adanya perbedaan tersebut menyebabkan kinerja setiap individu berbeda.

Kasmir dalam bukunya menjelaskan kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut yakni sebagai berikut:

a) Kemampuan dan keahlian individu

Setiap manusia dibekali dengan kemampuan yang berbedabeda. Kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kualitas kinerja individu yang memilikinya. Semakin kompeten kemampuan yang dimiliki maka semakin mudah pula individu tersebut menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan tepat. Hal tersebut berarti guru yang memiliki kemampuan yang lebih baik akan dapat menampilkan kinerja yang optimal. Begitu pula sebaliknya guru yang kurang kompeten dalam menyelesaikan tugasnya secara benar dan tepat, maka hasil kerja yang diperoleh kurang memuaskan. Oleh karena itu kepala sekolah harus bisa

menempatkan pekerjaan dan tugas guru sesuai dengan keahlian yang di milikinya.

b) Pengetahuan yang dimiliki

Pengetahuan yang dimaksudkan di sini yakni pengetahuan tentang pekerjaan. Semakin baik pemahaman individu mengenai pekerjaannya maka dapat memberikan hasil yang baik pula, demikian pula sebaliknya. Ini menunjukkan bahwa dengan memiliki pengetahuan yang baik terkait pekerjaannya akan mempermudah guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebaliknya minimnya pengetahuan guru tentang pekerjaannya akan menyulitkan guru dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga berakibat menurunnya produktivitas yang dihasilkan.⁴⁴

c) Rancangan kerja

Adanya rancangan kerja dapat memudahkan seseorang dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Jika guru memiliki rancangan kerja yang sudah tersusun dengan baik maka akan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan tepat. Namun, jika guru tidak memiliki rancangan kerja maka akan sulit bagi

⁴⁴ Kasmir, “*Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)*,” Cet ke-2 (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), 189.

guru untuk menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat. Pada dasarnya rancangan kerja dapat meningkatkan produktivitas guru yang nantinya akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang dihasilkan.

d) Kepribadian

Setiap manusia memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lain. Guru yang memiliki kepribadian baik akan bertanggung jawab penuh dalam mengemban tugas-tugasnya, sehingga hasil pekerjaannya juga baik karena dikerjakan dengan sungguh-sungguh. Di sisi lain guru yang memiliki kepribadian yang buruk cenderung kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Kurang sungguh-sungguh dalam bekerja sehingga dapat menurunkan produktivitas.⁴⁵

e) Motivasi kerja

Motivasi kerja yaitu dorongan individu dalam mengerjakan pekerjaannya dengan optimal. Keberadaan motivasi sangat diperlukan dalam melakukan setiap aktivitas sehingga akan terwujud hasil yang nyata. Apabila guru memiliki dorongan atau motivasi kerja yang tinggi baik yang bersifat internal maupun eksternal, maka akan memperoleh hasil kerja yang memuaskan

⁴⁵ Ibid. 190.

yang pada akhirnya kinerja yang dihasilkan akan produktif. Sedangkan guru yang memiliki motivasi yang rendah dalam melakukan pekerjaannya maka hasil pekerjaannya tidak akan optimal, sehingga menyebabkan kinerjanya menurun.⁴⁶

f) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimaksud yakni perilaku pemimpin dalam mengelola, mengatur, dan mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Perilaku kepala sekolah yang menyenangkan mampu meningkatkan kinerja guru dan karyawan. Sebaliknya, perilaku yang kurang menyenangkan dari kepala sekolah akan membuat guru merasa tidak nyaman dan tertekan dalam melakukan tugasnya, sehingga akan berdampak pada kinerja yang menurun.⁴⁷

g) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan rasa senang-tidak senang, suka-tidak suka yang dirasakan oleh guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika guru merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya maka hasil

⁴⁶ E. Mulyasa, "Menjadi Kepala Sekolah Profesional," 144.

⁴⁷ Kasmir, "Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)," Cet ke-2 (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), 190.

pekerjaannya akan baik, demikian juga sebaliknya jika guru merasa terbebani dalam menjalankan tugasnya maka akan memperoleh hasil kerja yang kurang baik.

h) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yaitu suasana atau kondisi di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja ini meliputi ruangan, fasilitas, serta hubungan dengan rekan-rekan kerja. Menurut penelitian Rizal, lingkungan kerja yang bagus tercipta dengan sumber daya manusia yang bagus.⁴⁸ Oleh karena itu, seleksi SDM guru yang sesuai juga berperan penting dalam tercipta lingkungan kerja yang bagus.

Jika tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman maka akan menghasilkan kinerja yang baik dari tiap individu karena tidak adanya gangguan. Sebaliknya, jika lingkungan kerja bising dan tidak tenang maka suasana kerja tidak akan kondusif sehingga mengganggu proses bekerja pada akhirnya akan menyebabkan kinerja yang kurang baik.⁴⁹

i) Disiplin kerja

⁴⁸ Falaqi, M. R., Ahda, A. F. A., & Hilmi, D. (2020). *recruitment management for members of arabic learning in arabic language student association*. Arabiyat: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab dan Kebahasaaraban, 7(2), 219-234.

⁴⁹ Ibid. 192.

Disiplin kerja merupakan kesungguhan guru dalam melaksanakan aktivitas kerja dan tanggung jawabnya. Disiplin kerja dapat berupa disiplin dalam melakukan perintah kepala sekolah secara tepat dan juga disiplin waktu, misalnya datang ke sekolah tepat pada waktunya. Tingkat kedisiplinan guru yang tinggi akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja yang dihasilkan, demikian sebaliknya semakin rendah tingkat kedisiplinan guru akan berdampak pada penurunan kinerjanya.⁵⁰

D. Gaya Kepemimpinan legal rasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kinerja guru akan optimal apabila didukung dengan kemampuan yang tinggi serta komponen sekolah yang lain, seperti tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, iklim kerja yang kondusif serta kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan fungsi manajemen. Kepala sekolah yang profesional akan senantiasa mengontrol guru dan siswa pada saat kegiatan belajar di kelas. Memberikan saran yang membangun dengan tujuan memperbaiki

⁵⁰ Ibid. 193.

kekurangan dan mengembangkan metode pembelajaran lebih inovatif dengan memanfaatkan fasilitas dan media belajar secara tepat guna dan sasaran. Hal tersebut tentunya akan memberikan efek positif dalam meningkatkan kinerja guru. Diperlukan adanya upaya yang maksimal kepala sekolah dalam memiliki profesionalisme manajemen kepemimpinan, karena keberhasilan suatu lembaga ditentukan oleh manajemen kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai komponen yang mengkoordinir proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi dalam manajemen peningkatan kinerja guru.⁵¹

Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Ahmad Zubair dalam jurnalnya:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan yang ingin dicapai dengan menentukan langkah-langkah yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Menurut Ernest sebagaimana yang dikutip oleh Handoko menyatakan bahwa perencanaan memiliki peran penting dalam pembagian kerja setiap individu dalam organisasi.

⁵¹ Ahmad Zubair, “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru,” *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol. 11, No. 4. Juli 2017, 309-310

Secara umum perencanaan yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam bekerja yaitu:

- a) Membuat perincian terkait pekerjaan setiap individu dalam usaha mencapai tujuan.
- b) Membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan individu.
- c) Mengkoordinasikan pekerjaan setiap individu sehingga akan tercipta kesatuan yang terpadu.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan proses implementasi perencanaan yang sudah dibuat. Dimulai dari implementasi awal, implementasi, dan implementasi akhir. Implementasi awal merupakan persiapan sebelum pelaksanaan kegiatan sementara implementasi akhir merupakan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

3. Monitoring dan Evaluasi

Upaya peningkatan kinerja guru tidak terlepas dari monitoring dan evaluasi yang merupakan alat pengendali

manajemen dan digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian tujuan.⁵²

Beberapa upaya manajerial yang dapat digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagaimana yang dikemukakan oleh E. Mulyasa dalam bukunya, yaitu:

a. Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Peningkatan kinerja guru dimulai dengan meningkatkan kedisiplinan. Kepala sekolah dituntut untuk bisa menamkan sikap disiplin dalam diri guru, utamanya disiplin diri (self-discipline). Callahan dan Clark sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa menyebutkan beberapa hal yang bisa dilakukan kepala sekolah dalam kaitannya menumbuhkan disiplin guru, yaitu dengan memberikan bantuan kepada guru untuk melakukan pengembangan pola perilakunya, membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai pengendali.⁵³

b. Pemberian motivasi

Guru akan dapat menjalankan pekerjaannya dengan optimal apabila memiliki motivasi yang positif. Motivasi

⁵² T. H. Handoko dan F. Tjiptono, “Kepemimpinan Transformasional,” (Yogyakarta: BPFE, 1996),

⁵³ E. Mulyasa, “Menjadi Kepala Sekolah Profesional,” 141.

sendiri merupakan dorongan dalam diri individu untuk mengerjakan suatu perbuatan. Motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, misalnya seorang guru berkeinginan untuk mengikuti kegiatan pelatihan komputer dengan tujuan agar bisa menguasai penggunaan komputer dengan baik yang nantinya berguna dalam membuat media pembelajaran. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari luar diri individu, misalnya seorang guru mau melakukan pekerjaan dengan harapan nantinya akan mendapat pujian atau imbalan. Berkaitan dengan hal tersebut kepala sekolah harus memiliki keahlian dalam memotivasi guru agar senantiasa mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya utamanya yang berhubungan dengan proses pembelajaran.⁵⁴

c. Penghargaan (*rewards*)

Penghargaan sangat efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja guru, dengan memberikan penghargaan pada setiap prestasi yang telah dicapai oleh guru akan dapat mendorong guru untuk mengembangkan

⁵⁴ Ibid. 143.

pengetahuan dan kemampuannya. Adanya penghargaan dapat memacu semangat guru untuk meningkatkan kinerja positif dan produktif. Meskipun begitu pemberian penghargaan harus dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak memberikan efek negatif.⁵⁵

d. Persepsi

Persepsi yang dimaksudkan disini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengenali serta memahami iklim kerja. Persepsi yang tepat dapat membentuk suasana kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Dengan mampu menciptakan persepsi yang baik, kepala sekolah dapat membuat lingkungan kerja bagi guru kondusif sehingga dapat meningkatkan kerjanya.⁵⁶

Sementara itu, Rudolf Kempa dalam bukunya berpendapat bahwa upaya manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu:

1. Kegiatan internal sekolah

Upaya peningkatan kinerja guru melalui kegiatan internal sekolah dapat dilakukan melalui beberapa kegiatan sebagai berikut:

⁵⁵ Ibid. 151.

⁵⁶Ibid., 152.

- 1) Melaksanakan kegiatan supervisi kelas secara rutin yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas.
 - 2) Mengadakan program musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) secara rutin dan kontinu.
 - 3) Melaksanakan kegiatan pengendalian secara tepat dan berkelanjutan.
 - 4) Senantiasa memotivasi dan memberi keleluasaan kepada para guru untuk ikut serta dalam kegiatan seminar, penataran, atau workshop sesuai dengan keahlian masing-masing guru dengan mendatangkan para ahli yang relevan.
2. Kegiatan eksternal sekolah

Kegiatan eksternal sekolah yang dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi guru yaitu dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan, workshop, atau lokakarya yang sudah diagendakan, baik ditingkat kabupaten/kota, tingkat provinsi, maupun tingkat nasional. Dengan mengikuti kegiatan tersebut diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan menambah pengalaman guru, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam pembelajaran.⁵⁷

⁵⁷ Rudolf Kempa, “Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru,” 14.

BAB III
MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF MAYAK
TONATAN PONOROGO

A. Profil MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo⁵⁸

Profil madrasah MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo sebagai berikut:

Nama Madrasah : MI MA'ARIF MAYAK
N S M : 111235020042
N I S : 11 00 20
NPSN : 607 142 98
Nama Kepala Madrasah : IMAM MUDZAKIR, SE
Alamat : JL. SEKAR HARUM Gg. I

NOMOR 2

Kelurahan : TONATAN
Kecamatan : PONOROGO
Kabupaten : PONOROGO
Kode Pos : 63418
Telephon / HP : (0352)484774/08125979170
Email : mimayak@yahoo.com/mimaarif
mayak@gmail.com

⁵⁸ Dokumentasi, 07/D/11/01/2021

Status Sekolah	: Swasta
Status Akreditasi	: TERAKREDITASI / A
SK. Nomor/Tanggal	: Dd. 116358, 28 Oktober 2014
Penerbit SK	:Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) PROP. JAWA TIMUR
Tahun Berdiri	: 1 Januari 1947
Organisasi Penyelenggara	: LP MA'ARIF NU
No. Piagam Ma'arif	: 1150055
Kegiatan Belajar Mengajar	: PAGI HARI
Status Tanah	: WAKAF
Luas Tanah	: 3.944 m ²

B. Sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

Lembaga Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo terletak + 1,5 km sebelah timur Kota Ponorogo tepatnya di Kelurahan Tonatan Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo Jawa Timur. Lembaga Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo berdiri pada tanggal 1 Januari 1947 dibawah naungan Yayasan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU

Ponorogo, dengan Piagam Pengurus Wilayah Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Jawa Timur yang terbaru No. **1150055** tanggal 02 Desember 2015.

MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo didirikan diatas tanah waqaf seluas 3.944 m² dari almarhum Bapak Qomarudin, Bapak Toyib, Bapak H. Sajjidi, Bapak H. Sahid, Bapak Imam Supangkat, Bapak Moh. Toha dan Bapak Dasri Mayak Tonatan Ponorogo serta masyarakat lingkungan MI Ma'arif Mayak. Pada awal perkembangannya kegiatan belajar-mengajar dilaksanakan pada sore hari. Karena pengaruh situasi negara pada saat itu terutama peristiwa PKI Madiun dan agresi Belanda, sekolah ditutup. Selanjutnya baru diaktifkan kembali pada tahun 1950. Kemudian pada tahun 1960 sekolah dimasukkan pada pagi hari, dengan nama Madrasah Wajib Belajar (MWB). Pada tahun 1965 diganti nama dengan Madrasah Ibtidaiyah NU (MINU). Pada tahun 1971 diganti nama lagi sampai sekarang menjadi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Mayak.

Menjawab tantangan dan tuntutan zaman yang semakin kompleks dan terdorong untuk berperan aktif melaksanakan melaksanakan program pemerintah terutama dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia melalui program wajib belajar 9 tahun maka

Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Mayak bekerja keras dalam langkahnya dan senantiasa dilakukan sebagai upaya peningkatan mutu menuju suatu lembaga pendidikan yang profesional. Hal yang selalu dilakukan adalah menumbuhkan gairah belajar siswa, mempermudah dalam bertanya langsung kepada guru tentang pelajaran yang belum dimengerti, memberikan motivasi dalam hal kewajiban bagi seorang muslim, mempererat hubungan lahir dan batin antara guru dan murid dengan bertatap muka secara langsung dalam suasana formal maupun non formal. Disamping itu ada program tambahan bagi mata pelajaran yang dianggap sulit khususnya bagi siswa siswi kelas IV, V dan VI. Hal itu dimaksudkan untuk memperdalam materi dan penyeragaman pemahaman dan penyampaian. Pengontrolan kelas-kelas oleh wali kelas, guru piket dan kepala madrasah adalah langkah yang cukup efektif dalam menggiatkan disiplin tepat waktu dan sebagai langkah preventive (pencegahan) dari hal-hal negatif yang sering terjadi di suatu lembaga pendidikan. Sementara peran wali kelas dalam mengawasi dan membimbing para siswa cukup banyak membantu dalam meningkatkan prestasi yang maksimal, menumbuhkan minat belajar, dan membangun jiwa kompetitif di kalangan para siswa.

Sebagai upaya peningkatan minat belajar siswa diberikan tambahan materi pada waktu sore dan malam hari. Ternyata sambutan masyarakat cukup baik, terbukti dengan banyaknya orang tua yang menyekolahkan putra-putrinya di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo. Disamping itu sejak tahun 1996 telah dibuka Taman Pendidikan Al Qur'an dan Madrasah Diniyah hingga sekarang.

Tantangan yang dihadapi adalah kurangnya sarana dan prasarana penunjang pendidikan. Pembangunan fisik sarana dan prasarana belajar mengajar secara bertahap dilaksanakan. Meskipun tetap disadari hasil yang dicapai masih jauh dari sempurna.⁵⁹

C. Status Madrasah

MI Ma'arif Mayak mendapat Pengakuan Kewajiban Belajar dari Djawatan Pendidikan Agama Kementerian Agama RI dengan Piagam No. K/4/C.II/7322 tanggal 1 April 1960. Pada tahun 1996 berubah status menjadi Diakui berdasarkan SK Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Ponorogo Nomor : Mm.04/05.00/PP.00.4/1487/1996 tanggal 20 Januari 1996. Kemudian telah **terakreditasi** dengan Sertifikat Akreditasi

⁵⁹ Dokumentasi, 01/D/11/01/2021

terbaru dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) Propinsi Jawa Timur Nomor : Dd. 116358 tanggal 28 Oktober 2014. Nomor Statistik Madrasah (NSM) :**111235020042** berdasarkan Piagam Pendirian/Operasional Madrasah Kementerian Agama RI Kantor Wilayah Jawa Timur No. MIS/02.0042 / 2017 tanggal 4 Januari 2017. NPSN : **607 142 98** berdasarkan Sertifikat Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo tanggal 01 September 2008. Nomor Identitas Sekolah (NIS) :**11 00 20** berdasarkan Sertifikat Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo No. 421/1228/405.43/2003 tanggal 05 Mei 2003.⁶⁰

D. Letak Geografis MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo

Lembaga Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo terletak + 1,5 km sebelah timur Kota Ponorogo tepatnya di Kelurahan Tonatan Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo Jawa Timur.⁶¹

⁶⁰ Dokumentasi, 02/D/11/01/2021

⁶¹ Dokumentasi, 03/D/11/01/2021

E. Visi, Misi Dan Tujuan MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.62

1. Visi Madrasah :

Berakhlaqul karimah, berkualitas dalam Imtaq (Iman dan taqwa) dan iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi) dengan berwawasan Ahlussunnah wal Jama'ah.

2. Misi Madrasah :

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang senantiasa terkendali dengan iman dan taqwa pada Allah SWT dengan berwawasan ASWAJA
- 2) Menyelenggarakan pendidikan secara efektif sehingga siswa berkembang secara maksimal.
- 3) Menyelenggarakan pembelajaran untuk menumbuhkembangkan kemampuan berpikir aktif, kreatif dan aktif dalam memecahkan masalah
- 4) Menyelenggarakan pengembangan diri sehingga siswa dapat berkembang sesuai dengan minat dan bakatnya
- 5) Menumbuh kembangkan lingkungan dan perilaku religius sehingga siswa dapat mengamalkan dan menghayati agamanya secara nyata.

- 6) Menumbuhkembangkan perilaku terpuji dan praktik nyata sehingga siswa dapat menjadi teladan bagi teman dan masyarakatnya.
- 7) Pemberdayaan potensi dan peran serta masyarakat.

3. Tujuan:

Berdasarkan Visi dan Misi tersebut di atas, maka tujuan pendidikan yang ingin dicapai MI Ma'arif Mayak Tonatan Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo adalah :⁶³

- 1) Mensukseskan program pendidikan dasar 9 tahun.
- 2) Terdepan, terbaik, dan terpercaya dalam pelayanan.
- 3) Meningkatkan prestasi siswa dalam IPTEK dan IMTAQ serta membina siswa-siswa menjadi siswa yang sportif, berakhlaqul karimah dan berwawasan ahlussunnah wal jama'ah secara berkesinambungan.
- 4) Membantu siswa dalam mengenali dan mengembangkan potensi dirinya secara optimal
- 5) Meningkatkan kemampuan berfikir dan ketrampilan siswa.
- 6) Meningkatkan profesionalitas dan kualifikasi karyawan serta tenaga pendidik.

⁶³ Dokumentasi, 05/D/11/01/2021

- 7) Mewujudkan pola kehidupan Islami yang berwawasan Aswaja di lingkungan sekolah.
 - 8) Menjalin hubungan dengan instansi lain dalam rangka mengembangkan potensi siswa dan peningkatan kualitas sekolah.
4. Motto MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo adalah *"Madrasah adalah rumah dan jiwaku"*

F. Sarana dan Prasarana MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo⁶⁴

a. Prasarana MI Ma'arif Mayak meliputi :

1. Ruang belajar : 20 ruang
2. Ruang kepala madrasah : 1 ruang
3. Ruang guru : 1 ruang
4. Ruang Tata Usaha : 1 ruang
5. Ruang Perpustakaan : 1 ruang
6. Ruang Lab. Komputer : 1 ruang
7. Ruang UKS : 1 ruang
8. Ruang Toilet : 21 ruang
9. Tempat ibadah : 1 Musholla dan 1 Masjid

b. Sarana MI Ma'arif Mayak meliputi :

⁶⁴ Dokumentasi, 06/D/11/01/2021

1. Ruang kelas multi media
2. Buku pelajaran dilengkapi alat bantu pelajaran
3. Buku bacaan penunjang / koleksi buku perpustakaan

G. Keadaan Kepala Sekolah dan Guru MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.

Berdasarkan data terakhir tahun 2020/2021, jumlah tenaga guru sebanyak 38 orang, kepala madrasah 1 orang, karyawan 4 orang dan 3 orang pembina pramuka. Rincian tenaga guru adalah 2 (dua) orang guru DPK dari Pemerintah (Depag) dan 38 (tiga puluh delapan) orang guru, 4 orang karyawan serta kepala sekolah diangkat oleh Yayasan. Lama mengajar guru MI Ma'arif Mayak bervariasi. Guru-guru senior telah mengajar lebih dari sepuluh tahun dan guru junior kurang dari sepuluh tahun. Namun rata-rata mereka ditunjang oleh latar belakang pendidikan yang memadai yakni berasal dari Sarjana Pendidikan yang sesuai dengan bidangnya. Guru yang sudah mempunyai sertifikat pendidik berjumlah 8 orang.⁶⁵

⁶⁵ Dokumentasi, 08/D/11/01/2021

H. Keadaan Murid MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.⁶⁶

a. Keadaan murid empat belas tahun terakhir adalah sebagai berikut :

	Tahun Pelajaran	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Keterangan
1.	2007/2008	115	93	208	
2.	2008/2009	125	103	228	
3.	2009/2010	139	109	248	
4.	2010/2011	159	121	280	
5.	2011/2012	170	124	294	
6.	2012/2013	181	135	316	
7.	2013/2014	212	181	393	
8.	2014/2015	226	212	438	
9.	2015/2016	266	238	504	
10.	2016/2017	270	252	522	
11.	2017/2018	282	279	561	
12.	2018/2019	306	294	600	
13.	2019/2020	330	285	615	
14.	2020/2021	329	298	627	



⁶⁶ Dokumentasi, 09/D/11/01/2021

- b. Keadaan murid baru (kelas I) tiga belas tahun terakhir adalah sebagai berikut :

No	Tahun Pelajaran	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Keterangan
1.	2007/2008	12	10	22	
2.	2008/2009	33	22	55	
3.	2009/2010	29	29	58	
4.	2010/2011	40	30	70	
5.	2011/2012	38	23	61	
6.	2012/2013	34	32	66	
7.	2013/2014	40	52	92	
8.	2014/2015	50	47	97	
9.	2015/2016	63	52	115	
10.	2016/2017	46	46	92	
11.	2017/2018	45	47	92	
12.	2018/2019	60	51	111	
13.	2019/2020	64	39	103	
14.	2020/2021	55	56	111	

I. Program Rencana Strategis Madrasah MI Ma'arif Mayak Monatan Ponorogo.⁶⁷

Berdasarkan Analisis SWOT yang melibatkan Pengurus, Komite Madrasah, Kepala Madrasah dan seluruh guru, yaitu mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki serta mengatasi kelemahan dan hambatan madrasah, perlu diterapkan langkah-langkah dan strategi perencanaan guna mencapai visi dan misi serta tujuan madrasah.

No	Sasaran	Program Kerja
A	Peningkatan kuantitas murid baru	a. Pendekatan dengan RA/TK sekitar b. Kemah akhir tahun c. Membuat Brosur Pendaftaran d. Penyebaran Informasi lewat murid, alumni dan orang tua murid.
B	Peningkatan Kualitas Murid	a. Melaksanakan jam pelajaran tambahan b. Hafalan surat pendek c. Menambah pelajaran muatan

⁶⁷Dokumentasi, 10/D/11/01/2021

		<p>local</p> <p>d. Mengikuti lomba mata pelajaran</p> <p>e. Latihan Semester dan UAS</p> <p>f. Mengoptimalkan perpustakaan, kegiatan olahraga, ekstra dan keagamaan.</p>
C	Kegiatan Ekstrakurikuler	<p>a. Kegiatan Kepramukaan dan Olah Raga</p> <p>b. Sholat Dhuha dan Sholat Duhur berjama'ah</p> <p>c. Study tour</p> <p>d. Pelajaran tambahan computer</p>
D	Disiplin	<p>a. Melaksanakan upacara bendera</p> <p>b. Sangsi bagi yang melanggar tatib sekolah</p> <p>c. Koordinasi dengan orang tua murid</p>

E	Kualitas guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengikuti pelatihan, seminar pendidikan, kursus dan sejenisnya b. Mengikuti KKG & MGMP c. Aktif dalam KKM dan KK Ma'arif d. Study banding e. Evaluasi satu bulan sekali f. Meningkatkan kesejahteraan guru
F	Sarana prasarana	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengadaan komputer dan furniture b. Pembangunan gedung c. Pengadaan buku penunjang dan alat peraga d. Perbaikan meja dan bangku murid e. Pengadaan almari kelas f. Pengadaan rak buku perpustakaan

Dalam hal penambahan ruangan masih belum dapat terealisasi sepenuhnya karena **kurangnya dana** untuk pembangunan.



BAB IV
IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN LEGAL
RASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI MA'ARIF
MAYAK TONATAN PONOROGO

A. Paparan Data

Dalam memimpin suatu lembaga pendidikan yang memumpuni maka seorang kepala madrasah harus menggunakan suatu pendekatan kepada bawahannya agar dalam menjalankan sebuah organisasi lembaga pendidikan berjalan dengan baik. Kepala Madrasah harus bisa menggunakan pendekatan yang efisien dan efektif yang dapat digunakan untuk memimpin agar dapat mempengaruhi bawahannya, menggerakkan bawahannya, memotivasi bawahannya, dan mengarahkan agar mereka bersedia bekerja bersama-sama dalam menyukkseskan tujuan Madrasah.

Kinerja guru akan optimal apabila didukung dengan kemampuan yang tinggi serta komponen sekolah yang lain, seperti tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, iklim kerja yang kondusif serta kemampuan kepala madrasah dalam mengimplementasikan fungsi manajemen. Kepala madrasah memberikan saran yang membangun dengan tujuan memperbaiki kekurangan dan mengembangkan metode pembelajaran yang lebih mudah

dipahami anak dan inovatif dengan memanfaatkan fasilitas dan media belajar secara tepat guna dan sasaran. Hal tersebut tentunya akan memberikan efek positif dalam meningkatkan kinerja guru. Diperlukan adanya upaya yang maksimal kepala sekolah dalam memiliki profesionalisme manajemen kepemimpinan, karena keberhasilan suatu lembaga ditentukan oleh manajemen kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai komponen yang mengkoordinir proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi dalam manajemen peningkatan kinerja guru. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Ahmad Zubair dalam jurnalnya:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan yang ingin dicapai dengan menentukan langkah-langkah yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Menurut Ernest sebagaimana yang dikutip oleh Handoko menyatakan bahwa perencanaan memiliki peran penting dalam pembagian kerja setiap individu dalam organisasi. Secara umum perencanaan yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam bekerja yaitu:

- d) Membuat perincian terkait pekerjaan setiap individu dalam usaha mencapai tujuan.
- e) Membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan individu.
- f) Mengkoordinasikan pekerjaan setiap individu sehingga akan tercipta kesatuan yang terpadu.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan proses implementasi perencanaan yang sudah dibuat. Dimulai dari implementasi awal, implementasi, dan implementasi akhir. Implementasi awal merupakan persiapan sebelum pelaksanaan kegiatan sementara implementasi akhir merupakan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

3. Monitoring dan Evaluasi

Upaya peningkatann kinerja guru tidak terlepas dari monitoring dan evaluasi yang merupakan alat pengendali manajemen dan digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Robbins menyatakan bahwa teori kepemimpinan karismatik merupakan keberlanjutan dari teori atribusi. Teori ini menyatakan bahwa para pengikut memiliki hubungan yang luar biasa yang disebabkan oleh pengamatan terhadap perilaku-perilaku tertentu dari seorang pemimpin. Pendapat lain mengemukakan pada saat ini kebanyakan teoritikus

berpendapat bahwa karisma merupakan hasil persepsi anggota dan atribut-atribut yang dimiliki pemimpin yang dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan aktual, perilaku pemimpin pada kepemimpinannya yang mempedulikan kebutuhan-kebutuhan individual maupun kolektif para anggotanya. Menurut Yukl pemimpin karismatik memiliki perilaku-perilaku berikut ini, yaitu:

Pertama, Pemimpin legal rasional memiliki perilaku yang dipercaya anggotanya. Di MI ma'arif Mayak menurut ibu Erlita Rachmawati, S. Pd selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa kepala madrasah memiliki kebijakan yang bisa membuat para pendidik dan tenaga kependidikan percaya akan kepemimpinan beliau⁶⁸ :

“yang saya rasakan iya mas bahwa bapak kepala madrasah memiliki kebijakan yang membuat kami para guru yakin dengan percaya dengan kepemimpinannya, contohnya saja ketika mengambil kebijakan, tidak serta merta diputuskan sendiri, kami semua baik tenaga pendidikk dan kependidikan diajak bermusyawarah untuk menentukan titik temu terhadap permasalahan. Jadi semua keputusan diambil bersama, layaknya sebuah keluarga”

⁶⁸ Erlita Rachmawati, *Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

Kedua, Pemimpin karismatik berperilaku yang lebih menekankan pada tujuan-tujuan ideologis yang berkaitan dengan tujuan bersama/kelompok berdasarkan nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi anggotanya. Menurut ibu Erlita Rachmawati, S. Pd selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa⁶⁹: “berkaitan dengan ideologi, cita-cita ataupun aspirasi para pendidik dan tenaga kependidikan, disalurkan dalam sebuah musyawarah maka keputusan diambil bersama mas, agar semuanya tidak ada yang keberatan dalam mengemban, menjalankan tugasnya.”

Ketiga, Pemimpin karismatik memiliki visi yang menarik mengenai gambaran masa depan organisasi sehingga anggota menjadi memiliki ikatan emosional dan lebih termotivasi serta merasa pekerjaan yang dilakukannya bermakna, kemudian hal tersebut mendorong para anggota berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut bapak Imam mudzakir, SE selaku kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa⁷⁰:

“kami disini dianggap keluarga mas, bukan lagi antara bawahan dengan pimpinan, ketika ada masalah diselesaikan bersama dengan musyawarah,

⁶⁹ Erlita Rachmawati, *Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

⁷⁰ Imam mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 30 Januari 2021.

ya ketika guru ada salah sangsi itu wajib tapi semua diselesaikan secara bersama. Selain itu sikap dan perilaku bapak kepala madrasah yang ramah, memberi perhatian dan disiplin waktu membuat kami termotivasi dengan tanggung jawab kami sebagai pendidik maupun tenaga kependidikan. Bawah tugas kami adalah suatu bentuk tanggungjawab dan kami bersama kepala madrasah bersama-sama menjalankannya.”

Keempat, Pemimpin karismatik memberikan contoh perilaku agar para anggotanya mengikutinya. Ketika para anggota telah mengikutinya. Menurut bapak samsul ma'arif, S.H. selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa:

“salah satu yang menjadi contoh perilaku bapak kepala madrasah diantaranya disiplin waktu mas, beliau selalu datang tepat waktu, hal itu yang dicontoh kebanyakan guru. Selain itu bijak dalam mengambil keputusan, semua diselesaikan dengan musyawarah”

Kelima, Pemimpin karismatik akan mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada anggota dan pada saat yang bersamaan pemimpin juga akan memberikan kepercayaan kepada anggotanya. Menurut ibu

Pipit Surya Dewi, S. Pd. I selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa⁷¹:

“dalam mengkomunikasikan harapan-harapannya, diadakan rapat setiap satu bulan sekali, jika ada permasalahan yang mendesak rapat bisa dilaksanakan dua kali dalam satu bulan, bapak kepala juga sangat baik dalam menjalin komunikasi sehingga bawahan dapat menerima apa yang diharapkan bapak kepala”

Keenam, Pemimpin karismatik berperilaku yang dapat menimbulkan motivasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Pemimpin karismatik memberikan motivasi dengan memberikan tugas-tugas yang kompleks, menantang, inisiatif, berisiko sehingga anggota menjadi lebih bertanggung jawab dan tekun. Selain itu, untuk memberikan motivasi pemimpin karismatik juga memberikan wejangan atau pengetahuan yang dapat menginspirasi anggota dengan lebih menekankan pada nilai-nilai dan kesetiaan. Menurut ibu Erlita Rachmawati, S. Pd selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa⁷²:

“Untuk pemberian tugas langsung ditunjuk baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Jika mengalami kesulitan kepala madrasah selalu

⁷¹ Pipit Surya Dewi, *Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

⁷² Erlita Rachmawati, *Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

memantau tugas dan memberi pendampingan. Yang ditunjuk pun tidak mengenal senior maupun junior semua sama tanpa ada perbedaan”

Dalam hal ini implementasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru bisa dilihat dan ukur dalam melaksanakan tugasnya sebagai berikut:

a. Kemampuan dalam menyusun rencana pembelajaran

Kemampuan guru dalam menyusun rencana pembelajaran dapat diukur melalui indikator: 1) melakukan perencanaan pengelolaan pembelajaran, 2) melakukan perencanaan pengorganisasian bahan pelajaran, 3) melakukan perencanaan pengelolaan kelas, 4) serta melakukan perencanaan penilaian hasil belajar.

Hal ini disampaikan oleh ibu Erlita Rachmawati, S. Pd selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa⁷³ :

“perencanaan pembelajaran disusun setiap tahun ajaran baru, mulai dari silabus, RPP, prota, promise dan penilaian, membuat pembagian jadwal mengajar, dan menjadwalkan bimbingan belajar peserta didik, kami laksanakan dengan rasa tanggung jawab dan ketika sudah selesai dalam pembuatan semuanya lalu diserahkan kepada kepala sekolah untuk disahkan atau ditanda tangani”

⁷³ Erlita Rachmawati, *Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

Para guru mengerjakan tugas-tugasnya sesuai jadwal mengajar yang sudah ditentukan sebelumnya dengan baik, seperti membuat silabus, RPP, prota, promise dan penilaian dan perangkat pembelajaran lainnya, seperti program-program pendukung lainnya seperti program semester maupun program tahunan. Mengenai program yang dikerjakan oleh para guru-guru di madrasah.

b. Kemampuan dalam melakukan pembelajaran

Kemampuan guru pada saat melaksanakan pembelajaran dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut: 1) kemampuan memulai proses pembelajaran, 2) kemampuan mengelola proses pembelajaran, 3) kemampuan mengorganisasikan pembelajaran dan menilai proses dan hasil belajar, 4) serta kemampuan menutup proses pembelajaran.

Sebagaimana yang disampaikan ibu Pipit Surya Dewi, S. Pd. selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bawah⁷⁴ :

“Sebelum pelaksanaan dalam kegiatan pembelajaran kami berpatokan para RPP ketika masuk kelas mulai dari persiapan, kegiatan inti, penilaian dan evaluasi serta penutup, sehingga dalam pelaksanaan pun

⁷⁴ Pipit Surya Dewi, *Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

sesuai target yang telah ditentukan sebelumnya, ketika dalam penyampaian materi guru masih banyak menggunakan metode ceramah, diskusi dan mengembangkan media-media yang sudah tersedia untuk daya tarik anak agar semangat dalam belajar”

c. Kemampuan dalam melakukan penilaian hasil belajar

Kemampuan guru dalam melakukan penilaian hasil belajar dapat diukur melalui indikator, yaitu: 1) melakukan perencanaan penilaian, 2) melakukan penilaian, 3) mengelola dan memeriksa hasil penilaian, 4) melaporkan hasil penilaian.

Sebagaimana yang disampaikan ibu Pipit Surya Dewi, S. Pd. I selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo Mengatakan bahwa⁷⁵: “setelah kegiatan pembelajaran sudah terlaksana sesuai yang direncanakan diawal tadi, maka setiap guru melakukan review pelajaran sekilas sebelum melakukan penilaian, penilaian terdiri dari penilaian harian. UTS,UAS ada juga penilaian ketrampilan, baik harian, migguan maupun bulanan ”.

d. Kemampuan dalam melakukan hubungan antar pribadi

Kemampuan guru dalam melakukan hubungan antar pribadi dapat diukur melalui indikator sebagai berikut: 1)

⁷⁵ Pipit Surya Dewi, *Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

menumbuhkan sikap positif siswa, 2) menumbuhkan semangat dalam proses pembelajaran, 3) mengatur interaksi yang terjadi di kelas.

Hal ini disampaikan oleh bapak samsul ma'arif, S.H selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa⁷⁶: “untuk memotivasi siswa kami melakukan ice break di sela-sela pelajaran agar siswa bersemangat belajar karna anak perlu adanya dorongan semangat dalam proses belajar, misalkan mengadakan permainan yang berhubungan dengan materi pembelajaran”.

e. Kemampuan dalam melakukan program pengayaan

Kemampuan guru dalam melakukan program pengayaan dapat diukur melalui beberapa indikator: 1) memberikan tugas dan pekerjaan rumah, 2) memberikan materi tambahan.⁷⁷

Hal ini sebagaimana yang di sampaikan oleh ibu Pipit Surya Dewi, S. Pd. I selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa ⁷⁸: “guru-guru melakukan evaluasi untuk mengetahui seberapa pemahaman anak yang kita sampaikan dan guru-guru memberian tugas

⁷⁶Samsul ma'arif, *Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

⁷⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, 23-25

⁷⁸ Pipit Surya Dewi, *Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

rumah dilakukan setiap akhir pembelajaran, entah menjawab soal, menggambar, atau berhitung”

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pendapat mereka tentang implementasi gaya kepemimpinan kharismatik terhadap peningkatan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo, yaitu: kepala madrasah yang mempunyai kewibawaan dapat menumbuhkan semangat kinerja guru sesuai arahan kepala madrasah dengan baik, kepala madrasah juga mengembangkan kemampuan para guru-guru sesuai skill yang dimiliki untuk memajukan dan mengembangkan lembaga MI ma'arif mayak tonatan ponorogo.

B. Pembahasan

Dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan diperlukan seorang pemimpin untuk menjalankan sebuah organisasi tersebut. Maka untuk dapat menjalankan organisasi tersebut perlu adanya seorang pemimpin kepala madrasah sebagai penggerak roda organisasi, kepala madrasah tidak mungkin bekerja sendiri maka dalam organisasi pemimpin membutuhkan orang lain dalam menjalankan organisasi. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam suatu organisasi, karena kepemimpinan yang

baik akan dapat memajukan dan menghasilkan suatu tujuan dalam organisasi.

Oleh karena itu diperlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola suatu lembaga pendidikan. Adapun dari hasil penelitian di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo terdapat kepemimpinan legal rasional. Dalam Batasan legal rasional berpijak pada ketaatan atau kesetiaan seseorang kepada pemimpinnya atau keteladanan dari seorang individu. Dalam hal ini gaya legal rasional mencirikan seorang pemimpin yang memiliki kejelasan tujuan, visi dan misi dan memiliki peran yang sangat tinggi dalam menentukan setiap keputusan yang akan diikuti oleh bawahannya.

Selama dalam kegiatan penelitian ditemukan bahwa kepala madrasah MI Ma'arif Mayak tonatan ponorogo adalah bergaya kepemimpinan legal rasional, hal tersebut dikarenakan Kepala madrasah memiliki ciri-ciri yang mencerminkan gaya kepemimpinan legal rasional. Seperti dapat mempengaruhi bawahannya, memiliki keinginan yang kuat dalam mencapai sebuah kepemimpinan yang baik dan dapat ditiru oleh orang lain.

Dalam implementasi Gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah MI Ma'arif dalam menyampaikan

maksud dan tujuan, visi dan misi kepada para guru-guru dan staff melalau musyawarah sehingga berjalan dengan baik. Hal ini karena para guru dan staff sudah tertanam rasa percaya semua apa yang dilakukan dan keputusan kepala madrasah terlebih dahulu, sehingga dengan mudah kepala madrasah menyampaikan tujuan-tujuannya. Para guru dan staff lebih muda diarahkan, sehingga mempermudah dalam penyampaian informasi-informasi yang dilakukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi dan penentu arah sekolah perlu melakukan sebuah supervisi. Dalam menjalankan supervisi kepala madrasah juga sangat mudah dalam melaksankannya. Karena semua bawahan sudah terkordinasi sesuai yang diharapkan secara formal maupun informal.

Dalam melaksanakan Tujuan, visi dan misi sekolah yang paparkan secara transparan dapat dilihat pada hasil wawancara yang membuktikan bahwa hampir seluruh guru dan staff sangat faham betul dengan tujuan madrasah yang akan dicapai. Ide-ide unik dan mudah diterima yang laksanakan oleh kepala madrasah MI Ma'arif mayak terbukti efektif dan efisien. Dengan memberikan contoh secara langsung dan motivasi kepada guru-guru dan staff untuk meningkatkan kepercayaan diri. Sehingga dalam

memberikan motivasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan cara-cara santai, dengan demikian membuat kedekatan secara emosional semakin kuat antara bawahan dan atasan. Iklim yang dilakukam oleh kepala madrasah MI Ma'arif mayak didalam suasana organisasi kerja memang sangat kekeluargaan.

Dari hasil penelitian meliputi observasi dan wawancara, implementasi kinerja guru MI Ma'arif Mayak tonatan ponorogo yang dilaksanakan para guru-guru terlihat sangat baik. Para guru juga dapat memahami dan menggali potensi dari siswanya, metode pendekatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang dilakukan kepala madrasah kepada para guru-guru. Pendekatan intrapersonal membuat hubungan menjadi lebih dekat dengan para siswa Para guru meiliki pribadi yang baik dan patut menjadi contoh atau panutan, merupakan sebuah cerminan baiknya kinerja guru. Tata karma atau ahlak siswa pada para guru dan orang yang lebih tua mencerminkan akhlak yang baik. perilaku dewasa dalam mengayomi siswa-siswi oleh para guru pun jelas terlihat. Dalam bidang kepribadian para guru dapat disimpulkan baik, loyalitas atau komitmen yang tinggi pada organisasi, memiliki tanggung jawab yang besar pada pekerjaanya dan rasa kasih sayang pada siswa tanpa

membeda-bedakan. Kepribadian para guru terpengaruh oleh iklim organisasi yang memang terkondisi demikian yang diciptakan oleh kepala madrasah. Ketika guru merasa senang dan nyaman dengan lingkungan organisasinya maka siswa pun merasakan dampaknya.

Kinerja guru pada bidang Sosial terlihat begitu baik. Interaksi antara guru, siswa dengan guru, guru dengan kepala madrasah sangat dekat, walaupun begitu dekat masih dalam batas tatakrama. Guru sering melibatkan atau mengajak diskusi bersama siswanya, dengan membuat kelompok-kelompok kecil. Pada bidang sosial ini aura kepemimpinan seorang kepala madrasah bergaya kharismatik begitu sangat terasa, sehingga para guru cenderung lebih peduli terhadap lingkungan organisasinya. Guru melakukan kreatifitas maupun inovasi-inovasi untuk menghidupkan sebuah lingkungan yang dapat mendukung kegiatan Pembelajaran lebih maksimal. Guru juga mampu untuk menghadapi perubahan-perubahan metode pembelajaran yang menuntut guru bisa penggunaan media sosial sebagai sarana pendukung pembelajaran yang saat ini dibutuhkan.

Pada Kompetensi professional para guru-guru MI Ma'arif Mayak sebagian besar sesuai dengan bidang yang

diampunya di sekolah, juga ada sebagian guru sudah sertifikasi dan PNS. Para guru dapat dilihat dari kemampuan mengelola kelas dan berbagai metode atau teknik dalam pelaksanaan pembelajaran juga menggunakan sumber daya dalam kegiatan pembelajaran. Kelengkapan administrasi yang disusun pun dapat dikatakan sesuai dengan yang diinginkan. Pada bidang ini cenderung pengaruh kepala madrasah sangat sedikit, pengaruh kepala madrasah pada bidang ini ada ketika kepala madrasah akan melaksanakan kegiatan supervisi.

Kepala madrasah juga memberikan intruksi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan ada, agar kegiatan-kegiatan yang dapat mengembangkan pengetahuan diri para guru akan berdampak baik pada kemajuan madrasah. Kepala madrasah pun menyadari bahwa di zaman ini perkembangannya begitu sangat cepat, sehingga perlu adanya kegiatan-kegiatan untuk pembaharuan ataupun meningkatkan pengetahuan ilmu oleh para guru.

C. Temuan

Dari hasil analisis diatas dapat diketahui implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak tonatan ponorogo adalah

:Pertama, kepala madrasah memiliki perilaku yang dapat dipercaya anggotanya contohnya, setiap kebijakan dimusyawarahkan secara bersama dalam musyawarah. *Kedua*, kepala madrasah memiliki ideologi, cita-cita dan tujuan bersama yang disalurkan dalam musyawarah. *Ketiga*, kepala madrasah memiliki visi yang menarik untuk masa depan organisasi, dengan system kekeluargaan agar dapat mencapai tujuan bersama. *Keempat*, kepala madrasah memberi contoh agar ditiru oleh anggota atau bawahannya, seperti sikap disiplin yang datang tepat waktu. *Kelima*, kepala madrasah mengkomunikasikan harapan harapan melalui rapat yang diadakan satu bulan sekali atau dua bulan sekali. *Keenam*, kepala madrasah memberikan motivasi dan tugas, contohnya pemberian tugas langsung ditunjuk tanpa meliat senior maupun junior, pelaksanaan tugas didampingi kepala madrasah.



BAB V
KENDALA IMPLEMENTASI GAYA
KEPEMIMPINAN LEGAL RASIONAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA
GURU DI MI MA'ARIF MAYAK TONATAN
PONOROGO

Dalam suatu organisasi lembaga pendidikan dalam menjalankan roda organisasi sebuah lembaga tidak ada yang dapat terlaksana dengan sempurna pasti mempunyai kekurangan maupun kendala baik dari segi perencanaan, pelaksanaan monitoring maupun evaluasi. Kendala tersebut dapat berasal dari kegiatan internal maupun eksternal.

A. Paparan Data

Dalam implementasi mengorganisasikan lembaga pendidikan tidak terlepas dari adanya hambatan atau kendala. implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo dalam meningkatkan kinerja guru adalah sejumlah masalah yang ditemui oleh Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru baik yang berkaitan dengan problem guru dalam menyampaikan

materi pelajaran maupun problem peserta didik dalam menerima pelajaran.

Adapun yang menjadi kendala atau penghambat kepala madrasah MI ma'arif mayak tonatan ponorogo dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin terhadap peningkatan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo di antaranya adalah:

1. Metode pembelajaran yang digunakan guru

Kendala implemementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Sebagaimana yang di sampaikan bapak Imam Mudzakir, SE selaku kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogomengatakan bahwa:⁷⁹

“Dalam penyampaian materi pembelajaran guru-guru rata-rata masih menggunakan beberapa metode ceramah, diskusi dan tanya jawab. Tetapi dari sekian metode tersebut yang paling dominan digunakannya adalah metode ceramah pada akhirnya guru bercerita sehingga meyebabkan murid-murid bosan dan tidak focus yang disampaikan.”

Sebuah metode ceramah dalam pembelajaran tidaklah keliru, jika melalui metode ceramah tersebut dapat membangkitkan semangat dan minat peserta didik dalam belajar. Penulis sependapat dengan Ahmad Tafsir, yang

⁷⁹ Imam mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 30 Januari 2021.

mengatakan langkah mengajar ditentukan oleh banyak hal antara lain; oleh kemampuan guru, ada guru yang pandai berbicara maka sebaiknya ia banyak menggunakan metode ceramah, jika guru menyampaikan dengan tepat maka dapat menggunakan cara mengajar ceramah langkah-langkahnya disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. Ini berarti persoalan pembelajaran bukanlah semata-mata terletak dari pemilihan metodenya, tetapi yang terpenting di sini adalah bagaimana kemampuan guru dalam menyampaikan dan mengaplikasikan penggunaan metode tersebut dalam pembelajaran.

Terkait dengan kendala pembelajaran yang dilakukan guru dalam memilih strategi dan metode pembelajaran yang tepat sasaran agar dapat memenuhi kebutuhan peserta didik yang berbeda tingkat kecerdasan dan karakter yang dimiliki anak. Dalam konteks ini guru harus bisa mengembangkan strategi pembelajaran yang menyenangkan agar semua peserta didik dapat mengikuti dengan baik sebagaimana karakter dan kecerdasan mereka sama-sama terlibat dalam pembelajaran. Metode pembelajaran yang digunakan hanya satu arah akan dapat menjadi penghambat kegagalan dalam pencapaian pembelajaran yang sesuai tujuan pendidikan.

Sebagaimana yang di sampaikan bapak Samsul ma'arif, S.H selaku guru madrasah MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogomengatakan bahwa:⁸⁰

“Sebuah faktor jadi pendukung dan kendala dalam meningkatkan kinerja guru. lingkungan, waktu, tempat dan kondisi, serta fasilitas yang ada dapat berpotensi kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya, memaparkan tujuan visi misi dan program-program yang direncanakan untuk keberhasilan meningkatkan kinerja guru, namun juga harus memperhatikan hambatan atau kendala yang selalu ada dalam sebuah organisasi madrasah yang dipimpin oleh seorang kepala madrasah, namun kendala atau hambatan itu bisa diatasi asal kepala madrasah dapat mengambil kebijakan dengan baik, serta selalu menerapkan sistem musyawarah, serta komunikasi dan juga koordinasi yang baik dengan bawahan”

2. Kurangnya media dan ruang pembelajaran

Ruang dan Media atau alat bantu pembelajaran, merupakan salah satu penunjang terlaksananya kegiatan belajar mengajar yang maksimal, dengan demikian keterbatasannya menjadi salah satu kendala atau penghambat untuk mencapai sebuah tujuan pendidikan yang diinginkan.

⁸⁰Samsul ma'arif,,*Wawancara*, Ponorogo, 29 Januari 2021.

Kendala implemementasi gaya kepemimpinan kharismatik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Sebagaimana yang di sampaikan bapak Imam Mudzakir, SE selaku kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa:⁸¹

“kendala kurangnya ruang kelas sehingga ada beberapa kelas menggunakan semi permanen, untuk mengatasi kurangnya ruang kelas sementara dibuatkan semi permanen, dan juga masih kurang fasilitas berupa sarana dan prasarana yang mendukung berlangsungnya kegiatan madrasah, seperti ruang kelas, proyektor dan laptop”

Dari pernyataan diatas dapat dipahami kendala dalam pengorganisasian sebuah lembaga pendidikan dalam pelaksanaan sebuah pembelajaran tidak semua materi pembelajaran menggunakan alat bantu tetapi Alat bantu adalah salah satu faktor pendukung pelaksanaan pembelajaran, hal ini tergantung dari bahan ajar yang diberikan. Untuk meningkatkan kinerja guru agar maksimal maka diperlukan fasilitas yang memadai.

3. Sebageian kecil ada guru yang belum menguasai teknologi pendidikan

⁸¹ Imam mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 30 Januari 2021.

Kendala implemementasi gaya kepemimpinan kharismatik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru terhadap pengorganisasian lembaga pendidikan ini adalah sebagian kecil masih ada yang belum menguasai teknologi pendidikan, dalam hal ini menjadi penghambat atau kendala peningkatan kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian penulis di lapangan, maka ditemukan bahwa kendala sebagian guru terutama guru yang sudah sepuh dalam penguasaan terhadap penggunaan teknologi pendidikan merupakan salah satu hambatan yang ditemui kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo.⁸²

Seorang guru adalah roda berlangsunnya sebuah pendidik profesional dengan tugas utamanya mendidik, mengajar, mengarahkan, membimbing, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Keunggulan peserta didik tidak mungkin dapat dicapai jika guru sebagai sumber aktivitas tidak profesional dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu guru dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi tertentu. Sebagai pendidik, pengarah, pembimbing, guru harus belajar dari

⁸²Imam mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 30 Januari 2021.

banyak hal termasuk dari pengalaman-pengalaman yang dimiliki baik diri sendiri maupun orang lain.

Sebagai seorang pendidik kualifikasi bukanlah syarat mutlak bahwa guru tersebut sudah sempurna dalam melaksanakan tugasnya, karena pada kenyataannya di lapangan banyak guru yang berkualifikasi pendidikan yang berlatar belakang dari keguruan ternyata juga kurang maksimal dalam menjalankan tugasnya karena belum mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang membangkitkan semangat atau gairah peserta didik dalam melaksanakan belajar.

Kepala sekolah yang kreatif dan inovatif mampu mengatasi kendala-kendala, kekurangan-kekurangan dan permasalahan-permasalahan yang ada di sebuah lembaga yang dipimpinnya. Setiap kendala yang ada mampu diatasi dengan berfikir kreatif, dan melakukan kerjasama yang baik antara guru dengan kepala madrasah serta bermusyawarah dengan guru-guru dan staf-staf yang ada di lingkungan lembaga tersebut.

B. Pembahasan

Dalam implementasi gaya kepemimpinan kharismatik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja

guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogoyuga mengalami kendala atau hambatan baik dari dalam madrasah maupun dari luar madrasah. Hal ini sebagaimana yang disebutkan oleh Dimiyati dan Sudjiono dalam teori bahwa problematika pembelajaran berasal dari dua faktor yaitu faktor intern dan ekstern. Dalam menjalankan suatu lembaga tidak serta merta berjalan mulus tanpa adanya kendala dan hambatan. Sebagaimana di MI ma'arif mayak dalam implementasikan kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja para guru juga mengalami beberapa kendala. Namun adanya kendala-kendala yang muncul tidak dijadikan sebagai penghambat, namun justru dijadikan sebuah tantangan untuk menjadikan lebih baik.

Kendala dalam implementasi gaya kepemimpinan kharismatik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogoyaitu belum terwujudnya proses pembelajaran yang kondusif sesuai yang diharapkan. Penggunaan strategi atau metode pembelajaran merupakan salah satu faktor penghambat proses implementasi gaya kepemimpinan kharismatik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogoyang belum maksimal dalam

menguasai metode pembelajaran maka tujuan pembelajaran belum bisa dicapai dengan baik.

Kendala yang dihadapi dalam implementasi gaya kepemimpinan kharismatik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo, proses peningkatan kinerja guru, penggunaan media atau alat pembelajaran merupakan salah satu penunjang kegiatan pembelajaran di kelas, adanya keterbatasan media atau alat pembelajaran menjadi penghambat untuk mencapai sebuah tujuan pembelajaran yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran. Sehingga penghambat kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru.

Sedangkan kendala dalam implelementasi gaya kepemimpinan kharismatik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru terhadap pengorganisasian lembaga sebagian kecil guru masih ada yang belum menguasai teknologi pendidikan, di era sekarang ini semua menggunakan media sosial sehingga dituntut dapat menguasai teknologi pendidikan agar tidak ketinggalan zaman dan dalam pelaksanaan proses pembelajaran dapat tercapai dengan baik.

C. Temuan

Berdasarkan analisis peneliti dari beberapa kendala tersebut di atas, yang dapat menjadi rekomendasi yaitu terpenuhinya ruang atau gedung dan media pembelajaran sehingga guru-guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo, dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal, Kepala madrasah MI ma'arif mayak tonatan ponorogo, hendaknya mengadakan pengarahan dan pelatihan kepada guru-guru dan tenaga kependidikan tentang penggunaan dan penguasaan teknologi pendidikan, ditekankan kepada guru-guru agar dalam pelaksanaan proses pembelajaran dapat menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi sehingga dapat membangkitkan semangat belajar peserta didik lebih meningkat dan tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik.



BAB VI
IMPLIKASI GAYA KEPEMIMPINAN LEGAL
RASIONAL KEPALA MADRASAH TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA GURU DI MI MA'ARIF
MAYAK TONATAN PONOROGO

Pada bab VI dengan judul implikasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di mi ma'arif mayak tonatan ponorogo akan dianalisis bagaimana dampak atau implikasi dari pelaksanaan gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah yang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru. Sehingga dalam bab ini, akan dianalisis bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan adalah dengan cara pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan (*rewards*) dan persepsi yang diberikan kepala madrasah. Hal ini dapat dijadikan bahan oleh kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo.

A. Paparan Data

Pengaruh dari suatu tindakan akan terbentuk dari respon yang diberikan oleh responder, kemudian akan berpengaruh besar terhadap tanggapan dan akhirnya

membentuk citra dari suatu tindakan tersebut. Dalam hal ini gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI ma'arif mayak tonatan ponorogo. Adapun terkait dengan beberapa upaya kepala madrasah yang dapat digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagaimana yang dikemukakan oleh E. Mulyasa dalam bukunya, yaitu:

1. Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Peningkatan kinerja guru dimulai dengan meningkatkan kedisiplinan. Kepala sekolah dituntut untuk bisa menamkan sikap disiplin dalam diri guru, utamanya disiplin diri (*self-discipline*). Callahan dan Clark sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa menyebutkan beberapa hal yang bisa dilakukan kepala sekolah dalam kaitannya menumbuhkan disiplin guru, yaitu dengan memberikan bantuan kepada guru untuk melakukan pengembangan pola perilakunya, membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai pengendali.

Disini penulis melakukan wawancara dengan bapak Imam Mudzakir, SE selaku kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo beliau menyampaikan bahwa⁸³:

⁸³ Imam mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 30 Januari 2021.

“ketika guru melakukan kesalahan, tidak serta merta dihakimi mas, tetapi dipanggil dulu, dibicarakan secara baik-baik, diarahkan dan diberi saran agar lebih baik, semua dilaksanakan secara kekeluargaan, maka guru akan tetap merasa nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya.”

Kemudian penulis juga melakukan wawancara dengan ibu Pipit Surya Dewi, S. Pd. I selaku guru di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogobeliau mengatakan bahwa:

“dalam mengkomunikasikan harapan-harapanya, diadakan rapat setiap satu bulan sekali, jika ada permasalahan yang mendesak rapat bisa dilaksanakan dua kali dalam satu bulan, bapak kepala juga sangat baik dalam menjalin komunikasi sehingga bawahan dapat menerima apa yang diharapkan bapak kepala”

2. Pemberian motivasi

Guru akan dapat menjalankan pekerjaannya dengan optimal apabila memiliki motivasi yang positif. Motivasi sendiri merupakan dorongan dalam diri individu untuk mengerjakan suatu perbuatan. Motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, misalnya seorang guru berkeinginan untuk mengikuti kegiatan pelatihan komputer dengan tujuan

agar bisa menguasai penggunaan komputer dengan baik yang nantinya berguna dalam membuat media pembelajaran. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari luar diri individu, misalnya seorang guru mau melakukan pekerjaan dengan harapan nantinya akan mendapat pujian atau imbalan.

Hal ini disampaikan oleh bapak Imam Mudzakir, SE selaku kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo beliau menyampaikan bahwa⁸⁴: “kepala madrasah harus memiliki keahlian dalam memotivasi guru agar senantiasa mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya utamanya yang berhubungan dengan proses pembelajaran. Ya kalau didini di damping, diarahkan dan dinasehati ketika ada kesalahan mas”.

3. Penghargaan (*rewards*)

Penghargaan sangat efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja guru, dengan memberikan penghargaan pada setiap prestasi yang telah dicapai oleh guru akan dapat mendorong guru untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya. Adanya penghargaan dapat memacu semangat guru untuk meningkatkan kinerja

⁸⁴ Imam mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 30 Januari 2021

positif dan produktif. Meskipun begitu pemberian penghargaan harus dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak memberikan efek negatif.⁸⁵ Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Imam Mudzakir, SE selaku kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa⁸⁶: “untuk penghargaan mesti ada mas untuk memotivasi guru juga, ketika guru itu berprestasi maka selaku kepala madrasah memberi penghargaan paling tidak piagam atau penghargaan lainnya, itu semua semata-mata agar para guru dapan mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya”.

4. Persepsi

Persepsi yang dimaksudkan disini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengenali serta memahami iklim kerja. Persepsi yang tepat dapat membentuk suasana kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Dengan mampu menciptakan persepsi yang baik, kepala sekolah dapat membuat lingkungan kerja bagi guru kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.⁸⁷ Sebagaimana yang telah

⁸⁵ Ibid. 151.

⁸⁶ Imam mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 30 Januari 2021

⁸⁷Ibid., 152.

disampaikan oleh bapak Imam Mudzakir, SE selaku kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo mengatakan bahwa:⁸⁸ “agar tercipta kinerja yang kondusif, saya melakukan supervise untuk menilai kinerja guru mas, agar kedepanya ditiap bulanya kinerja guru meningkat dan tidak kendor”.

B. Pembahasan

Dalam penelitian ditemukan dan dijelaskan bahwa implikasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah di MI Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo dalam meningkatkan kinerja guru dalam menyampaikan maksud dan Tujuan, Visi dan Misinya kepada para guru terjadi dengan baik. bahwa para guru merasa nyaman dan kagum, Seperti adanya sifat kewibawaan yang dimiliki kepala madrasah yang membuat mereka merasa kagum dan nyaman. Karena adanya rasa nyaman dan kagum kepada kepala madrasah sehingga terjadi mengkomunikasikan Tujuan, visi dan misi dapat berjalan dengan mudah dan baik. Rasa percaya kepada kepala madrasah menjadikan dasar utama akan hal tersebut. Pemberian motivasi yang

⁸⁸ Imam mudzakir, *Wawancara*, Ponorogo, 30 Januari 2021

dilakukan oleh kepala madrasah dengan cara yang nyaman sehingga membuat komunikasi semakin baik.

Berdasarkan analisis dan implikasi gaya kepemimpinan legal rasional dalam meningkatkan kinerja guru dapat dirasakan dan dilihat dari usaha-usaha yang dilakukan para guru-guru untuk membuat sekolah tersebut berkembang dan maju. Adanya rasa saling memiliki sekolah dapat dilihat ketika pada anggota organisasi memiliki kesetiaan sehingga enggan untuk keluar dari lingkungan organisasinya. Dari rasa saling memiliki yang terjadi tidak lepas dari peran seorang kepala madrasah yang membuat iklim organisasi terasa nyaman, sehingga membuat para anggotanya merasa nyaman dan memiliki kesetiaan yang tinggi pada organisasi. Bahwa seorang pemimpin legal rasional memiliki bawahan yang komitmen yang kuat dan tertarik pada tujuan tersebut.

Kinerja para guru pada kepala madrasah yang dilaksanakan menggunakan gaya kepemimpinan legal rasional dapat dilihat sangat baik, hal ini terjadi karena para guru sudah memiliki kesetiaan dan kepercayaan yang tinggi pada pemimpinnya dan memiliki tanggung jawab pada pekerjaannya. Kinerja yang baik ini didasari oleh rasa senang dan nyaman oleh guru pada lingkungannya pekerjaan yang menimbulkan terjadinya sebuah motivasi terhadap para guru-guru. Bahwa lingkungan dan motivasi kerja menjadi

faktor penentu baiknya kinerja seseorang dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

C. Temuan

Gaya kepemimpinan legal rasional yang dimiliki oleh kepala madrasah MI ma'arif mayak tonatan ponorogo dalam menjalankan tugasnya menjadi pemimpin membuat pengaruh yang besar pada kinerja para guru dan bawahannya. Hal ini karena sifat dari pemimpin legal rasional yang memiliki kharisma dan integritas yang tinggi yang dimiliki dari pemimpin itu sendiri, sehingga secara tidak langsung menumbuhkan motivasi internal ataupun eksternal kepada para guru-guru untuk bekerja secara baik untuk mencapai sebuah tujuan organisasi yang diinginkan.

Hal ini dapat dilihat pada bab sebelumnya dari bidang kompetensi guru, baik pedagogik, professional, kepribadian maupun sosial seluruhnya baik. Namun hal ini tidak dapat disama ratakan pada seluruh kepala madrasah yang menggunakan gaya kepemimpinan legal rasional. Karena pada dasarnya kemampuan dan kompetensi dari kepala madrasah itu sendiri yang memiliki peran sangat penting dalam berhasilnya sebuah organisasi lembaga pendidikan.

BAB VII PENUTUP

Setelah memaparkan data dan menganalisis menggunakan teori, maka dalam bab ini akan dipaparkan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari analisis deskriptif yang dilakukan oleh peneliti terhadap gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak tonatan ponorogo

A. Kesimpulan

1. Implementasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak tonatan ponorogo adalah : Pertama, kepala madrasah memiliki perilaku yang dapat dipercaya anggotanya. Kedua kepala madrasah memiliki ideologi, cita-cita dan tujuan bersama yang disalurkan dalam musyawarah. Ketiga kepala madrasah memiliki visi yang menarik untuk masa depan organisasi yang dipimpinnya. Keempat kepala madrasah memberi contoh agar ditiru oleh anggotanya. Kelima kepala madrasah mengkomunikasikan harapan harapan melalui rapat yang diadakan satu bulan sekali atau dua bulan sekali. Keenam kepala madrasah memberikan motivasi dan tugas. Sehingga kinerja para guru dalam

pelaksanannya meliputi: pertama menyusun rencana pembelajaran di laksanakan setiap awal semester baik silabus, RPP, Prota, promise dan penilaian. Kedua kemampuan melakukan pembelajaran berpatokan dengan RPP baik dari persiapan, kegiatan inti, evaluasi atau penilaian dan penutup. Ketiga penilaian meliputi ulangan harian, PTS dan UAS. Keempat hubungan dengan siswa ketika pembelajaran contohnya untuk memotivasi siswa melakukan ice break. Kelima pemberian tugas rumah dilakukan tiap akhir pembelajaran.

2. Kendala dalam implementasi gaya kepemimpinan kharismatik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak tonatan ponorogo belum terwujudnya proses pembelajaran yang kondusif sesuai yang diharapkan. Penggunaan strategi atau metode pembelajaran merupakan salah satu faktor penghambat proses pembelajaran, adanya kurangnya ruang dan keterbatasan media atau alat pembelajaran menjadi penghambat untuk mencapai sebuah tujuan pembelajaran yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran. Sehingga penghambat kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru. Dan sebagian kecil

guru ada yang belum menguasai teknologi sehingga menjadi salah satu kendala kepala madrasah meningkatkan kinerja guru.

3. Implikasi gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI Ma'arif Mayak tonatan ponorogo dapat dirasakan dan dilihat dari usaha-usaha yang dilakukan para guru-guru untuk membuat sekolah tersebut berkembang dan maju. Adanya rasa saling memiliki sekolah dapat dilihat ketika pada anggota organisasi memiliki kesetiaan sehingga secara tidak langsung menumbuhkan motivasi internal ataupun eksternal kepada para guru-guru untuk bekerja secara baik untuk mencapai sebuah tujuan organisai yang diinginkan. Dapat dilihat pada bab sebelumnya dari bidang kompetensi guru, baik pedagogik, professional, kepribadian maupun sosial seluruhnya baik.

B. Saran-saran

Setelah merumuskan jawaban atas permasalahan tersebut, Penulis memberikan beberapa komentar atau pendapat khususnya mengenai gaya kepemimpinan legal rasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru,

maka Peneliti ingin memberikan saran yang mungkin dapat menjadi bahan masukan, antara lain sebagai berikut:

1. Dalam kepemimpinan kepala Madrasah MI ma'arif mayak kepala sekolah lebih meningkatkan peran dan upaya pembinaan dalam meningkatkan kualitas kinerja guru, serta hendaknya guru lebih aktif lagi mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah maupun sekolah seperti penataran, workshop, KKG, dll. Hal ini dikarenakan agar semua guru mengerti dan memahami secara mendalam mengenai perkembangan dunia pendidikan saat ini dan mengasah kemampuannya lagi dalam memimpin lembaga pendidikan tersebut.
2. Pendidik dalam menghadapi perkembangan dan tantangan dalam dunia pendidikan yang sangat maju ini perlu adanya fasilitas-fasilitas yang memadai agar tercapainya tujuan pendidikan yang di harapkan, pada perkembangan teknologi yang begitu cepat, maka lembaga pendidikan dan guru harus terus meningkatkan, mengembangkan dan memperbarui strategi atau metode yang digunakan.
3. Peneliti yang masih mempunyai banyak kekurangan dalam menggali dan mengeksplor tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan

kualitas kinerja guru, oleh karena itu tentu peneliti berharap bagi peneliti yang akan datang lebih mengembangkan lagi dalam menggali fakta tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru.



DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, *“Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu,”* Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014.
- Arif, Ahmad Syaiful. *“Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah dalam Penerapan Program Penguatan Pendidikan Karakter Peserta Didik (Studi Multi Kasus di MI Khadijah dan SDIT Insan Permata Malang),”* 2018.
- Alfian, Alfian. *“Menjadi Pemimpin Politik”*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- Biklen, Robert C. Bogdan, & Sari Knopp. *“Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods,”* Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982.
- Biatna Dulbert, Tampubolon. *“Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001”*, Jurnal standarisasi, Vol 9, no.3 tahun 2007.
- Danim, Sudarwan. *“Kepemimpinan Pendidikan”*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Falaqi, M. R., Ahda, A. F. A., & Hilmi, D. (2020). *recruitment management for members of arabic learning in arabic language student association.*

Arabiyat: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab dan Kebahasaaraban, 7(2), 219-234.

Ghony, M. Djunaidi. *“Metodologi Penelitian Kualitatif,”* Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012.

Gaol, N. T. L., & Siburian, P. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 2018.

Kempa, Rudolf. *“Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress Kerja dengan Kinerja Guru,”*Jakarta: LPTK dan ISPI, 2009.

Kasmir, *“Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik),”* Cet ke-2 Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.

Kempa, Rudolf *“Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stress, dan Kinerja Guru Jurnal Ilmu Pendidikan,”* Jakarta: LPTK dan ISPI, 2009.

Moleong, Lexy. *“Metodologi Penelitian Kualitatif.”*Bandung: PTRemaja Rosdakarya, 2018.

Mulyasa, E. *“Menjadi Kepala Sekolah Profesional,”* Cet ke-1 Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.

Moleong. *“Metodologi Penelitian Kualitatif,”*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.

- Munir, Abdullah. *“Menjadi Kepala Sekolah Efektif”*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Musfah, Jejen. *“Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik”*, Cet ke-2 Jakarta: Kencana Prenada Group, 2012.
- Miftah, Thoah. *“Kepemimpinan dalam Manajemen”*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2006.
- Nuridin, Syafruddin. *“Guru Profesional & Implementasi Kurikulum,”* Cet ke-3 Jakarta: Quantum Teaching, 2005.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007.
- Prawirosento, Suryadi. *“Kebijakan Kinerja Karyawan,”* Cet ke-3. Yogyakarta: BPFE, 2008.
- Redan Werang, Basilius *“Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri Kota Merauke,”*. 2011.
- Sutianah, Elis. *“Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Karismatik Kepala Sekolah dan Kepribadian dengan Keinovatifan Guru,” Jurnal Manajemen Pendidikan Vol.6, No.2, Juli 2018.*
- Supriyatin, Fitri. *“Kepemimpinan Kharismatik Kepala Sekolah MA Mathla’ul Anwar Linahdlatil Ulama (MALNU) Pusat Menes Pandeglang,”* 2017.

- Syaodih Sukmadinata, Nana. *“Metode Penelitian Pendidikan,”* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Sugiyono, *“Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,”* Bandung: Alfabeta, 2015.
- Supardi. *“Kinerja Guru.” Interprof (Jurnal Manajemen. Program Studi Magister Manajemen, Stie Mura. Volume 4. Nomor 1 Juni 2018*
- Saroni, Muhammad. *“Manajemen Sekolah Kiat Menjadi Pendidik Yang Kompeten”.* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2006.
- Sagala, Syaiful. *“Administrasi Pendidikan Kontemporer.”* Bandung: Alfabeta, 2013.
- Siagian, Sondang P. *“Filsafat Administrasi”*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Siagian, Sondang P. *“Teori dan Praktek Kepemimpinan”*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003.
- S, Robbins. *“Perilaku Organisasi,”* Jakarta: Prenhalindo, 1996.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Op, Cit.*, h. 128-129
- Tjiptono, T. H. Handoko dan F. *“Kepemimpinan Transformasional,”* Yogyakarta: BPFE, 1996.
- Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Wahyosumidjo. *“Kepemimpinan Kepala Sekolah”*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1992.

Yukl. *“Kepemimpinan dalam Organisasi.”* Jakarta : Index, 1994.

Zubair, Ahmad. *“Manajemen Peningkatan Kinerja Guru,”* Jurnal Manajer Pendidikan, Vol. 11, No. 4. Juli 2017.

